

FORUM CDO AGROALIMENTARE XIV EDIZIONE
**DOMANDA, OFFERTA E MERCATO:
L'ARENA DELL'IMPRENDITORE**
27/28 Gennaio 2017 Milano Marittima (RA)

Official Partners



Introduzione e Sessione 1: DOMANDA

Camillo Gardini

Benvenuti a tutti, benvenuti a questo 14° Forum. Non è scontato trovarsi così in tanti dopo 14 anni, quindi propongo un applauso, perché questo è già un traguardo.

Il Forum, come sapete, è un evento particolare, è il frutto di 12 mesi di lavoro della rete di relazione fatta da diverse migliaia di persone e di aziende, che è la rete di Compagnia delle Opere Agroalimentare, e i relatori, gli interventi e l'attività frenetica di organizzazione è tutta opera di volontari, principalmente di volontari.

Siamo qua perché abbiamo una certezza: la qualità delle relazioni che abbiamo è fondamentale per la qualità delle decisioni che prendiamo nel nostro lavoro e nella nostra azienda. Avere relazioni di qualità ci consente di prendere decisioni di qualità.

Alla mostra "You'll never work alone", che abbiamo fatto al Meeting quest'anno, attraverso il racconto di casi concreti, abbiamo imparato come considerare l'altro, chiunque altro, le persone che ci sono messe a fianco e sappiamo che sono di tutti i tipi: ci sono le persone più gradevoli e amiche, ma anche le persone che magari faremmo a meno di incontrare.

Ma considerare l'altro un bene porta vantaggi. Le storie della mostra di quest'estate al Meeting ci hanno raccontato che funziona meglio così. Questa mostra l'abbiamo portata qua, è nella hall dell'albergo, vi invitiamo a vederla, a visitarla. La mostra si componeva anche di video, che sono rinvenibili nel nostro sito, quindi diciamo che l'intera presentazione della mostra la potete godere anche adesso. È una grande occasione.

Siamo qui al Forum per fare degli approfondimenti di settore, ciascuno di noi ha competenze molto specifiche, il sistema agroalimentare è fatto di milioni di particolarità, su cui ciascuno è impegnato e magari ci gioca tutta la vita.

Al Forum si parla un po' di tutto e questa visione di contesto del Forum, trattando però i temi attraverso delle esperienze, ci deve aiutare e guidare assieme anche ad una possibilità e ad una capacità anche di tessere relazioni e rete.

Perché? Perché, come dice il titolo, dentro la domanda, l'offerta e il mercato si gioca tutta l'arena di ogni imprenditore, di ogni operatore. In questa arena noi vogliamo essere protagonisti. Non è la plaza de toros dove viene matato qualcuno, come vedete c'è una bellissima Arena di Verona e

abbiamo cercato anche attraverso le sedie di fare un circolo chiuso. Questa è l'arena e siamo tutti protagonisti.

Nell'arena vogliamo essere tutti protagonisti e per essere protagonisti occorrono strumenti. Il Forum vuole essere un aiuto ad avere questi strumenti. Come? Si svilupperà e si dipanerà attraverso una serie di sessioni che io riassumo brevemente perché vi è un percorso logico e una serie di consequenzialità.

La prima sessione vuole rispondere alla domanda "Come l'imprenditore deve approcciare il cambiamento della domanda?" Quindi focus sulla domanda.

La seconda sessione invece verte su come l'imprenditore invece deve organizzare l'offerta in funzione di una domanda che cambia.

La terza sessione è su come cambiano i mercati agricoli.

La quarta: in una situazione particolarmente critica del sistema bancario, come deve relazionarsi l'imprenditore con le banche?

E qui finiamo la giornata di oggi con una sorpresa. C'è una sorpresa finale alla fine di queste quattro sessioni.

Poi domani iniziamo con un incontro con forse il più grande economista italiano, Stefano Zamagni, e con lui vorremmo capire cos'è l'agricoltura oggi, guardata da un economista sociale, quindi generale, civile, e dove sta andando secondo lui l'agricoltura oggi.

Con Dorfmann vedremo come va e dove va la politica europea.

La sessione 7 verterà su come rapportarsi con i mercati internazionali e la conclusione sarà su come si educa e come ci si educa al lavoro, come educare al lavoro e come ciascuno di noi si può educare al lavoro perché, guardando il contesto, si capisce che non si è mica a posto, si deve crescere, ci si deve educare.

Il Forum è un evento per sua natura innovativo, innanzitutto nei relatori. Ci sono più di 30 relatori e ancora di più sono i relatori che intervengono con brevi contributi dal pubblico, più ci sono tutte le domande.

Quest'anno un'altra innovazione è questo elenco di domande che abbiamo fatto conoscere a ciascuno di voi e che trovate nella cartelletta.

Io adesso passo la parola a Simona Caselli, Assessore all'agricoltura alla Regione Emilia-Romagna che ci ospita, una persona particolarmente vicina a tutti noi, quindi la ringrazio per la presenza.

Simona Caselli

Io ringrazio voi perché siete sempre così numerosi e sono molto contenta che questo forum si svolga sempre in Emilia-Romagna. Devo dire che ho chiesto un po' a Camillo, l'aspettavo un po' anche io il Forum, perché l'anno scorso l'ho trovato non solo estremamente interessante, ma estremamente istruttivo a posteriori.

Quando c'è stato il dibattito, che è diventato dominante, sulla questione del prezzo del grano, io ho ricordato una sessione qui, in cui si era detto esattamente quello che poi è capitato. Ma esattamente. Poi dopo su come affrontarlo, le riflessioni, rimando all'articolo del prof. Frascarelli sull'Informatore Agrario che riporta esattamente quello che penso anche io.

Questo per dire che questo è un forum che dà davvero strumenti di interpretazione e di pianificazione della gestione delle aziende e dà elementi di spunto e di riflessione.

Io starò qui fino alle diciassette, perché non posso stare di più, altrimenti stavo fino alla fine, non è che intervengo e poi vado come è una delle prassi degli assessori, perché qui c'è da far pensare, da allenare il cervello e una delle cose tremende della politica, a cui bisognerebbe proprio pensare in termini anche per una volta strutturati, è che tende non solo al cortotermismo, che ormai in questa società al passo corto tende un po' troppa roba, ma a fagocitarti nella questione del momento e a non lasciarti mai lo spazio per pensare.

Allora io sento un disperato bisogno di momenti per pensare e questo è uno dei posti dove mi trovo bene a pensare, quindi diciamo che al di là dei doveri istituzionali e della cortesia istituzionale, c'è questo elemento di contenuto che mi piace sottolineare.

Dirvi che valutazioni fare, molto rapidamente perché poi le sessioni sono fatte in modo tale che bisogna rispettare i tempi se no non si riesce a lavorare bene.

Noi veniamo da un'esperienza, da un anno complicato che, come tutti gli anni, ha delle crisi cicliche in qualche settore piuttosto che in un altro, ecc. Io ho sempre di più la sensazione che non si dibatta mai di agricoltura in una maniera abbastanza organica, cioè ogni volta si affronta qualche emergenza, ecc.

Gli elementi di discussione organica ce li abbiamo davanti adesso perché adesso si sta cominciando a discutere della nuova PAC. Il momento è adesso, non è tra due anni. La consultazione si apre il 2 febbraio, sta fuori 60 giorni, chi ha qualcosa da dire lo dica.

Allora questo dovrebbe essere anche uno degli elementi di pensiero che ci guida, perché lì c'è la strategia che poi ci accompagnerà per molto tempo. Uno può anche decidere che la strategia la delega a qualcun altro, però secondo me non è mai una bella idea delegare le strategie sui propri interessi a qualcun altro.

Quindi questo per me è uno dei primi temi da porre, perché veniamo da un'esperienza che ci ha consegnato delle novità che hanno funzionato forse non come ci si aspettava e che ci lascia fare delle domande: siamo sicuri che così orientiamo l'agricoltura sul livello di competitività, di innovazione e anche di creazione del lavoro che dovrebbe avere? Questa è una delle grandi domande.

Ecco io su questo vi do una mia valutazione e la chiudo qui, perché poi mi aspetto spunti proprio dal lavoro della giornata.

Parlando in Unione Europea con gli interlocutori che ho abitualmente nella DG Agri, dove vado spesso, io sento parlare solo di semplificazione e di gestione del rischio, che sono due cose necessarie, per carità, però il problema è che ho l'impressione che il dibattito sia questo, cioè se noi ci fermiamo su queste due cose qua, ci dimentichiamo di ciò a cui serve la PAC.

Siamo sicuri che gli obiettivi generali vanno bene? Siamo sicuri che l'impostazione generale è a posto? Perché io ho come l'idea che lì si stia ragionando in termini di: va bene così, mettiamo a posto queste due cose.

Allora, tra l'altro, sulla semplificazione è facile a dirsi, ma meno a farsi, perché si potrà anche impostarla meno complicata la PAC, il greening non era mica obbligatorio farlo a quella maniera lì, per dire.

Dopodiché, seconda cosa, la gestione del rischio.

Allora tutti sappiamo che se c'è un problema evidente in agricoltura e che secondo me è la sfida vera della politica e forse anche dell'accademia, è la questione della redditività. Non abbiamo più una questione culturale perché in agricoltura c'è molto interesse e dopo dirò qualcosa su come sta andando per es. il PSR dell'Emilia Romagna, che è uno dei PSR guida, che ci indica un interesse che non si è mai visto, inaspettato, sbalorditivo e anche poi difficile da gestire.

Quindi si è superato il fatto che fosse o non fosse un settore attrattivo. È decisamente un settore attrattivo, ma il problema è che non si guadagna o comunque c'è una grande lamentela che si guadagna poco. Dopo si apre la discussione infinita all'interno delle filiere che invece in quanto tali dovrebbero funzionare in una sorta di armonia, in cui dopo la divisione del valore deve essere fatta con equità, serietà, criterio, ma in cui dare addosso ogni pezzo all'altro non ha nessun senso. Invece è quello che succede sistematicamente e ci porta a restare fermi dove siamo, perché una roba del genere potrà anche riempire di polemiche i giornali, ma non ci fa fare un passo avanti.

Allora io su questo devo dire che capisco che la gestione dei rischi sia il fatto di dire: "Va bè, c'è un'esposizione dei redditi degli agricoltori a questo yo-yo dei prezzi, soprattutto in ambito commodity, ecc. che va gestita".

Benissimo, ma io l'impressione che ho avuto parlando in DG Agri con tante persone ad alto livello è che non si abbia la più vaga idea di come farlo, ma la più vaga eh, cioè che dicono: "Va bè, mettiamo su un sistema assicurativo e dopo discutiamo se privato, pubblico, ecc."

Quindi ti guardano e dicono: "Fateci delle proposte", al che io sommessamente a uno gli ho detto: "Guarda, io mi sono presa anche la briga di provare a leggermi il Farm Bill americano, però non credo

che quella lì sia la nostra strada, perché quella è una strada di assicurazione privata secca e netta e credo che in Italia non abbiamo né la cultura degli operatori, che ahimè ancora non si assicurano neanche contro la grandine, roba tragica ragazzi, ma credo che non abbiamo neanche una cultura degli enti assicurativi medesimi, oltre al fatto che c'è anche un regime abbastanza oligopolistico. Quindi per quella strada noi non ci possiamo mica andare". Allora quando ho detto così mi hanno risposto: "Ah, ma no, per l'Europa quello non va bene" e io gli ho detto: "Bene, quindi?" e il quindi è lì che vaga nel vuoto.

Per cui le due grandi parole d'ordine sono una un po' tautologica perché la semplificazione ci mancherebbe altro, bisognava complicarla meno prima, e la seconda attualmente vuota. E non si parla di tutto il contesto, cioè dell'efficacia, se ha un senso così, se deve avercelo, ecc. Quindi questo è il primo capitolo.

Secondo capitolo e secondo pilastro: cosa sta succedendo sui piani di sviluppo rurale?

