

FORUM CDO AGROALIMENTARE
XIII EDIZIONE
DOPO EXPO: CONSUMI, MERCATI, INNOVAZIONE, AGGREGAZIONE,
SOSTENIBILITA'
29/30 Gennaio 2016 Milano Marittima (RA)

Official Partners



Sessione 7: INNOVARE, AGGREGARE E FARE SISTEMA

Simone Pizzagalli

Buon pomeriggio a tutti.

In questa sessione parliamo di aggregazione. Inevitabilmente parleremo anche di innovazione, perché è un tema in qualche modo comune un po' a tutte le sessioni che abbiamo avuto modo di vivere insieme qui al Forum.

Le case history che vi presenteremo sono interessanti, diverse e spaziano in diversi settori: dal lattiero-caseario alla vendita diretta, un'azienda viti-vinicola, di cui ci interessa particolarmente focalizzare la vendita diretta che sta facendo, al mondo sementiero, quindi un'azienda di sementi, a una grande cooperativa ortofrutticola.

La prima che vi voglio presentare è rappresentata qui dal suo titolare, che è Gianmaria Bettoni. E' un imprenditore zootecnico, ha un'azienda importante nella zona di Cremona ed è anche presidente di una cooperativa produttrice di grana nella zona di Bergamo.

E' un'azienda importante con più di 1000 capi e, visto che sapete bene, anche chi non fa parte del settore, che comunque il latte sta attraversando un'importante crisi di prezzo, la prima domanda che gli abbiamo posto è come ha affrontato la crisi del latte, come ha tentativamente riorganizzato l'azienda di fronte a questo problema e poi anche perché ha accettato di diventare presidente della cooperativa. In una prima fase ci racconterà velocemente l'azienda e poi cercherà di rispondere a queste domande.

Gianmaria Bettoni

Grazie dell'invito. Allora una breve presentazione dell'azienda: la nostra è un'azienda familiare, siamo 3 soci: il sottoscritto, mio fratello Alessandro, 4 anni più giovane di me, e mio padre, il capo storico dell'azienda, 74 anni ad aprile.

La nostra è un'azienda che opera nelle province di Cremona e Brescia, è un'azienda strutturata su diverse unità produttive. Questi sono i mercati su cui di fatto operiamo: il latte ha sempre rappresentato una parte importante del nostro business, latte in filiera Grana padano DOP.

Abbiamo un'azienda in provincia di Brescia, a Faverzano di Offlaga, 80.000 quintali di latte prodotti nel 2015 e conferiti presso il caseificio sociale di Torre Pallavicina, di cui siamo soci.

Poi abbiamo un'altra realtà produttiva, a 15 km di distanza, l'Agricola Squadre a Milzano in provincia di Brescia, un'azienda storica, che noi gestiamo in affitto ormai da quasi 20 anni, un'azienda che opera invece sul mercato libero del latte. Una produzione fuori filiera con 3 mungiture, che viene venduta sul

mercato libero, quindi come conferenti tramite una cooperativa di commercializzazione, la cooperativa Latte Indenne di Brescia.

Abbiamo poi un'altra attività legata sempre a un circuito DOP, il circuito del Crudo di Parma, con un allevamento suinicolo, 500 scrofe a ciclo chiuso, anche queste conferite tramite AssoCon, cooperativa di commercializzazione.

L'ultima parte del nostro business, ma non meno importante anche se la più recente, è l'energia rinnovabile da biogas. Abbiamo due impianti legati chiaramente all'attività zootecnica, abbiamo fatturato al GSE l'anno scorso 12 milioni di kW elettrici.

Questa è un po' la struttura del fatturato che abbiamo costruito in questi 20 anni. La nostra è un'azienda che è nata nel '96, abbiamo cercato di diversificare. Vedete che le varie fette della torta sono abbastanza omogenee. Il latte rappresenta il 50% e questo ci ha permesso di differenziare i mercati ed essere presenti su diversi mercati di sbocco.

Alcune caratteristiche: quest'attività produttiva si basa sulla conduzione di 750 ettari di terreno, tutti in Pianura Padana, tutti in provincia di Cremona e Brescia, di cui 200 in proprietà, 500 in affitto. L'affitto è stato lo strumento che ci ha consentito in questi anni di adeguare la dimensione del terreno a quelli che erano i volumi dell'attività zootecnica.

Tutta la produzione vegetale viene utilizzata nei processi produttivi aziendali. Pur essendo le unità produttive distinte tra di loro, abbiamo un unico parco macchine integrato, le aziende sono praticamente in rete, con una gestione amministrativa centralizzata.

La storia della nostra azienda comincia nel '96. La nostra azienda nasce da una divisione aziendale, quando mio padre era socio con altri fratelli. La divisione aziendale porta sempre a delle situazioni traumatiche, perché da una realtà che ha una sua organicità, che può essere più o meno efficiente, si distaccano dei satelliti che devono ritrovare un po' l'equilibrio economico.