Allora io constato questo: l'altro giorno a Bruxelles hanno fatto i complimenti alla regione Emilia Romagna perché hanno detto che nell'attuazione siamo tra le regioni migliori d'Europa, quindi io sono venuta a casa anche contenta, devo dire, di questa valutazione, che però non mi toglie dalla situazione di avere molte difficoltà nell'applicazione dovute ad una serie di questioni, che cerco di dirvi brevemente:

1. c'è una quantità di domanda sconsiderata, esagerata, cioè è una cosa mai successa nelle tre precedenti programmazioni. Nel senso che le previsioni, cioè per es. negli altri anni sulle misure di investimento arrivava un certo numero di domande e ne restavano fuori il 20%, mentre adesso abbiamo delle misure d'investimento in cui ne restano fuori l'80%, perché c'è un numero di domande esagerato.

Ora questa cosa qui uno la può vedere in 2 modi: uno può dire: "Il 2007-2013 era un periodo nel pieno della crisi, tutti stavano un po' piombati, non avevano voglia di investire, mentre adesso che un po' l'Expo, un po' il settore, un po' l'attenzione, l'export va bene, insomma l'interesse è maggiore e maggiore è la propensione all'investimento e a buttarsi", che in sé sarebbe una buona notizia.

Dopodiché però io adesso non sono in grado di fare una valutazione nel merito della bontà dei progetti d'investimento che ci sono sotto, perché questo ovviamente si fa solo dopo. Però questo secondo me è un segnale molto chiaro di interesse verso questo settore.

Molto rapidamente i trend che vengono fuori sono:

- prima tendenza: un sacco di giovani fanno il primo insediamento, quindi bisogna lavorare moltissimo con la formazione e so che voi lo fate e verrò anche alla vostra edizione del master, perché la cultura anche della gestione economica e non solo della gestione agronomica dell'azienda agricola diventi un elemento molto fermo, perché in Italia la cultura della gestione economica dell'azienda non è diffusissima.

Noi abbiamo aziende anche molto piccole, maglia poderale piccola, quindi lì bisogna fare un bel lavoro perché non c'è niente di peggio che incoraggiare l'arrivo di giovani in un settore che ne ha un disperato bisogno, perché c'è un problema anagrafico serissimo, e poi avere in realtà delle situazioni di esperienze frustranti. Quindi è obbligatorio, mi verrebbe da dire anche per l'intera società, che quelle robe lì riescano ad andare bene.

Seconda tendenza: una fortissima attenzione alle misure ambientali. C'è un passaggio al biologico che fa impressione. In Emilia Romagna abbiamo avuto in un anno il 28% di aumento degli operatori bio e delle superfici a bio. È una cosa incredibile tutta in una volta, ci è costato un sovra-sforzo perché noi avevamo una misura che non bastava per riempire questa quantità di domande, per cui avevamo 15 milioni di euro, ne abbiamo aggiunti 17 milioni di bilancio regionale solo nostro, in un momento in cui alle regioni stanno tagliando i fondi.

Questo per dirvi che abbiamo capito che quello è uno dei trend parlando di mercato. Dopo chi parlerà della domanda, sappiamo che la domanda del consumatore sta andando molto verso queste cose qui, quindi contenuti di salute, contenuti di valore, un po' il senza e tutta la questione delle diete, ecc. Però l'elemento salubrità, qualità, ambiente, valori.

Un aumento esagerato anche della domanda sull'integrato: segnalo che l'integrato in Emilia Romagna non è come da disciplinare europeo, l'asticella è molto più alta e gli operatori lo sanno, che vuol dire che c'è anche qui una cultura di produrre in maniera sempre più compatibile con l'ambiente, che non era scontata e non è che proprio sia ancora forse dominante, però sta veramente crescendo sempre di più perché si è capito che investire sulla qualità sul mercato paga. Io comunque sto impostando la politica regionale dell'Emilia Romagna sul fatto che qui si produca sull'asticella della qualità. A noi non conviene per niente competere con le commodities perché saremmo fritti. Poi sono stata un'allieva di Zamagni, quindi mi ha insegnato bene su queste cose. Da ultimo l'innovazione. Tanti investimenti che adesso non vi sto a dire, vi do semmai una notizia, visto che è una cosa fresca: noi abbiamo già fatto i bandi di agro-industria e i bandi delle imprese singole. Entrambi frequentatissimi e dove appunto è rimasta fuori più gente di quella che è riuscita ad andare in graduatoria.

Allora adesso per favorire questo interesse abbiamo deciso di fare questa operazione: fare il bando di filiera, che avrà 130 milioni. Un grande bando di filiera, quello dell'Emilia Romagna, prevedendo, proprio perché la semplificazione bisogna farla nei fatti e non parlarne, di tenere buone le domande che sono state presentate sui due bandi singoli dall'agro-industria e dai singoli. Questo per fare in modo di recuperare tempo, di non far fare le cose due volte alla gente e di insistere sulle filiere e l'organizzazione, che immagino sarà un altro dei temi che verrà poi trattato sul lato domanda oggi. Chiudo sull'innovazione. Devo dire che l'innovazione è stata la sorpresa più bella. Noi abbiamo fatto un bando di 13 milioni di euro per i gruppi operativi di innovazione. È una novità assoluta, ve ne avevo parlato anche l'anno scorso, questi gruppi operativi poi vanno a formare il partenariato europeo di innovazione e quindi questa grande piattaforma europea aperta di innovazione, quindi noi potremo anche vedere le innovazioni che trovano gli altri, cioè finalmente un modo bello di poter lavorare sulle cose.

Bando da 13 milioni, uno dei più alti d'Italia, noi ne abbiamo 50 su quella misura lì, ci sono regioni anche del nord che ne hanno 8, per dire, quindi anche lì ci sono scelte che qualcuno fa e qualcuno meno. Domande per 39 milioni. Sulla ricerca e l'innovazione, che è una cosa incerta, che è una roba anche un po' per pochi, e invece grande, grande spinta, il che vuol dire che alcune chiavi si sono viste.

Ho presentato ieri l'altro a Bruxelles i risultati dei nostri bandi: 52 gruppi operativi già caricati nella piattaforma europea con progetti interessantissimi che spaziano in tutti i nostri settori. Ero all'assemblea di Arepro, l'associazione delle regioni produttrici di d.o.p. e i.g.p., quindi c'erano tanti altri paesi, oltre che i funzionari dell'Unione Europea, e ci hanno fatto i complimenti perché siamo la regione che non solo ne ha caricati di più, ma siamo veramente uno degli elementi portanti, tanto che i francesi, che ancora non sono riusciti a far partire questa cosa, hanno detto: "Facciamo come hanno fatto loro". I francesi!!!!

Quindi da questo punto di vista io credo che, come dire, i segnali che ci sono nel settore sono segnali di grande vivacità e di grande potenziale. Adesso sta a noi ragionare con intelligenza, con rigore, come fate voi, non mollando mai sull'asticella dell'efficienza e mettendoci la lungimiranza necessaria per far in modo che possa arrivare veramente anche quella creazione di valore, di cui ha tanto bisogno il paese e di cui ha bisogno anche l'occupazione.

Camillo Gardini

Io ringrazio Simona Caselli. Devo dire che le sono grato anche perché c'è stato un caso concreto, tra l'altro un amico che è qua in sala, un problema di una pratica, ci siamo attivati tutti quanti e la risoluzione è stata rapida. Io confido che vi sia sempre possibilità di operare in questo modo, cioè di avere grandissima interazione per arrivare a risolvere e a fare una crescita reale.

Angelo Frascarelli

Buongiorno a tutti. Presentiamo questa prima sessione con Andrea Vai. Come molti di voi sanno, io insegno all'Università di Perugia, mi occupo di economia e politica agraria, mentre Andrea Vai, che modererà con me questa prima sessione ... se ti presenti ...

Andrea Vai

Solo due parole. Sono uomo d'azienda a tutti gli effetti, oggi sono consulente, ma uomo d'azienda, ho un grande impegno nel mondo delle uova, insieme al mondo delle uova, mi occupo anche di olio spalmabile, mi occupo un po' di melograni, un po' di kiwi.

Angelo Frascarelli

Bene, quindi un professore universitario, un uomo d'azienda, cominciamo questa prima sessione che si chiama appunto "La domanda".

Allora chi è venuto al Forum negli anni passati avrà visto che tutte le volte cominciamo a parlare di consumi alimentari. Non è un po' una noia parlare sempre di consumi alimentari, Andrea? Non ci ripetiamo? È sbagliato iniziare dai consumi alimentari?

Andrea Vai

No, assolutamente no, perché poi di fatto tutto quello che noi facciamo in termini di produzione deve trovare sbocco sul mercato, quindi se produciamo senza guardare il mercato, produciamo solo per noi stessi, quindi di fatto non raggiungiamo un obiettivo primario dell'azienda che è quello di essere produttiva e profittevole sul mercato. Quindi è tutt'altro che secondario.

Angelo Frascarelli

Ecco questo è scontato, ma c'è il mio amico agricoltore che dice: "Professore, tanto i consumatori non capiscono niente", che gli rispondi?

Andrea Vai

I consumatori non è che non capiscono niente, talvolta siamo noi che non capiamo cosa vogliono i consumatori, quindi dobbiamo stare attenti a quello che i consumatori ci chiedono e cercare di darglielo. Scusa l'esempio Angelo, ma è un po' come un dottissimo professore che non sa insegnare, una delle lodi del professore è quella di saper insegnare e trasmettere. Quindi lui può sapere tutta la sua materia, ma se non è in grado di trasmetterla, non è un buon professore.

Angelo Frascarelli

Esatto. Quindi facciamo bene a iniziare con la domanda alimentare?

Andrea Vai

Direi proprio di sì.

Angelo Frascarelli

Bene. Allora possiamo cominciare e per il primo intervento chiamiamo sul palco Corrado Così. Facciamo un applauso.

Corrado Così ha un lungo percorso di imprese agroalimentari, ha cominciato con Barilla come marketing manager, poi a Ferrero come responsabile innovazioni Kinder, poi a Granarolo per il piano di rilancio di Yomo e oggi è direttore marketing di Galbusera e ci dirà anche due parole su Galbusera. Ho già detto a tutti i relatori, ma ripeto che il Forum è una corsa di formula 1 e misuriamo i secondi. Prego dr. Così.

Corrado Cosi

Buongiorno a tutti, mi scuso subito per la corsa che faremo. Io vi darò molti spunti, poi se avete voglia potete approfondirli, però mi è stato chiesto di fare proprio una storia e un percorso perché poi possiate trarne più spunti possibili.

Partiamo dalla storia dell'azienda dove sono: Galbusera è un'azienda 100% italiana, ha 4 azionisti, è stata fondata nel 1938 da Ermete Galbusera che con i suoi due figli a Morbegno, quindi nella bassa Valtellina, ha iniziato a lavorare sulla bakery tradizionale. Negli anni '60 decide di strutturare meglio la sua offerta industriale, costruisce un polo in un piccolo paesino a 4 km da Morbegno, dove siamo ancora tutt'oggi nella produzione di biscotti e cracker.

È negli anni '70 in realtà che l'azienda comincia a crescere, accompagnata anche dalla pubblicità del Mago G che molti di voi ricorderanno, e inizia a produrre Zalet, Tèfroll, quindi i prodotti più conosciuti e più distribuiti dell'offerta.

Negli anni '80 ha un'intuizione, che è quella di orientare gli sforzi su delle nicchie, in particolare quelle della salute. Ha capito che con i biscotti e i cracker si potevano veicolare dei benefici salutistici, quindi meno grassi, senza glutine e quant'altro.

Inizia a produrre i Magretti, che sono ancora oggi sul mercato, quindi un cracker a basso contenuto di grassi, poi arriva BuoniCosi, che è una linea di prodotti a basso contenuto di zuccheri, che inizialmente era stata lanciata addirittura per i diabetici, tanto per darvi un'idea. Poi arrivano i SenzaGlutine, che sono i prodotti per un segmento piccolissimo del mercato, che è quello dei celiaci, quelli che hanno le intolleranze al glutine. Fino ad arrivare ai primi anni 2000, quando lancia il primo cracker con il riso soffiato, che diventa subito una delle star della nostra offerta.

Un'altra intuizione che hanno avuto gli azionisti è stata quella di dichiarare al consumatore i propri valori, che erano valori di azienda e valori di prodotto.

Innanzitutto hanno dichiarato 3 Mai, ovvero mai Ogm, mai conservanti e mai additivi chimici. Stiamo parlando dell'inizio anni 2000, quindi molto avanguardisti rispetto a quella che è stata poi la cultura dominante dei consumatori.

E poi dei principi di alta qualità delle materie prime, di selezione delle materie prime e di ricette sempre equilibrate.

Quindi la partenza di una crescita molto forte è stata fatta con la salute che, come vedete dal grafico, porta l'azienda a crescere fino al 2007, anno dopo al quale l'azienda comincia a stallare e nel 2011 cala. Quindi dopo una forte crescita di quasi 10 anni, si ferma.

Nel 2011 decidono di fare un passo indietro, governando l'azienda da azionisti, quindi non sono più nell'azienda, hanno chiamato un amministratore delegato che si è portato una squadra e dal 2011 in poi abbiamo iniziato a lavorare per valorizzare l'azienda.

Come? In 8 punti.

Non ve li descrivo tutti, però riguardano praticamente tutti i processi aziendali, ma in particolare il prodotto, la comunicazione, le persone. Abbiamo iniziato a introdurre nuove persone che ci aiutassero a migliorare e a raggiungere gli obiettivi che gli azionisti ci avevano dato. La produttività industriale. Abbiamo fatto un piano di innovazione importantissimo che ci ha visto lanciare oltre 35 prodotti in 5 anni. E poi addirittura ad aprire il nostro perimetro di business oltre la Galbusera.

Vi faccio solo vedere un po' di slide su che cos'è l'architettura.

Galbusera sostanzialmente era una marca con tanti prodotti e ogni prodotto aveva un nome. I benefici che le linee dovevano veicolare, cioè meno grassi, senza glutine e senza zuccheri aggiunti, erano benefici che l'architettura di allora non veicolava perfettamente.

La cosa che noi abbiamo fatto è stata quella di distinguere le linee, chiamarle con un nome, distinguerle molto da un punto di vista anche di grafica, perché a scaffale il consumatore potesse riconoscere i diversi benefici.

Oltre alla grafica dei packaging, abbiamo fatto un piano di comunicazione molto aggressivo, cercando di uscire un po' dagli schemi.

Quindi siamo usciti dagli schemi con l'innovazione, siamo usciti dagli schemi anche in termini di comunicazione, cercando delle strade creative diverse che fossero più memorabili per il

consumatore e più in linea con quelli che erano i benefici della linea che la comunicazione andava a promuovere.

Vedete qua, RisosuRiso che è andato in onda per diverso tempo, il coniglione rosa con BuoniCosì e poi con i pasticceri atleti che veicolano il concetto di bontà, ma allo stesso tempo di benessere della linea PiùIntegrali.

I risultati sono stati molto importanti perché, vedete, anno su anno noi siamo cresciuti fino ad arrivare al 30% del 2014.

Il 2014 per noi è chiave perché ci rendiamo conto che il lavoro fatto sulla salute è stato molto remunerativo, ci ha fatto guadagnare quota, ci ha fatto ottenere risultati, però era anche un vincolo, noi ci eravamo confinati in un perimetro molto preciso, che era quello della salute. E il resto?

I risultati economici si accompagnano ai risultati di mercato. Vedete qui che abbiamo consolidato la nostra leadership sia nei biscotti sia nei cracker salutistici, diventando leader in tutti i segmenti.

Veniamo a sapere che Tre Marie è sul mercato e quindi acquisiamo Tre Marie nel 2014. Tre Marie è panettoni e colombe, è una marca importante del mercato, molto riconosciuta, che però non è stata mai valorizzata dai precedenti azionisti per quello che valeva.

Quando ce l'aveva Barilla, era comunque un marchio dei tanti marchi che aveva nel portafoglio. Quando l'ha presa Sammontana era comunque un marchio di prodotti lievitati, mentre Sammontana ha le core competence sul surgelato. Quindi è sempre stata gestita non come un marchio importante per il business dell'azienda.

Bene, noi l'abbiamo presa e abbiamo cercato di fare del nostro meglio in un mercato, quello dei lievitati, che le multinazionali dicono: "Rischi. Uscire". Il mercato dei lievitati è drammatico. Perché? Perché è grande, ha valore e volume, ma si concentra per l'80% a Natale e il 20% a Pasqua. È tutto concentrato in 4 settimane. Cosa vuol dire? Tu lavori 48 settimane all'anno per vedere realizzato il risultato nelle ultime 4 e se hai fatto qualcosa di male, lo paghi.

È un mercato che la distribuzione vede come traffic builder, cioè ti porta i consumatori nei punti vendita, quindi devi assolutamente avere un'offerta, altrimenti a dicembre non fai il risultato, ma è talmente complesso da gestire che lo gestiscono mal volentieri, anche perché i margini generati, visti i cut price fatti da tutti i competitor, hanno depresso la marginalità. Quindi molto rischioso.

In questo contesto, cosa abbiamo fatto? Abbiamo lavorato su tutto. In primis abbiamo detto: "Tre Marie che cos'è? È nata a Milano nel 1150, in centro a Milano, perché non può diventare l'interprete valoriale dei buoni valori milanesi? Quindi abbiamo definito il positioning: il buono di Milano.

Su questo posizionamento abbiamo costruito tutta l'architettura di packaging, veicolando le cose belle di Milano, e poi siamo passati al prodotto. Sul prodotto abbiamo ribaltato tutto, perché abbiamo ereditato un prodotto che era molto secco, molto gonfio. Lo abbiamo reso più morbido, più soffice, più dolce e poi abbiamo fatto una selezione di materie prime pesantissima, abbiamo cambiato tutti gli scorzoni, siamo passati a scorzoni originali di Calabria, cedro diamante, e Sicilia, che costano il 30-40% in più, quindi non abbiamo fatto un'operazione cost-saving.

Poi abbiamo fatto un piano d'innovazione importante, cercando di capire quali erano le nicchie che potevamo andare a coprire con la marca, quindi abbiamo lanciato 4 prodotti, di cui 3 sono delle star nel mercato negli ultimi due anni.

Per intenderci, Re Noir che abbiamo lanciato quest'anno ha fatto 1.300 quintali, un successo che vale 5 punti di quota, mentre Capolavoro Bianco, che è una nuova proposta tra il panettone e il pandoro, molto buona, che ha solo Tre Marie, ci ha fatto crescere del 44% nel segmento.

Una pubblicità molto dirompente e diversa. Ancora cambio degli schemi. La comunicazione che abbiamo fatto è una comunicazione diversa dal solito Natale, abbiamo detto: "Il lusso che ti puoi sempre permettere" con una famiglia a cui pignorano i beni. È stata un successo pazzesco. Poi vi faccio vedere le quote.

E poi abbiamo esteso il perimetro, quindi se Tre Marie è l'interprete del buono di Milano, delle cose buone, perché non entrare nei segmenti adiacenti? Quindi biscotti, wafer e torte premium.

Qui vedete che cosa ha fatto la pubblicità appena è partita: ci ha fatto aumentare del 40% le rotazioni con risultati economici ... qui parla di fatturato netto, quindi dati che mi sento di farvi vedere. Messo a 100 il 2014, è aumentato del 49%.

Ma la cosa più importante per noi e per i retailer è questa: in un mercato sostanzialmente stabile, vedete la prima riga, volume, che fa un +1/+2, -1/-2 con un prezzo medio di 4.50 euro, Tre Marie non è mai sceso sotto un tasso di crescita del 22%, portando la quota dal 5 all'8% e un prezzo, che vedete, tra gli 11 e gli 11.50 euro.

Quindi noi abbiamo fatto un lavoro sulla valorizzazione di una marca, lavorando sul prezzo altissimo. Risultati: a volume Galbusera 71.000 quintali aggiuntivi in 5 anni e 43.000 di Tre Marie.

Veloce carrellata per dare un messaggio: i mercati non sono maturi, i mercati non sono fermi, sono le aziende che sono mature, sono i manager che sono maturi, sono gli imprenditori che gliela danno su, come dicono a Bologna. Quali sono i cambiamenti che noi abbiamo intercettato?

Angelo Frascarelli

Queste domande le trovate nella cartellina e c'è uno spazio per prendere appunti, perché queste risposte che ci darà Corrado Così sono molto importanti per orientare il nostro lavoro.

Velocemente perché il tempo passa.

Corrado Così

Velocissimi. Allora la prima è ... lo leggete sui giornali, lo vedete su Internet, lo leggete nelle ricerche: cresce sempre di più la consapevolezza dei consumatori, parlo di alimentazione, non di altro, non sono un esperto di altre categorie, ma l'alimentazione è diventata sempre più centrale nella vita delle persone.

Noi ci abbiamo investito molto prima di Expo, che non ha fatto altro che amplificarlo. La rete lo sta amplificando ulteriormente nel bene e nel male, ma l'alimentazione, gli ingredienti, le ricette sono centrali nella vita delle persone perché banalmente migliorano lo stato di benessere.

Cosa sta succedendo? Molti di voi lo leggono perché lavorano in queste categorie, quindi lo leggono sui fatturati. Due fenomeni: uno in fortissimo calo: calo della carne rossa, calo del consumo di proteine da carne animale, calo delle farine, calo dello zucchero, calo del sale, calo dei latticini e del latte vaccino.

Angelo Frascarelli

Calo del latte?

Corrado Così

Calo anche del latte.

Angelo Frascarelli

Qui ci sono 10 allevatori e allora che notizie ci porta? Solo cattive?

Corrado Così

No, perché ci sono anche quelle positive, poi le vediamo.

Di contro, crescita delle proteine vegetali, crescita di tutte le categorie a base vegetale.

Andrea Vai

Scusi dr. Così, posso fare una domanda al volo?

Corrado Così

Sì.

Andrea Vai

Lei prima parlava di rete. Quanto è importante per Galbusera la vendita sulla rete?

Corrado Cosi

Zero.

Andrea Vai

Voi siete presenti su Amazon?

Corrado Cosi

Allora Amazon ha tutto, nel senso che tu puoi vendere ad Amazon direttamente, avere degli accordi con Amazon. Se tu non stabilisci questi accordi, Amazon se li cerca da solo e usa dei distributori, dei partner perché ha bisogno di avere sul suo catalogo quei prodotti lì, perché i consumatori glielo chiedono. Ma noi con Amazon non abbiamo relazione, al momento.

Andrea Vai

Grazie. Quindi la distribuzione può stare tranquilla? L'online ...

Corrado Cosi

Mah, allora si sta leggendo e ci sono seminari che dicono che l'e-commerce nell'alimentare crescerà molto. Oggi è evidente che cresce a tassi a 3-4 cifre, ma perché prima non era presente. Nel futuro avrà uno spazio importante, ci sono stime che dicono che nei prossimi 10 anni arriverà intorno ai 2 miliardi di fatturato.

Oggi però anche Amazon ha dei problemi perché deve vendere un pacchetto di Magretti, un pacchetto di RisosuRiso e la consegna ha un costo. Lo stock ha un costo, la consegna ha un costo, quindi stanno lavorando per fare dei bundle per vendere dei multipli delle singole confezioni di olio, di pasta, però siamo ancora agli inizi.

Amazon ha fatto delle dichiarazioni molto ambiziose dove dice che diventerà leader anche in quel settore. È vero perché vende anche le automobili, quindi dicevamo che cresce tutta una serie di prodotti di ispirazione salutistica. Non lo dico io. Se siete curiosi, andate nei punti vendita e guardate come si è evoluta l'offerta dei distributori e le categorie. Vedrete che cereali, semi, prodotti naturali stanno prendendo il sopravvento perché il consumatore ha un unico bisogno, cioè quello dell'immunità. Vuole essere immune, vuole alimentarsi meglio, è più consapevole perché vuole vivere più a lungo.

Esempi: qui abbiamo citato prima, l'assessore diceva del bio ...

Angelo Frascarelli

Quindi non si mangia per nutrirsi, ma per campare di più?

Corrado Cosi

Sì, si mangia per stare meglio e campare di più.

Il bio ha crescite a doppia cifra. Non entro nelle singole categorie, ma sono dati AerAi e Nielsen.