Nel '96 io lavoravo in un'azienda agro-alimentare, mio fratello stava finendo l'università. Abbiamo iniziato questa avventura. Siamo partiti con una settantina di ettari in proprietà e con 120 ettari in affitto e avevamo delle strutture molto fatiscenti.

Avevamo un vecchio allevamento di ingrasso, una stalla in affitto, costruita secondo criteri non ottimali, che non ci permetteva di sviluppare l'allevamento delle vacche da latte. Ci siamo chiesti cosa fare.

Allora avevamo una PAC interessante, che in provincia di Cremona era legata alla produzione del mais, quindi dava molta redditività. Però ci siamo chiesti: o pensiamo in futuro di continuare a vivere di PAC oppure dobbiamo dare una fisionomia economica all'azienda.

La prima scelta che abbiamo fatto è stata quella recuperare un po' quella che era la vocazione nostra e del territorio, quindi dare valore aggiunto alle produzioni agronomiche, potenziando la struttura zootecnica.

Eravamo in un periodo, se vi ricordate gli anni '90, quindi prezzi piuttosto stabili, una certa facilità a ricorrere al finanziamento bancario e quindi questa situazione di stabilità ci ha permesso nel tempo di portare avanti una serie di investimenti strutturali.

Quindi il focus è stato più che altro sulle economie di scala, sull'aumento della produttività, sull'innovazione di processo. Questo percorso ... quindi abbiamo raddoppiato l'ingrasso, fatto la scrofaia, rinnovato un contratto di affitto, un accordo con la proprietà che ci ha consentito di raddoppiare la stalla.

E quindi in 10 anni abbiamo dato una nuova fisionomia, una struttura reddituale a quella che poteva essere la nostra azienda. Dopodiché ci siamo trovati però in una situazione di mercato completamente nuova.

Questo è agli inizi degli anni '90. Ecco queste sono alcune foto. Noi ci siamo trovati ad un certo punto con un'azienda con una forte vocazione zootecnica.

Questo grafico mostra quello che era l'andamento del prezzo del latte alla stalla dal 2004 al 2015. Vedete che fino al 2007 c'era di fatto una sostanziale stabilità. Era il mercato in cui noi eravamo abituati a operare.

A un certo punto succede una specie di terremoto. Nel 2007 mi ricordo che il prezzo del latte alla stalla era 36 centesimi, firmato a giugno, dopo una lunghissima trattativa con gli industriali. Ad ottobre mi ricordo fu fissato un prezzo del latte a 42 centesimi con un solo incontro, per cui anche gli industriali avevano fretta di fissare, perché il prezzo del latte era letteralmente impazzito. Dopo due anni, vedete, nel 2009 il prezzo del latte arriva a toccare i 29 centesimi.

Era cambiato completamente il contesto di mercato, quindi ci siamo detti: “Qua noi non possiamo pensare solo a quello che succede dentro la nostra azienda, quindi a fare economie di scala e produttività. Dobbiamo guardare a quello che ci dice il mercato”.

Il mercato ci dice che oggi c'è una gran instabilità, ma questo riguarda anche il costo del mais. Abbiamo visto ieri che negli ultimi due anni abbiamo avuto un costo della materia prima piuttosto basso, però il mais dal 2007 inizia a ... arriva a 24 euro, poi cala di nuovo, nel 2011 c'è un'impennata e di nuovo nel 2012.

Tutta questa situazione non era casuale, era già stata programmata alcuni anni prima. La riforma della PAC aveva previsto tutto questo. L'obiettivo della PAC era stato quello di smantellare le protezioni che avevano garantito i prezzi stabili, quindi erano stati tolti i prelievi alle importazioni, le restituzioni all'export e di questo ce ne siamo accorti nel 2007.

Noi abbiamo avuto la fortuna di pensare qualche anno prima che questa situazione poteva verificarsi e come l'abbiamo affrontata? Abbiamo cercato due strade: abbiamo detto: “Qua dobbiamo prima di tutto curare il mercato, quindi dobbiamo cercare di differenziare quelli che potevano essere i mercati di sbocco del nostro latte”.

Abbiamo individuato quella che poteva essere la DOP come una tipologia di produzione che poteva valorizzare meglio il nostro latte e difenderlo meglio dalle turbative di mercato.

Inoltre la nostra azienda nel tempo era diventata un'azienda molto dipendente dal mercato per l'acquisto di soia, mais, girasole, perché chiaramente si era sviluppata molto l'attività zootecnica a scapito un po' della disponibilità di terreni.

Quindi abbiamo detto: “Una situazione del genere può essere molto pericolosa, perché ci potrebbe essere la congiuntura un anno con il prezzo del latte crollato e con i costi di acquisto delle materie prime altissimo”.

Quindi abbiamo iniziato l'operazione di acquisizione di terreni in affitto, perché chiaramente non avevamo la forza economica per acquistare terreni in una provincia in cui i prezzi erano molto alti. Abbiamo avuto la fortuna di partire qualche anno prima rispetto al boom che c'è stato poi nel 2010 legato anche all'inizio delle energie rinnovabili.

Questo ci ha permesso, anche in partnership con un'azienda industriale, di reperire diversi terreni e almeno diventare autosufficienti per quelle che erano le fonti amidacee, perché ovviamente noi la proteina l'acquistiamo dalla Cereal Docks e dagli altri operatori.

L'altra scelta che abbiamo fatto è stata quella di puntare alle DOP. Nel 2004 siamo entrati in società con l'azienda Agliardi, un'azienda che era in difficoltà, un'azienda di vacche da latte. La proprietà ha deciso di uscire poi dalla gestione di questa azienda.

A noi interessava più che altro perché questa azienda aveva un'importante partecipazione in questo caseificio, il caseificio di Torre Pallavicina, matricola BG506. La proprietà è rimasta proprietaria del terreno, noi abbiamo acquisito tutto il capitale agrario, ma soprattutto abbiamo acquisito un mercato nuovo.

Ecco questo è uno scorcio del nostro magazzino.

La terza fase è stata la diversificazione produttiva. Se n'è parlato prima: il biogas. È chiaro che per un'azienda come la nostra diversificare era un'esigenza in una situazione di mercato di questo tipo, però non era semplice perché fare una diversificazione che potesse incidere sui bilanci e sui conti economici era difficilmente programmabile.

Abbiamo avuto una grande opportunità nel 2010 con Kyoto e il 2020, il 20% di energia rinnovabile nel 2020, problema dei nitrati. Noi avevamo grande disponibilità di liquami e nel 2010, dopo una lunga

discussione all'interno della famiglia, perché ovviamente anche questo è stato un investimento finanziario non da poco, abbiamo deciso di puntare sul biogas.

Il biogas presentava complementarietà con tutte le nostre produzioni, perché chiaramente possibilità di valorizzare il liquame, complementarietà e disponibilità agronomica. Oggi abbiamo il problema delle aflatoxine, che è un problema molto grave, quindi la possibilità di non svendere sul mercato il prodotto che ha comunque problematiche di questo tipo, ma valorizzarlo nel biogas.

Soprattutto, un altro aspetto, che mi preme sottolineare e che è stato anche il motivo che ci ha indotto a puntare sul biogas rispetto al fotovoltaico, sono i flussi finanziari in entrata molto costanti.

In un mercato di vendita molto incostante, avere un flusso, una tecnologia piuttosto semplice, perché la tecnologia del biogas è abbastanza semplice e affidabile, avere la garanzia di un mercato (il GSE ci paga l'energia tutti i mesi), quindi avere dei flussi finanziari in entrata costanti ci ha permesso veramente di stabilizzare il reddito economico.

È chiaro che poi abbiamo sfruttato la tariffa omnicomprensiva di 28 centesimi che è sicuramente molto molto interessante.

Questi sono i due impianti: un impianto da 1 megawatt e l'altro... più piccolo, perché l'altra questione importante è quella di dimensionare gli impianti rispetto alle potenzialità dell'azienda.

Ogni azienda ha i suoi punti di forza e punti di debolezza. Il contesto che viviamo adesso è stato il contesto della turbolenza finanziaria, abbiamo visto aziende come la nostra andare in difficoltà finanziaria, c'è stato il problema del calo dei consumi alimentari.

Questa fase è quella che noi chiamiamo di consolidamento, perché quando si investe poi bisogna anche tirare il fiato e cercare di consolidare e strutturare l'azienda. Uno dei nostri punti deboli è l'organizzazione aziendale, perché un'azienda che cresce, un'azienda agricola, un'azienda familiare ad un certo punto ha bisogno anche di darsi una struttura organizzativa nuova.

Perché? Soprattutto per liberare chi ha il compito di definire la strategia da quello che è l'impegno del quotidiano, che molte volte ti assilla talmente tanto che non hai il tempo e la forza mentale di pensare alla strategia.

L'altra cosa che mi sta molto a cuore è la struttura societaria, il rapporto famiglia-azienda. È importante. Si è parlato ieri di aziende che possono durare nel tempo. Spesso capita che il rapporto famiglia-azienda diventa difficile, perché le vicende di una famiglia possono essere vicende positive, ma anche negative. Io penso che sia importante chiarire bene che l'azienda è della famiglia, ma non solo della famiglia, è per tutto il territorio, ci lavorano delle persone, quindi cercare di fare un percorso all'interno della famiglia in modo tale che l'azienda possa andare avanti al di là della nostra famiglia.