Senza glutine: anche qui i celiaci sono da 300 a 500 mila. Io ho fatto fare una stima ai miei, coloro che sono sensibili al glutine, cioè coloro che hanno la percezione o la sensazione di essere allergici al glutine, che però non è certificata da un punto di vista medico, sono tra i 4 e i 5 milioni. È un mercatone, ci stanno entrando tutti.

Ancora dicevamo, il latte. Ha perso 160 milioni di valore in 3 anni. Sotto vedete le nuove proposte di latte senza lattosio, che di contro stanno crescendo a doppia e tripla cifra. Scende il latte e scendono le proteine animali, ma sale tutta l'offerta a base di prodotti vegetali, di soia, arricchiti di semi, di frutta secca.

Lo vedete qua, solo nello scaffale dello yogurt vegetale ci sono 4 marche. Una volta c'era solo Valsoia, adesso c'è SoiaSun, Alpro e tanti altri.

Questo è un fatto importante. L'anno scorso Danone, leader del dairy nel mondo, quindi materia prima: latte, ha comprato WhiteWave Food per 11 miliardi. WhiteWave è la holding che ha nel suo portafoglio Alpro, che è una delle marche leader nei prodotti a base di soia.

Le categorie che crescono e scendono ve le lascio per il dopo. Quindi abbiamo già detto i prodotti salutistici, servizio e naturali.

Tre accenni. Qui vedete il tasso di crescita della propensione all'acquisto di carni bianche e al minor acquisto di carne rossa. In 3 anni sono cresciute mediamente di 10 punti. Questi sono dati Eurisko. Consumo di prodotti a base di soia, latte di riso, latte di soia e quant'altro. Vedete la progressione. Ancora, frutta secca: qui l'allargamento dell'offerta nella distribuzione è pauroso. Avete visto quante referenze hanno messo dentro i retailer, ci sono addirittura 3-4 marche, 3 anni fa ce n'era 1, adesso ce ne sono 3 più le private label.

Come impatta questo mutamento nello scenario alimentare su Galbusera? Noi cerchiamo di mettere nelle nostre ricette ingredienti funzionalmente buoni, buoni per la salute, e cerchiamo di valorizzarli. Quindi andiamo a prendere ingredienti che siano premium, che facciano bene: i beta-glucani piuttosto che solo riso italiano e quant'altro, e cerchiamo di dirlo, perché metterlo e non dirlo è un processo a metà.

Stessa cosa per Tre Marie. L'ho detto prima: abbiamo selezionato il massimo degli ingredienti, valorizzato i processi antichi e poi ...

Velocemente: lo abbiamo capito a quali consumatori si rivolge l'azienda? I primi sono quelli attenti alla salute. I secondi sono quelli orientati agli acquisti premium, quelli che amano gratificarsi.

Vado veloce. Questa è l'evoluzione della società italiana: da una società piramidale, dove la distribuzione del reddito era abbastanza equilibrata, oggi siamo passati ad una società clessidra. Cosa vuole dire? Non esprimo giudizi di merito su come si è evoluta, a me interessa creare valore per l'azienda.

A me interessa la parte alta, per esempio per Tre Marie.

Angelo Frascarelli

Quindi un certo numero importante di ricchi, molti di basso reddito, finisce la classe media.

Corrado Cosi

Sì, esatto. Tornando al triangolo in alto, ...

Andrea Vai

D'altra parte la crisi ha tagliato la classe media e lo si vede in tanti segmenti, in tutti i segmenti e nei consumi.

Corrado Cosi

Sì, esattamente così. A me interessa la parte più di marketing. In quel 20% di popolazione che ha il 60% delle risorse ci sono quelli che io voglio andare a prendere perché io vendo a 12 euro contro i 5 del mercato. Questi hanno bisogno di prodotti di qualità, ricercati, selezionati, fatto come una volta, che abbiano delle caratteristiche premium.

Dalla teoria alla pratica. Dati I.R.I. Questa è la crescita dei prodotti nel segmento premium: +5%, il medio cala, basso prezzo scende. Qui c'è dentro anche il dr. Farchioni con l'olio. Io ho fatto fare un'analisi di tutte le categorie negli ultimi 3 anni, categorie commodity. E qui vedete la colonna blu, che è la crescita del segmento premium, cioè sopra 120 di indice. Qui vedete caffè, tè, patatine, birra. Basta guardare lo scaffale, come si è allargato in questi anni lo scaffale di queste categorie.

Vi lascio solo l'ultima, perché credo che sia importante. Ho fatto delle foto di questi prodotti. Queste sono foto di prodotti commodity, parliamo di uova, cereali, legumi, spezie, sono prodotti commodity. Sono foto che io ho fatto da All Foods in America.

Che cosa vuol dire questo? Che c'è un mercato che ricerca prodotti particolari, di qualità. Guardate la foto in alto a destra, sono legumi, c'erano 40 tipi di legumi che venivano da tutto il mondo e i consumatori li comprano ad un prezzo che da 140 a 250 di indice di prezzo al chilo.

Angelo Frascarelli

Bene, grazie al dr. Così. Facciamo un applauso per questa presentazione.

Chiamiamo il dr. Roberto Simonetto, direttore vendite di Carrefour.

Abbiamo visto un'impresa agro-alimentare, un'industria alimentare, adesso vediamo come si muove la grande distribuzione.

Andrea Vai

Io se posso dire due parole, veramente due parole. La testimonianza del dr. Simonetto secondo me è estremamente interessante, anche perché qualche anno fa, non 10 anni fa, 3-4 anni fa, in Italia si vociferava di una Carrefour in uscita dal mercato, quindi era un'azienda che in Italia apparentemente non aveva futuro, si parlava che uscisse. Oggi Carrefour ha completamente cambiato pelle e in Italia sta facendo da traino anche per gli altri paesi.

Allora siccome a noi piace vedere anche questi tipi di storie, quindi aziende grandi o piccole in difficoltà che poi si tirano su le maniche e con le persone cambiano pelle e Carrefour, a parte essere forse un operatore primarissimo della distribuzione mondiale, forse uno dei pochi che opera in tutto il mondo, veramente in tutto il mondo, in Italia ha fatto questo processo, che mi sembra molto significativo.

Roberto Simonetto

Grazie Andrea e grazie a tutti per questo invito. Vorrei trasportarvi un attimino su questi 3 anni, approfittando di quanto è stato detto adesso. È vero che non molti anni fa, nel 2013, aprendo anche noi dipendenti i giornali, quasi ogni giorno leggevamo che stavamo uscendo dall'Italia, perdevamo dei pezzi, uscivamo da certe zone e quindi un po' di preoccupazione per chi lavorava ogni giorno in questa azienda c'era.

Fino ad un certo periodo della nostra vita guardavamo al cliente come a quello a cui dovevamo vendere dei prodotti. Dimensionalmente i nostri negozi erano piccoli o grandi, ad ognuno davamo un'identità dimensionale, più assortimento, meno assortimento, ma il cliente non era al centro dei nostri pensieri, al centro dei nostri pensieri c'erano gli aspetti logistici, tecnici, di commercio, di contributi, giusto per parlare come qualcuno di voi, ma sicuramente il cliente non era veramente il fulcro. Ne parlavamo tutti, ma sinceramente non lo guardavamo molto.

Quindi cosa è successo? A fronte di questa situazione nel 2013 abbiamo cominciato ad interrogarci su cosa potevamo proporre al cliente, lo abbiamo messo al centro, abbiamo cominciato ad analizzare e abbiamo cominciato a vedere che intanto non esiste un solo cliente.

Noi avevamo dei luoghi fisici, i nostri punti vendita, che a seconda di dov'erano, di dove erano collocati, rispondevano a certe categorie di clienti, a certi tipi di clienti, a certi tipi di consumi e a certi tipi di abitudini che noi non avevamo intercettato.

Andrea Vai

Poi il cliente è diventato persona, no?

Roberto Simonetto

Il cliente è diventato una persona a cui ci siamo rivolti per comprendere qual era il suo bisogno. Il cliente cambia, è una variabile che vorrei citare adesso e che cambia anche molto rapidamente, quindi la variante tempo purtroppo è una variante che non possiamo tenere in conto.

Vorrei mostrare un po' il nostro percorso dicendo che è cominciato di fatto nel 2014, ma già l'anno scorso abbiamo rivisto profondamente quello che avevamo pensato e disegnato nel 2014, quindi siamo un po' come i telefonini, cioè l'iPhone 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, sappiamo che ci sarà l'8, escono con

un ritmo molto veloce, cambiando e adattandosi alla tecnologia. Anche noi siamo stati costretti ad aumentare la nostra velocità e passare dalla release 0 alla release 1 in solo 1 anno, 1 anno e mezzo. Questa è la classificazione dei nostri negozi.

Andrea Vai

Scusa, ma cambiare gli approcci in una realtà distributiva, quando ci sono migliaia di persone, non è una passeggiata, anche perché la distribuzione ha punti vendita sparpagliati su tutto il territorio, non è localizzata in un punto di produzione, quindi è uno sforzo immenso.

Roberto Simonetto

Sì. Aggiungo anche che lo sforzo è anche nel fatto che il cliente, oltre ad essere diverso per tipo di abitudini di consumo, è diverso anche perché uno dei valori dell'Italia, che sicuramente dobbiamo continuare a coltivare, è la diversità regionale, o addirittura provinciale per qualche verso, e quindi questo tipo di adattamento non può non tener conto delle differenze che ci sono tra una regione e l'altra o tra un posto e l'altro, tra un'abitudine e l'altra.

Quindi considerate la difficoltà, se posso aggiungere, per un'azienda multinazionale, che pensa da un certo punto di vista che c'è un'Europa più che un'Italia, entrare nel dettaglio e pensare che all'interno dell'Europa c'è l'Italia e all'interno dell'Italia c'è il nord e il sud e all'interno del nord e sud c'è una provincia che ha dei consumi diversi dalle altre, questo non è stato uno sforzo banale né per noi né, devo dire la verità, per tutti quelli che nella nostra azienda hanno contribuito a fare questo salto.

Vorrei accompagnarvi per dire che la clusterizzazione significa 3 cluster, abbiamo diviso i nostri punti vendita in 3: un punto vendita che si rivolge prevalentemente agli amanti del cibo, ai food lovers, dove scoprire ogni giorno dei pezzettini e poter confrontarsi con degli ambienti, con un guscio particolarmente interessante e invitante. Quindi fondamentalmente 3. Una missione che è appunto accontentare questi food lovers, il cliente al centro di questo tipo di consumo e un'occasione di shopping fondamentalmente piacevole. In questo tipo di negozi dobbiamo andare sulla scelta di qualità, aumentare e avere un numero di referenze, quindi siamo orientati prevalentemente sui freschi, diamo una grossa forza ai freschi, 2.000 e passa referenze di freschi, oltre 10.000 referenze di PGC, per un negozio, considerando le dimensioni, stiamo parlando di negozi che vanno dai 1.200-1.500-1.700 metri massimo, 550 prodotti di vini, un aumento dello scontrino medio del vino, per farvi capire, di circa 2,50 euro, quindi un aumento anche della consapevolezza del cliente, e 10 categorie merceologiche studiate appositamente per questo tipo di guscio.

Quindi una shopping experience che adesso non vi descrivo, ma vorrei andare velocemente a trovare i punti di forza e poi accompagnarvi in un giro virtuale di questo negozio con dimensioni di 1.000-1.300-1.500 metri e con un livello di clientela nelle zone di prossimità piuttosto interessante.

Andrea Vai

Scusate, quello che ha fatto Carrefour, quando Roberto parla di cluster, quello che noi intendiamo come un supermercato, loro ne hanno fatto 3 categorie diverse, quindi dallo stesso supermercato ne hanno fatti 3 in 3 posti diversi.

Roberto Simonetto

Quindi vi accompagno in questo giro virtuale: l'ingresso del negozio, vedete che per noi l'ortofrutta è diventato un punto focale, un'isola, che prima non l'avevamo studiata così, nella prima parte l'altissima qualità, per poi andare anche su prodotti più commerciali, più basici, e fondamentalmente anche delle produzioni interne, che chiamiamo PIT (pronto in tavola), i fiori. Diciamo che questa qua è la parte più importante.

All'interno di questa ci sono le isole gastronomiche, qui ovviamente le gamme aumentano tutte con la ricerca di prodotti anche di nicchia, diversi per regione e per prodotto, lavorazioni, strumentazioni

e esposizioni più accattivanti possibile e un numero importante di lavorazioni effettuate all'interno del punto vendita.

Quindi abbiamo ripreso pian piano ad imparare il mestiere che nel tempo avevamo un po' dimenticato: produrre il pane, sentire i profumi, gli odori, i sapori, trovare piccoli particolari.

Altri prodotti, quindi la pescheria. Anche qui l'offerta basica non è più sufficiente, quindi abbiamo alzato la gamma con produttori locali, pescati locali, il sushi, per poi andare alla macelleria in cui, a differenza di quanto dicevamo prima con il collega, noi siamo andati a lavorare alzando anche qua il tipo di assortimento e la profondità e lavorando anche su carni di particolare pregio.

Per il resto fondamentalmente un negozio in cui tutti i clienti sono invitati ad entrare e a scoprire un pezzettino per volta tutte le peculiarità e le specificità.

Questo tipo di negozio gourmet ... in poco meno di due anni, un anno e mezzo abbiamo aperto 26 punti vendita sparsi in tutta Italia e diciamo che questi risultati sono sicuramente importanti.

Le specialità sono tutte le eccellenze produttive che abbiamo trovato sui mercati nazionali e regionali, quindi le composte, le marmellate, i mieli, i vini, gli champagne, gli spumanti, i tè, e lo zucchero magari un po' particolare, e sinceramente il cliente ogni giorno può scoprire degli articoli basici, per esempio anche la pasta primo prezzo, ma anche dei prodotti di alta qualità.

Andrea Vai

Scusa, quindi ha ragione Così quando dice che non sono le aziende... che non è il mercato fermo, ma sono le aziende ferme.

Roberto Simonetto

Le aziende, in cui ci mettiamo anche noi fondamentalmente, perché nel momento in cui tu non proponi, difficilmente qualcuno può aspettarsi o cercare qualcosa.

Quello che abbiamo visto è che in realtà per ogni mercato che cala ce n'è un altro che cresce e che alcuni di questi mercati che comunque calano improvvisamente, ritrovando dei valori aggiunti, quindi vorrei trovare anche questo termine di valutazione: ogni prodotto se trova un valore aggiunto può migliorare la sua percezione.

Vorrei fare un esempio banalissimo: fino a poco tempo fa, ancora oggi, facciamo delle battaglie sul prezzo del caffè in promozione, non voglio citare i nomi dei principali concorrenti, in cui un chilo di caffè può costare 5, 6, 7, 8 euro, ma non ci scandalizziamo per niente a pagare 25, 35, 45 euro al chilo per una capsula.

Quindi cambia il consumo, è sempre caffè alla fine, ma il valore aggiunto determina quanto il cliente è disposto a pagare per questo tipo di prodotto.

Andrea Vai

Nei gourmet c'è un accordo con Grom, la gelateria iper-artigianale, più o meno iper-artigianale.

Roberto Simonetto

Il secondo modello è il negozio attrazione, quindi un modello più orientato alle famiglie e fondamentalmente al prezzo, ma senza per questo banalizzarsi o diventare un prodotto basico, quindi comunque con delle lavorazioni, con un aspetto promozionale un po' più forte e con dei punti di riferimento piuttosto importanti, quindi l'abbiamo chiamata la "red box", l'angolo delle opportunità, con prezzi bloccati a lungo tempo di prodotti comunque basici e fondamentalmente anche delle parti assortimentali molto interessanti o di approfondimenti.

La semplicità della proposta, ma allo stesso tempo la qualità fa sì che questo tipo di punto vendita, pur interessante anche per le persone di fascia o di reddito medio-basso, abbia comunque delle specialità che gli consentono di fare la spesa in maniera non doveristica, che è un altro nostro problema.

Quindi l'aspetto dei colori, vedete, cambiano fundamentalmente i pavimenti, ecc. Negozio attrazione vuol dire negozio spesso rurale con parcheggio, dove le persone arrivano con l'auto e fanno una spesa importante o principale.

Anche qua vorrei accompagnarvi in questo percorso, quindi qui abbiamo aperto una quarantina di punti vendita nell'ultimo anno e mezzo e contiamo di proseguire in questo percorso e stiamo già andando oltre per riguardare quelle che sono le caratteristiche di questo tipo di mercato.

Andrea Vai

Ma lo stesso prodotto lo trovo a due prezzi diversi, in due offerte diverse?

Roberto Simonetto

No, lo stesso prodotto generalmente è meno promozionato nel modello gourmet, quindi l'effetto sul margine è determinato dalla pressione promozionale. Quello che cambia è che l'assortimento del gourmet, quindi il posizionamento di alcuni prodotti non è di fatto lo stesso posizionamento, quindi nel negozio attrazione non ho dei prodotti che ho nel negozio gourmet.

Quindi se considerassi 100 la base di assortimento del gourmet, c'è una differenza potenziale che sono quel 10% delle referenze tipiche di uno dei due formati.

Andrea Vai

Parlavamo del sushi. Cosa incide oggi il sushi, se si può dire, su Carrefour? È importante?

Roberto Simonetto

Diciamo che sul singolo punto vendita, per non dire dei numeri, può arrivare a fare il 4, 5, anche 6% del fatturato. È un fatturato che non esisteva due anni fa e che incredibilmente non è più un cibo considerato etnico, ma un cibo che mangiano anche i miei figli per dire e anche io qualche volta la domenica, qualche volta ha sostituito la pizza domenicale.

Prima la sera prendevo una pizza in pizzeria o me la facevo portare a casa, oggi vado a prendere un vassoietto di sushi e magari lo mangio con mia figlia.

Qua vediamo un aspetto promozionale più evidente, ma allo stesso tempo, se vedete, in alcuni reparti come la gastronomia posso dire che comunque è evidente la volontà di tenere alta la qualità del prodotto, i formati sono un po' più importanti, quindi abbiamo pensato alle famiglie e al prezzo, i prodotti che abbiamo chiamato "icona", cioè prodotti che comunque rappresentino il prezzo più aggressivo per il conto del cliente, accompagnati da un completamento di gamma che va a completare tutti i bisogni del nostro cliente.

Vado avanti sul terzo per accelerare un pochino. Questo è il nostro ultimo bimbo, quindi è l'ultimo. Le aperture di questi negozi sono avvenute negli ultimi 4 mesi, lo abbiamo definito il negozio urbano e il primo lo abbiamo aperto a Torino. Ne abbiamo aperti 6 negli ultimi 4 mesi e continueremo nelle aperture.

Quindi il negozio gourmet, cioè quel negozio per darsi la soddisfazione, poi il negozio attrazione, dove fare la propria spesa veramente e avere anche delle opportunità, e ora il negozio urbano, più piccolo, in centro città, fundamentalmente cittadino, con una missione. È un supermercato di dimensioni più ridotte, ma che ha un contenuto, un consumatore target, che è quello che completa la propria spesa e ha bisogno di ... ha quindi un aspetto di vicinato ... ha bisogno di completare, ma di avere anche un numero di servizi che noi non avevamo mai offerto.

Quindi cosa ci chiedeva il cliente nella prossimità? Di avere un assortimento, un numero di proposte, un numero di bisogni coperti più elevato possibile, ma allo stesso tempo di avere un numero di servizi importante.

Quali sono questi servizi? Se vedete in questa piccola slide, dove c'è un disegno poco comprensibile, perché dopo lo vedremo così. In un negozio del genere dobbiamo avere un percorso breve: entro, faccio la spesa, compro la frutta e la verdura fundamentalmente. Un percorso un po' più lungo, parliamo di negozi che sono intorno agli 800 metri, dove fare una spesa più o meno completa.

Siamo riusciti a mettere in un negozio di 800 metri fino a 8.500-9.000 referenze, quindi vuol dire un compattage estremamente importante, un'offerta di freschi sicuramente più basica dimensionalmente, perché comunque gli spazi sono ridotti, ma completa.

Quindi c'è la macelleria, la pescheria, l'ortofrutta con dimensioni così e una serie di servizi che vi mostro e che abbiamo chiamato in questo caso la "blue box", quindi il posto dove puoi ottenere ... da chiamare il fabbro per farti aggiustare il termosifone fino al ripara scarpe e tacchi, al sarto, a quello che vuole. Quindi c'è un numero di servizi importante.

Andrea Vai

Come mai l'introduzione di questi servizi? E cosa succederà secondo te ai consumi in Italia nei prossimi anni?

Roberto Simonetto

L'introduzione dei servizi è un bisogno che il cliente ci ha chiesto e di cui ci siamo accorti come al solito abbastanza in ritardo. I primi servizi che abbiamo offerto erano quelli più basici, come per esempio il lavaggio dei capi di vestiario e i numeri li consideravamo come complementari al nostro business.

Quello che a oggi è sicuro è che i consumi cambiano rapidamente e dobbiamo essere pronti noi ad adattarci e, vorrei dire, ad offrire una gamma di prodotti e di servizi che siano in linea con questi cambiamenti qua. Quindi l'ascolto dei clienti vuol dire che fatto 100 il PIL a disposizione, probabilmente nei prossimi anni come consumeranno, come consumeremo noi che ci avviamo magari verso un'età più avanzata o come consumeranno i nostri figli o chi oggi sta arrivando in Italia, probabilmente sarà completamente diverso e noi dovremo avere delle soluzioni che si adattano rapidamente. Quindi non possiamo pensare di essere fossilizzati nelle nostre abitudini.

Non credo che il PIL nei prossimi anni avrà aumenti esponenziali, ma sicuramente si modificheranno bisogni e consumi e noi dobbiamo rappresentarli in un luogo fisico in questo caso qua o probabilmente in luoghi che non saranno più fisici come immaginiamo.

Quindi vorrei solo dirvi che, oltre al cambiamento degli assortimenti dei prodotti, abbiamo voluto cambiare anche i gusci, cioè i colori, il tipo di approccio, la comunicazione per arrivare più vicino a chi è il consumatore di questi servizi qua. Grazie.

Angelo Frascarelli

Grazie al dr. Simonetto perché ci ha fatto capire come lavorano sulla grande distribuzione.
(suono di campanello e musica)

Ma già abbiamo un esponente dei consumatori, Alessandro Tulli che viene da Ancona, prego.

Un consumatore un po' particolare perché Alessandro Tulli è responsabile commerciale e marketing di VeganOk, quindi associazione vegani. E allora gli abbiamo chiesto e gli chiediamo di presentarsi. Se nel frattempo la regia ci manda anche il sito di VeganOk.

Abbiamo voluto iniziare con questa categoria di consumatori molto particolari, non sempre così comprensibili a tutti, ma che sta avendo ... che numeri abbiamo sui consumi vegani, Così e Simonetto?

Alessandro Tulli

Dovremmo essere al 3% della popolazione

Angelo Frascarelli

3% dei consumi alimentari sono consumi vegani

Andrea Vai

Confermi Roberto? Siamo al 3%?

Roberto Simonetto

Mi sa che da noi siamo un po' più bassi, però è un mondo che si affaccia, ma un mondo molto condizionante, perché il vegano è un po' estremista da un certo punto di vista, quindi condiziona la propria famiglia e i propri amici, quindi è un mondo su cui stiamo lavorando rapidamente per adeguarci alle proposte che arrivano.

Angelo Frascarelli

Prego, se si presenta e ci dice che cos'è VeganOk e cos'è l'associazione vegani.

Alessandro Tulli

Io innanzitutto vi ringrazio perché fino a qualche anno fa sarebbe stato impensabile immaginare che anche noi saremmo potuti stare qua. Ho letto che siamo alla 14a edizione e sfido chiunque ad averlo immaginato anche solo 2 o 3 o 4 edizioni fa.

VeganOk nasce come certificazione nel 2010, ma in realtà il network parte nel 1999 dal fondatore ...

Angelo Frascarelli

Quindi i vostri prodotti voi li certificate tutti? Il vegano vuole un prodotto certificato?

Alessandro Tulli

Sì assolutamente. Per stare più tranquillo e soprattutto ...

Angelo Frascarelli

Star tranquillo da che cosa?

Alessandro Tulli

Che il prodotto sia realmente vegano. Noi abbiamo un disciplinare molto rigido che riporta tutte le regole. Tra l'altro, tutto il team di VeganOk è vegano, è fatto da persone vegane, quindi anche io ovviamente. Abbiamo stilato questo disciplinare che nel giro di pochi anni è diventato la certificazione di riferimento.

Andrea Vai

In quanti siete nel team?

Alessandro Tulli

Nel team siamo circa una ventina di persone.

Angelo Frascarelli

Ed è una società, la VeganOk, che sta ad Ancona, diceva.

Alessandro Tulli

No, noi abbiamo gli uffici a Roma e poi viviamo un po' tutti dislocati in giro per l'Italia. È un network anche abbastanza articolato perché VeganOk è la certificazione, ma poi abbiamo per esempio un sito di ricette vegan chiamato VeganBlog, abbiamo il punto di riferimento del vivere etico Vegan, quindi una testata giornalistica che è Promiseland, e lavoriamo anche a stretto contatto con AssoVegan, l'associazione vegani italiani onlus. Quindi siamo un network molto articolato.

Angelo Frascarelli

Il 3% della popolazione ...

Alessandro Tulli

... l'ultimo rapporto Eurispes del 2017, quindi parliamo di circa 2 milioni di persone.

Angelo Frascarelli

3,5% della popolazione, 2 milioni di persone in Italia. Ma stanno crescendo oppure siete stabili?

Alessandro Tulli

Bè, a noi sembra che le cose stiano cambiando, che stiamo crescendo in maniera addirittura quasi esponenziale rispetto a ... ricordo sempre l'indagine Eurispes di qualche anno fa dove parlava addirittura del 10% della popolazione vegetariana, di cui un altro 10% vegana, mentre invece negli ultimi anni si è avuta proprio questa impennata.

Ma si vede anche, basta vedere ... guardavo prima le slide del direttore di Galbusera su come anche i consumi stanno cambiando e credo che questo sia proprio un indice.

Angelo Frascarelli

Così e Simonetto, come seguite questa evoluzione?

Corrado Così

Noi seguiamo le nicchie. È vero, sono il 3% della popolazione ed esprimono già un consumo importante, però per scelta strategica non abbiamo ancora focalizzato lo sviluppo su questo segmento. Siamo invece molto indirizzati verso il mondo che li precede, che è quello dei veggie. Quindi lì ovviamente orientiamo le nostre proposte di prodotto e di comunicazione. Però è un segmento che sta crescendo effettivamente molto.

Roberto Simonetto

Noi come Carrefour è un mondo che stiamo già sviluppando, tutto il mondo dei free-of, veggie, vegetariano e vegano, dedicandogli degli spazi appositi. È una curiosità anche nostra, perché tante volte l'ignoranza di alcuni prodotti, quindi non sapevo, ho scoperto recentemente che c'è il vino vegano e quindi ho chiesto, anche perché c'è il vino vegano, non immaginando niente di animale che mi venisse in testa nel vino, e invece esiste e devo dire che condiziona molto gli acquisti.

Il fatto di comunicare bene e esporre bene questo prodotto per noi è vincente e per chiarire questo abbiamo utilizzato strutture dedicate e spazi dedicati.

Angelo Frascarelli

Ma qual è il motivo per cui un consumatore cerca un vino vegano?

Alessandro Tulli

Bè, perché evidentemente o è vegano oppure è più attento a questa tematica, perché la cosa interessante è che, oltre alle persone che si definiscono vegane, ce ne sono anche sempre di più ... si parlava addirittura del 50%, un dato diffuso dal nostro osservatorio, di persone che consumano regolarmente alimenti vegani.

(suono di campanello e musica)

Angelo Frascarelli

Bene e allora dopo l'associazione vegana abbiamo Stefano Mengoli, un produttore di carne bovina. Non gli stringa la mano eh!

Alessandro Tulli

Ce la siamo stretta fuori, quindi ...

(risate)

Angelo Frascarelli

Non stringa la mano al vegano, se no ... sto scherzando chiaramente. Allora Stefano Mengoli, se si presenta e ci dice che cosa fa e come vanno i consumi della sua carne, che anche Così ci ha detto è in picchiata, quindi lei è uno sfortunato.

Stefano Mengoli

Sì evidentemente. Sono un allevatore in primis, un allevatore un po' particolare perché noi ci occupiamo ... il consorzio di cui sono presidente si occupa delle razze autoctone da carne bovine italiane: la chianina, la marchigiana e la romagnola.

Angelo Frascarelli

Bè, allora siete messi meglio, dai.

Stefano Mengoli

Sì, oggettivamente sì, in effetti non è che risentiamo stringentemente di questo crollo dei consumi, però siamo allevatori.

Angelo Frascarelli

E siete preoccupati di questo fenomeno dei vegani?

Stefano Mengoli

Personalmente no, diciamo così.

Angelo Frascarelli

Ma non hai la preoccupazione che il calo dei consumi della carne colpisca la tua impresa?

Stefano Mengoli

Allora nella realtà italiana, dove l'Italia non si avvicina neanche al 50% dell'autoconsumo delle carni bovine, tanto per intenderci, ...

Angelo Frascarelli

Ecco questa è una cosa importante: lui dice "Io non mi preoccupo, tanto importiamo il 50%, ho spazio di mercato.

Stefano Mengoli

Ma il ragionamento non è questo, può essere anche un altro più ampio, più generale: le prospettive da qui al 2050 prevedono il 20-30% di aumento nei consumi di vegetali e semi-vegetali, come il mais, il grano ecc., ma +50% di carne ...

Angelo Frascarelli

Nel mondo naturalmente.

Stefano Mengoli

Nel mondo. Quindi uno può dire: "Se non produce per l'Italia, eventualmente produce per il mondo". No, siamo lontani anche da un ragionamento del genere perché noi siamo meno dei vegani, cioè la nostra realtà è una realtà molto piccola.

Teniamo presente che tra le nostre produzioni ce ne sono alcune che sono nell'elenco delle razze in via di estinzione, come la razza romagnola, tanto per intenderci.

Quindi la nostra è una realtà un po' particolare, che comunque si interroga relativamente a questo aspetto, per cui mi piacerebbe sapere dalla grande distribuzione a sua volta che aspettative ha relativamente ai requisiti della carne da qui ...

Angelo Frascarelli

Poniamo subito la domanda.

Roberto Simonetto

Vorrei fare un paragone di qualche tempo fa, anche perché diciamo che io non sono proprio vegano, quindi non posso candidarmi a venire a lavorare da voi, ma allo stesso tempo ricordo qualche anno fa i consumi del vino non di qualità, quindi a un certo punto, nel momento in cui ci sono stati dei problemi anche alimentari sul vino, c'è stato un forte abbassamento del vino, ma nel contempo un po' tutte le aziende sono andate a ricercare la qualità e oggi possiamo dire che il consumo in litri è sicuramente diminuito, ma la qualità del vino che noi andiamo a vendere è la ricerca anche per il consumatore di qualcosa di qualitativo.

Angelo Frascarelli

Ecco, ma voi parlate sempre di qualità, ma a me risulta che fate sempre le promozioni con i prezzi bassi.

Roberto Simonetto

Ho mostrato prima la clessidra che ci mostra che abbiamo dei clienti che hanno delle tasche diverse ma, considerando la diminuzione, anche chi non ha delle grandi possibilità magari rischia di mangiare nel futuro un po' di meno in quantità la carne, ma quella volta che la mangerà, la mangerà di qualità.

Quindi aumentano molto le carni biologiche, anche il pollo, ecc. Noi abbiamo cominciato a lavorare mettendo i maturatori per la carne all'interno dei punti vendita e riusciamo a vendere le carni, tutte quelle che ha citato, noi in qualche maniera le vendiamo.

Andrea Vai

Se posso ... il consumatore vegano dove si posiziona all'interno della clessidra di prima? Pongo a lei la domanda.

Alessandro Tulli

A me? In realtà non c'è un posizionamento preciso perché il vegano può essere di qualsiasi categoria e di qualsiasi estrazione sociale.

Andrea Vai

Ma spende di più per mangiare rispetto a un consumatore non vegano?

Alessandro Tulli

No, anche questo credo sia un luogo comune da sfatare perché è chiaro che, se il consumatore vegano compra solo seitan e tofu, ovviamente spende di più, ma mangiare vegano significa mangiare soprattutto frutta e verdura, possibilmente di buona qualità, cereali integrali, insomma non sempre questi prodotti se acquistati nei posti giusti costano di più.

Angelo Frascarelli

Bene, grazie. Allora facciamo intervenire Giuseppe Battagliola, presidente di Linea Verde. Un applauso.

Un imprenditore che in questi ultimi anni è cresciuto tantissimo e che propone sul mercato prodotti, diciamo, di una volta, tradizionali, ma con forme completamente nuove, perché l'insalata penso sia un prodotto molto tradizionale, i legumi sono un prodotto molto tradizionale, ma voi lo avete fatto diventare super moderno. Come avete fatto, cosa fa la vostra impresa, quali sono i programmi per il futuro.

Giuseppe Battagliola

È una risposta molto variegata. Partirò dall'inizio, dalla cosa interessante che è stata detta in apertura, cioè se il consumatore è stupido o comunque cos'è il consumatore. Quando parliamo del mercato bisogna partire proprio dal chiarirsi su questa cosa. Nessuno sa se il consumatore è stupido o intelligente, anche perché è già stato detto che il consumatore è vario.

Ma partiamo dalle certezze che abbiamo ...

Angelo Frascarelli

Cosa produce Linea Verde?

Giuseppe Battagliola

Bè, io vorrei fare marketing. No, a parte gli scherzi, noi facciamo la famosa quarta gamma, cioè insalate pronte. Questo è il nostro core business, ma piano piano, proprio per il discorso che si faceva pocanzi che il consumatore cambia e ha esigenze nuove, abbiamo aggiunto nuovi segmenti, che sono principalmente le zuppe, ma non solo, anche piatti pronti vegetali fino recentemente a fare dei burger vegetali.

Oggi questi, chiamiamoli prodotti a più alto valore aggiunto, rappresentano circa un 30% del nostro fatturato, mentre le insalate un 70%, che sono divise a loro volta per un 60% private label, per cui noi siamo co-packer della grande distribuzione, e per il restante produciamo con il nostro marchio, che è Dimmidisi.

Detto questo, finisco la mia brevissima battuta sul consumatore. Stavo dicendo: partiamo da quello che è certo sul consumatore: è certo che è lui che paga, per cui siamo noi che dobbiamo capire lui e non è lui che deve capire noi.

Perciò sono molto d'accordo sul fatto che, se qualcuno sbaglia, siamo noi imprenditori intendendo come imprenditore sia la grande distribuzione che noi fornitori.

Allora facendo un'analisi degli ultimi 10 anni si vede che il consumatore è cambiato tantissimo, sono cambiati tantissimo, come ha detto bene il direttore di Carrefour, gli atteggiamenti della grande distribuzione e tanto hanno dovuto cambiare le aziende, ma è già stato sottolineato quanto sia difficile cambiare per un'azienda.

Io professore passerei a illustrare brevemente la nostra case history, come abbiamo dovuto cambiare noi, perché diciamo che noi non siamo l'eccezione, siamo la regola, ma in un settore che cresceva a due cifre e ha smesso di crescere proprio nel momento in cui è arrivata la crisi ...

Angelo Frascarelli

Il settore che cresceva a due cifre è la quarta gamma.

Giuseppe Battagliola

La quarta gamma. E nel 2008, in concomitanza con l'arrivo della crisi, la quarta gamma ha smesso di crescere, per cui ha sentito ancora di più questa frenata e ancora di più questo settore ha dovuto cambiare, per cui il cambiamento è stato ... e adesso comincio a non parlare più del mercato, ma della mia azienda ...

Noi avevamo investito tanto per creare un'azienda, non essere dei produttori, ma un'azienda, intendendo per azienda non solo bravi a fare il prodotto, ma essere un'azienda a 360°, a partire dall'approvvigionamento, marketing, ricerca e sviluppo, al servizio ... dei bravi co-packer.

Questo chiaramente cos'ha comportato? Ha comportato di aggravare la flessibilità e i costi a vantaggio di essere un miglior co-packer, ma nel momento che è arrivata la crisi è chiaro che la grande distribuzione sempre di più usava la leva prezzo e la competitività era sempre più importante, per le aziende più piccole e più snelle la reazione era molto più facile che per noi.

I nostri clienti erano molto contenti di noi, ma il nostro prezzo chiaramente doveva essere il miglior prezzo sul mercato, non è che ci riconoscessero qualcosa di più perché noi eravamo più belli o più

bravi. E qui siamo entrati in crisi, per cui alla tua domanda, professore: cos'è cambiato? La risposta è: non è rimasto niente, abbiamo dovuto cambiare tutto, per un semplice motivo: quando è cominciata la crisi e sono calati i margini, abbiamo cominciato molto semplicemente a fare "sealing".

Angelo Frascarelli

Avete cominciato a fare?

Giuseppe Battagliola

A risparmiare, a tagliare. Però l'immagine che ho nella mente e l'esempio che facevamo spesso era: la nostra azienda è come un barile con un buco sotto, noi risparmiando mettiamo dentro acqua, ma il buco sotto è più grande, per cui ogni anno si impoverisce, ogni anno calano i margini. Ed ecco il motivo per cui abbiamo dovuto cambiare tutto, cioè da un'azienda ...

Angelo Frascarelli

Avete tappato il buco.

Giuseppe Battagliola

In verità abbiamo allargato il buco, perché è proprio il concetto che abbiamo cambiato. Per usare un paradigma, ma dopo lo capirete, abbiamo capito come fare a guadagnare vendendo in perdita. Adesso cerco di spiegarvelo.

Brevemente, ma devo partire da zero, perché il più grosso ... la voce di costo più importante in un'azienda di quarta gamma chiaramente l'insalata, per cui abbiamo dovuto partire dall'approvvigionamento. Abbiamo cambiato completamente il sistema di approvvigionamento, che prima era puntato principalmente sul prezzo, adesso non posso spiegarvi nei dettagli, ma il concetto è molto semplice: puntare ad incentivare la resa, perché noi non compriamo insalata e vendiamo insalata, noi vendiamo una parte di insalata, per cui la qualità e la resa, il prodotto utile da mettere nelle buste è quello che a noi interessa.

Incentivando e creando un sistema che portasse a pagare verso la resa, abbiamo cominciato ad abbattere, a ottimizzare i costi, perché la seconda voce di costo è la manodopera, che si aggiunge all'acquisto per comporre il costo del prodotto che va.

Allora, siccome non posso entrare nei particolari, questi meccanismi hanno fatto sì che noi abbiamo riacquisito competitività, nonostante fossimo un'azienda completa che forniva servizi che le altre non potevano, perché diventare competitivi era un prerequisito.

Ridiventando competitivi, nonostante il mercato non crescesse, abbiamo cominciato a crescere. Nel 2015 per esempio abbiamo vinto l'asta Carrefour.

Tanto quanto prima era un circolo vizioso, la crescita ha generato un circolo virtuoso, perché, e qui cominciamo a capire perché io ho fatto quella provocazione "guadagnare vendendo senza margini", perché quando tu cominci ad aumentare i volumi, è chiaro che abbassi i costi, ma non vi è chiaro, però ve lo dico io, che su linee produttive come quella della quarta gamma anche le variabili non sono poi così variabili.

Questo ha generato una diminuzione nella percentuale di margine, perché quella era una conseguenza per essere competitivi, ma un aumento della massa di margine, tant'è che noi l'anno scorso siamo cresciuti del 17% con un mercato che praticamente non è cresciuto.

Questo circolo virtuoso ha portato nuova linfa nell'azienda e questa linfa è stata reinvestita in diversi modi: nell'industriale per acquisire nuova competitività con macchine più veloci e nella ricerca e sviluppo. È già stato detto quanto l'innovazione sia stata importante.

E qua torniamo al consumatore. Il consumatore non è tutto uguale, per cui anche la grande distribuzione, grazie a Dio, si è accorta che non era tutto uguale e la leva prezzo da sola non bastava, di conseguenza anche noi siamo corsi ai ripari.

Ma anche nella quarta gamma che non cresce, i piatti arricchiti, cioè quelle insalate con le proteine, con il coperto, olio e aceto, sono cresciuti del 40% e costano circa 4-5 volte di più di una busta d'insalata, per cui il consumatore non è tutto uguale.

E all'uso della leva prezzo, questo per la grande distribuzione e anche per le aziende, deve corrispondere una creazione di valore, perché lì lo distruggi chiaramente, porti via i margini, per cui i segmenti nuovi che il consumatore crea vanno percepiti alla svelta, perché se no si rischia di farsi male. Ed è quello che abbiamo fatto noi.

Infatti hanno cominciato a nascere innovazioni ancora più spinte sia nel nostro core business, perciò come vi ho già citato le ciotole, ma anche innovazione nelle zuppe, abbiamo cominciato a fare i burger vegetali, abbiamo spinto maggiormente sull'innovazione, abbiamo avuto energie per fare comunicazione sulla nostra marca.

Questo circolo virtuoso ha generato appunto quello che ti dicevo, cioè abbassamento dei margini percentuali, ma aumento delle risorse, della massa di margine.

Andrea Vai

Dr. Battagliola, dopo Le chiederò un consiglio, un suggerimento su come valorizzare le uova, perché io vendo anche uova e con le uova, che sono una commodity, ho bisogno di fare una chiacchierata con Lei. Mi prenoto per capire qual è il mistero per valorizzarle.

Giuseppe Battagliola

Senz'altro. Un'ultima cosa che ho tralasciato perché è un'altra riflessione molto interessante, ma in cui mi sento di essere coinvolto in pieno perché, a proposito di vegetariani o vegani, io faccio insalata, per cui non ci sono arrivato, ma già c'ero.

Però quello che sta succedendo e non lo dico io, ma lo dicono gli addetti ai lavori con cui ho il piacere di parlare, è che l'aumento del vegano o del vegetariano non è più dovuto ai vegetariani e ai vegani o comunque non solo a loro, ma l'aumento a due cifre è dovuto alla nascita di una nuova categoria, come è già stato detto in parte.

Però questa categoria l'hanno chiamata "flexitari", cioè coloro che non sono vegetariani, non sono vegani, ma sono molto più sensibili al mangiar sano, per cui non è una regola di vita, ma la ricerca di un prodotto più salutare che li porti a stare meglio.

Angelo Frascarelli

Bene, un applauso a Giuseppe Battagliola.

Colgo l'occasione per fare qualche domanda che è arrivata tramite sms a Così di Galbusera: come mai i titolari si sono fatti da parte e sono arrivati gli amministratori delegati?

Corrado Così

Bè, molto semplicemente e credo in modo molto trasparente hanno dichiarato che non avevano più le energie, la visione, la forza per riattivare la crescita. Avevano bisogno di energie, competenze e strumenti nuovi.

Angelo Frascarelli

Una domanda a tutti e due, Simonetto e Così: come avete affrontato un problema folle come quello dell'olio di palma?

Corrado Così

Allora l'olio di palma è stato uno tsunami in un mercato ...

Angelo Frascarelli

Addirittura uno tsunami.

Corrado Cosi

Sì. Allora faccio una premessa: Galbusera aveva il 65% della sua offerta nativamente senza olio di palma, noi usavamo un simbolino che molti di voi ricordano che era "Solo olio di mais" e "Solo olio di girasole" perché non volevamo demonizzare questa materia prima, perché con le evidenze scientifiche di allora, cioè di un anno e mezzo fa, non c'era evidenza che il contenuto di grassi saturi fosse così pesante e così negativo per la salute.

A maggio è arrivata l'EFSA che ha tagliato la testa al toro e ha fatto uscire un report dove dice sostanzialmente che l'olio di palma raffinato a determinate temperature sviluppa due micronutrienti che potrebbero essere cancerogeni.

Questo ha dato il là a tutti per cambiare le ricette.

Quindi nella mia categoria Colussi, Barilla, Balocco ...

Andrea Vai

Ma Ferrero ha preso un'altra strada.

Corrado Cosi

Ferrero ha preso un'altra strada perché aveva un utilizzo diverso dal mercato, perché usava una materia prima diversa e poi perché di fatto oggi è così: esiste un olio di palma cosiddetto mitigato, che ha un profilo nutrizionale che è addirittura meglio di tanti oli vegetali che vengono usati ampiamente in alimentare. Detto questo, ognuno fa le sue scelte.

Il consumatore però è importante, per tornare ad uno dei temi che dicevamo all'inizio. Oggi, complici i mezzi di comunicazione, il digitale, le trasmissioni, i giornalisti e quant'altro, si è amplificato un problema che non è che impatti così fortemente sulla salute.

Angelo Frascarelli

Però voi ne avete dovuto tenere conto.

Corrado Cosi

Ne abbiamo dovuto tenere conto e abbiamo completato e cambiato le ricette.

Angelo Frascarelli

Ok, avete cambiato le ricette, avete dovuto cambiare le ricette. E Simonetto, cosa ha dovuto fare?

Roberto Simonetto

Molto poco. Diciamo che comunque all'interno di quella che è la nostra proposta commerciale i clienti si orientano e fanno delle scelte. Conseguentemente hanno scelto altri prodotti se lo ritenevano opportuno e pian piano l'industria si è adeguata.

(suono di campanello e musica)

Angelo Frascarelli

Bene, un altro rappresentante del mondo delle imprese: Stefano Pezzini, presidente della Latteria San Pietro, Grana Padano. Che ci racconta Pezzini rispetto a quello che ha ascoltato?

Stefano Pezzini

Buongiorno a tutti, devo dire che diventa difficile produrre una d.o.p.

Angelo Frascarelli

Ah, produce Grana Padano d.o.p.

Stefano Pezzini

Noi produciamo Grana Padano d.o.p., l'azienda è nell'alta pianura mantovana, è una cooperativa, produciamo 50.000 forme.

Angelo Frascarelli

A prezzo scontato, 9 euro al supermercato. Come si fa?

Stefano Pezzini

Diventa dura, perché il prezzo che poi dopo riusciamo a dare ai produttori è veramente basso, perché oggi stiamo parlando di circa 7 euro ed effettivamente il lavoro ...

Angelo Frascarelli

7 euro, che cos'è scusa?

Stefano Pezzini

7 euro all'ingrosso, per cui 7 euro al chilo.

Angelo Frascarelli

Quindi vendete il grana padano a 7 euro al chilo? Se i miei figli mangiassero solo grana padano sarei a posto.

Stefano Pezzini

La cosa difficile è quella di riuscire a fare un prodotto che riesce a diversificarsi, perché oggi la necessità, come abbiamo ascoltato fino ad ora, è che il consumatore ha sempre più esigenze, per cui la grande sfida è cercare di creare un prodotto d.o.p. diverso e non standard.

Perciò il lavoro che è stato fatto nella nostra azienda è stato appunto quello di produrre Grana Padano, produrre Grana Padano biologico, Grana Padano al naturale, per cui latte, caglio e sale e nient'altro, Grana Padano a basso contenuto ...

Angelo Frascarelli

Nient'altro cosa vuol dire?

Stefano Pezzini

Vuol dire senza conservanti. Grana Padano a basso contenuto di sodio. Ecco queste sono le gamme su cui abbiamo concentrato il nostro lavoro e riteniamo che possano essere alcune delle risposte al consumatore.

Angelo Frascarelli

Chiediamo a Simonetto e a Così, ma soprattutto a Simonetto, cosa ne pensa? Quindi non basta la d.o.p., bisogna prendere la d.o.p. e segmentarla. È vero?

Roberto Simonetto

Assolutamente. Prima parlavo di valore aggiunto: il valore aggiunto di togliere il sale o questi componenti qui, il valore aggiunto del packaging, del confezionamento, della facilità di quello che si vende sul mercato è sicuramente una strada, del tipo di latte che viene usato, dei tempi ...

Angelo Frascarelli

Quindi differenziare la d.o.p.

Roberto Simonetto

Sì, sì

Angelo Frascarelli

Non più solo Grana Padano, ma Grana Padano senza sale, Grana Padano dei prati stabili, Grana Padano senza conservanti, ecc. E quanto dev'essere lungo lo scaffale del tuo supermercato?

Roberto Simonetto

Ma può darsi che in realtà non sarà così lungo, può darsi che qualche altro prodotto dovrà uscire da questo scaffale, quindi ...

Andrea Vai

E questo come lo si comunica al consumatore e come glielo si fa capire? Quali sono gli strumenti che aiutano?

Roberto Simonetto

Bè, è una sinergia.

Angelo Frascarelli

Quindi Pezzini va nella strada giusta.

Stefano Pezzini

Diciamo che questo è quello che abbiamo impostato in questi ultimi periodi, però c'è un altro obiettivo che è quello dello sguardo alla sostenibilità ambientale, perché oggi guardiamo in maniera diretta l'aspetto salutistico, ma dobbiamo guardare oltre, perché di eco-sostenibilità ci riempiamo la bocca tutti, però fondamentalmente è necessario fare investimenti e dimostrare sul campo cosa vuol dire.

(suono di campanello e musica)

Angelo Frascarelli

Bene, allora abbiamo un altro ospite. Alessandro Cappelletti, imprenditore di Colfiorito in Umbria.

Alessandro Cappelletti

Ho un'azienda agricola familiare che si estende per circa 120 ettari tra Umbria e Marche e l'indirizzo è cereali e legumi, quindi orzo, farro, lenticchie, ceci, tutto quello dei legumi e dei cereali che è destinato all'alimentazione umana.

Angelo Frascarelli

Quindi legumi, lenticchie, ceci, fagioli ... venduti confezionati

Alessandro Cappelletti

Sì prevalentemente questi sono i nostri prodotti. Tutto confezionato da 500 grammi per quelli che sono i negozi tradizionali, non siamo nella grande distribuzione e cerchiamo di fare produzioni di qualità. La qualità è il requisito minimo per tutti, per noi è il quotidiano.

Oltre ai nostri terreni, collaboriamo con altre aziende agricole piccole e medie e insieme cerchiamo di portare avanti questo concetto di qualità. Raggiungiamo circa 200-250 ettari su questo tipo di produzioni. Sul discorso della qualità vorrei porre alla grande distribuzione una domanda: come si fa a fare percepire e capire alla grande distribuzione e poi al consumatore il nostro concetto di qualità?

Perché la qualità per un piccolo produttore, per una piccola azienda parte dal campo fino al prodotto finale. Noi trasformiamo tutto in azienda, dalla selezione fino al confezionamento.

Cercare tutti gli anni di variare il prezzo, trattare il prezzo con il coltivatore è fondamentale perché non tutti gli anni ci sono le stesse rese e quindi c'è una variazione di prezzo all'acquisto, mentre il prezzo alla vendita con i nostri interlocutori deve essere il più stabile possibile.

Si riesce a capire, a fare qualcosa?

Angelo Frascarelli

Come si fa? Visto che ci hai fatto vedere che tanti legumi sono nella grande distribuzione.

Roberto Simonetto

È una domanda facile. Diciamo che comunque Colfiorito per la grande distribuzione è un marchio noto, penso sia presente nella maggior parte della grande distribuzione. Il tipo di packaging da 500 grammi dei vostri prodotti, non della sua azienda perché non so se, non penso che lavoriamo assieme, sono prodotti che comunque trovano uno spazio, uno scaffale standard di solito.

Negli ultimi tempi quella che è un po' la tendenza, che è stata enunciata in vari momenti, è che bisogna cambiare anche il modo di esporre questo prodotto. Noi da qualche tempo li esponiamo in quello che abbiamo chiamato internamente il Suq, cioè una zona in cui vendiamo spezie sull'esperienza di paesi vicini a noi, come per esempio la Turchia dove si usa moltissimo, ma arricchita da un grande assortimento di semi e di legumi.

Il tipo di vendita, quindi il modo in cui è cambiato l'approccio da parte del cliente e quindi il tipo di esposizione ha cambiato completamente le nostre vendite del prodotto. Quindi in realtà anche qui da parte nostra dobbiamo innovare come attrezzature, come modalità di vendita ed uscire un po' dalle abitudini.

Angelo Frascarelli

Ma l'agricoltore che deve fare?

Andrea Vai

Comunque il consumatore cerca sempre qualcosa di nuovo.

Roberto Simonetto

Credo che per l'agricoltore probabilmente la difficoltà di arrivare alla grande distribuzione, però qua d'ò delle interpretazioni molto personali, è che il piccolo produttore deve avere un cappello, perché noi compriamo Colfiorito fondamentalmente.

Quindi il marchio della zona è più importante in questo momento, è più conosciuto del singolo produttore, quindi credo che quando c'è un marchio così forte come può essere Colfiorito e altri, il modo di consorzarsi per arrivare alla grande distribuzione è forse il passo che può aiutare il piccolo produttore.

(suono di campanello e musica)

Angelo Frascarelli

Bene, l'ultimo ospite: Giancarlo Fontana, persona di grande esperienza nel mondo dell'industria alimentare. Gli diamo la parola per porre le sue domande ai nostri ospiti.

Giancarlo Fontana

Intanto buonasera a voi tutti. Volevo fare una riflessione assieme a voi con due domande molto brevi.

Angelo Frascarelli

Allora Giancarlo Fontana, direttore di Co.pro.b., quindi zuccherifici italiani, ma è stato per tanti anni in importanti imprese agro-alimentari.

Giancarlo Fontana

Sì, oggi noi rappresentiamo l'unico zucchero italiano, rappresentiamo 2 zuccherifici italiani, che sono rimasti gli unici attivi nel nostro territorio, quindi siamo lo zucchero italiano.

Angelo Frascarelli

Un applauso perché ... l'unico zucchero italiano.

Giancarlo Fontana

Una parola sola sullo zucchero: il settore dello zucchero, come tanti altri settori agroalimentari e non solo, evidenzia grossi problemi specialmente con l'eliminazione delle quote che ci sarà quest'anno, nella seconda parte del 2017, ma secondo me nasconde anche grandissime opportunità.

Anzi rispetto ad altri settori merceologici la differenza tra i rischi e le opportunità è molto elevata. Ci sono tante belle opportunità.

Angelo Frascarelli

Quindi non avremo più lo zucchero bianco, ma lo zucchero a strisce rosse, bianche e verdi?

Giancarlo Fontana

Bè, può essere.

Angelo Frascarelli

Prego la tua domanda.

Giancarlo Fontana

Due domande brevissime. Una è: che impatto avranno nelle politiche distributive le probabili dinamiche politiche europee e mondiali apparentemente improntate al protezionismo?

La seconda, che comunque è la medesima riflessione, è: intercettare il consumatore, ovviamente questo è l'impegno, l'attenzione che abbiamo noi tutti che siamo distributori e produttori, dobbiamo intercettare il consumatore.

Mi sembra evidente che mai come ora i prodotti alimentari in genere, anche quelli di marca, rischiano di apparire indifferenziati. Che fare per sensibilizzare l'attenzione dei consumatori?

Giuseppe Battagliola

Questa è una domanda difficile e la discussione è in atto, cioè il trend dei consumi è calante come abbiamo visto nella presentazione prima. Calante per certe categorie, tipo carne e insaccati, e crescente per altre categorie e questa tendenza parrebbe, anzi quasi certamente, è motivata dalla ricerca del consumatore di benessere, di stare bene, di vivere di più.

Questa riflessione provoca la seguente domanda: cos'è che sostituirà i consumi calanti? Qui chiaramente non è facile rispondere, ma ci proverò. Quello che sta succedendo è che nascono o cambiano categorie nuove, per esempio i burger vegetali o la crescita delle zuppe nel mio caso, che comunque è un prodotto vegetale.

Quello che succederà, che lo vediamo già nei mercati un pochino più evoluti come gli Stati Uniti o l'Inghilterra, è che il consumatore mangerà ... l'insalata è diventata una commodity ... mangerà più verdura, ma più verdura con servizio.

Angelo Frascarelli

Simonetto, Trump e il protezionismo.

Roberto Simonetto

Allora spero che Trump resti dov'è più tempo possibile. Per quanto riguarda l'Italia, grazie a Dio, è un mercato che ancora resta abbastanza lontano.

Per quanto riguarda l'Europa, il marchio Italia in questo momento dovrebbe farsi valere un po' di più, questa è una considerazione che credo sia evidente a tutti.

Se posso fare solo un esempio sullo zucchero, perché l'interlocutore mi intriga, oltre a fare il tifo per l'unico zucchero italiano rimasto: un anno e mezzo fa sul nostro scaffale del sale avevamo due tipi di sale, grosso e fino. Poi è uscito il sale con il dispenser e in questo momento un negozio come quello che ho mostrato arriva ad avere 75-80 referenze di sale.

Angelo Frascarelli

Anche il sale.

Roberto Simonetto

La maggior parte dei sali costano oltre i 10-12 euro al chilo, quando il valore del sale ... penso visto che siamo ospiti di una zona in cui c'è una produzione interessante, e credo che ci siano degli spazi dappertutto, anche sulle categorie che in questo momento sembrano improbabili per ottenere dei risultati incredibili.

Angelo Frascarelli

Corrado Così chiude la partita.

Andrea Vai

Scusa un attimo, una domanda: ma tu sei Carrefour, quindi società francese, per l'industria italiana qual è il peso di non avere una realtà distributiva nazionale italiana presente all'estero? E cosa può fare Carrefour per l'industria italiana?

Roberto Simonetto

Guarda, non posso dirlo perché faccio parte di Carrefour, perché vedo all'estero le scelte dei nostri vicini, Francia, Spagna, che hanno utilizzato la grande distribuzione come se fosse l'energia, quindi hanno utilizzato questa importante fonte di guadagno, proteggendola nel tempo e non vendendola. Però questo posso dire, si può cancellare anche delle riprese, ma è la verità.

Noi abbiamo deciso altre strade e quindi credo che non abbiamo guardato molto lontano. Sarebbe stata un'opportunità.

Quello che credo che Carrefour, come molte aziende oggi, stia facendo è che nel momento che entra in un mercato come l'Italia e non ne tiene conto, uscirà dall'Italia. Quindi siamo stati costretti a guardare in dettaglio che cos'è la produzione italiana e abbiamo fatto più fatica di altri, ma siamo obbligati a tener conto di dove siamo.

Angelo Frascarelli

Bene, Corrado Così l'ultima battuta.

Corrado Così

Mah, anche io faccio il tifo per lo zucchero italiano e per quello che stanno facendo. Lo zucchero raffinato bianco è uno dei prodotti, assieme alla carne e ad altre categorie, messo in mora dal punto di vista dei consumi, quindi tutto quello che faranno sia dal lato consumatore sia dal lato industria sarà benvenuto perché adesso ci troviamo spesso a doverci confrontare con materie prime a base di zucchero e zuccherine che non sono propriamente salutistiche o percepite come tali. Quindi complimenti.

Angelo Frascarelli

Bene, le ultime due battute: una a Tulli, perché sono arrivate tante domande via sms. Nel coffee break gliene farete personalmente. Ce n'è una che dice: ma voi volete convincere i non vegani a diventare vegani?

Alessandro Tulli

No, assolutamente no. Noi siamo qui semplicemente per sostenere un cambiamento che è in atto, quindi noi ci siamo, diamo il nostro disciplinare, le nostre regole e poi chi vuole si adegua.

Angelo Frascarelli

Bene. Andrea Vai, una battuta per chiudere. Come possiamo sintetizzare questa sessione?

Andrea Vai

Sintetizzare un'ora e mezzo in una battuta è difficilissimo. Il mercato è importante, l'abbiamo colto, le aziende devono capire e adeguarsi al mercato, ai bisogni del consumatore. Indipendentemente da quello che è il loro trascorso. Abbiamo sentito aziende che nel tempo sono cambiate. Questa secondo me è la cosa importante.

Angelo Frascarelli

Bene grazie. Passiamo alla seconda sessione.