L'altro aspetto su cui dobbiamo investire sono nuovi strumenti di monitoraggio sull'andamento economico-finanziario, perché oggi abbiamo visto che mantenere in equilibrio l'azienda è la prima cosa e quindi per questo bisogna appoggiarsi a chi è capace di dare un'impronta alla gestione e alla tempestività del dato.

L'ultimo punto: sempre più agro-alimentare. Non significa che ci metteremo a fare, a trasformare, non lo so quello che succederà, però sempre più aperta a guardare quello che succede a monte e a valle, rispetto ai clienti, ai nostri fornitori, quindi non chiusa, ma sempre più aperta.

Rispondo velocemente alle tue domande.

La crisi del latte, come l'abbiamo affrontata? Ci sono due cose che volevo dire. La crisi del latte oggi è una crisi sicuramente pesante, era una crisi in parte prevista, nel senso che tutte le ricerche di mercato ci dicono che i prodotti lattiero-caseari avranno delle prospettive di crescita della domanda nei prossimi anni. Tutte le ricerche ci dicono che ci sarà una grande volatilità dei prezzi, sapevamo che il 2015, anno di chiusura delle quote latte, sarebbe stato un anno particolarmente difficile.

Noi cosa abbiamo fatto? Abbiamo cercato l'integrazione, inserirsi su nuovi mercati, tenere in sicurezza l'azienda dal punto di vista economico-finanziario e poi chiaramente reimparare a fare l'allevatore, perché due anni fa ho assistito ad una ricerca fatta dal Sata, il servizio tecnico della regione Lombardia, che ha presentato dei dati che non sono miei, ma sono dati ufficiali. Una ricerca fatta su un campione di aziende lombarde.

Cos'era emerso? Era emerso che c'erano aziende che a 36 centesimi andavano a pareggio e aziende che a 42 centesimi perdevano ancora. Quindi c'era ancora un margine di miglioramento di efficienza da recuperare dentro l'azienda.

Allora noi con i nostri collaboratori ci siamo detti: "Ragazzi, dobbiamo essere tra coloro che riescono a produrre il latte a 36, 37, 38, cioè tentativamente dobbiamo cercare di migliorare, dobbiamo imparare anche da chi è più bravo di noi".

Quindi cercare di essere capaci di fare

Simone Pizzagalli

Ti ho lasciato parlare, perché questo è un tema molto importante. Organizzazione, pianificazione. Anche a livello agricolo, in un'azienda agricola è ...

Gianmaria Bettoni

È fondamentale.

Simone Pizzagalli

È fondamentale. Il mercato parlava e quindi ...

Gianmaria Bettoni

Sì, il mercato parlava e chiaramente nella crisi di oggi la vera incognita è quanto durerà questa situazione di prezzi bassi.

Simone Pizzagalli

Quindi organizzazione, diversificazione, ...

Gianmaria Bettoni

Integrazione con la filiera.

Simone Pizzagalli

E il tema dell'aggregazione. Perché hai accettato di diventare presidente di una cooperativa? Non ti bastava quello che avevi a casa?

Gianmaria Bettoni

No, quello che avevo mi bastava. L'esperienza della cooperativa è sempre un'esperienza particolare. Quando sono entrato 10 anni fa, l'impatto è stato un po' traumatico, perché abituato alla velocità nel prendere le decisioni, il fatto che per spostare una sedia bisogna mettere d'accordo 9 consiglieri mi sembrava una cosa un po' folle.

Però dopo ho imparato che bisogna stare un po' ai ritmi che ti dà una cooperativa, bisogna imparare soprattutto a confrontarsi e quando uno ha delle idee è giusto il confronto con l'altro. L'altro è una risorsa, quindi dover spiegare all'altro quello che tu hai in testa ti permette di chiarirti anche i punti deboli che hai tu.

Chiaramente in questo percorso che ho fatto ho avuto un buon rapporto un po' con tutti i consiglieri e a un certo punto, quando nella cooperativa si creano poi delle situazioni di dissidio, capisci che se viene meno l'unità tra la base sociale si rischia molto.

La mia figura era quella che riusciva un po' a riportare l'unità rispetto a questa cooperativa e non potevo venire meno a questo compito, anche perché bene o male noi consegniamo 80.000 quintali di latte e quindi è una fetta importante per noi.

Simone Pizzagalli

E quindi non sei pentito di questa decisione?

Gianmaria Bettoni

No, non sono pentito assolutamente.

Simone Pizzagalli

Ci sono diverse domande e proviamo a concentrarle: hai parlato di rapporto famiglia-azienda, ci siete tuo padre, tu e tuo fratello, non è per niente scontato che si vada d'accordo. Chi è che prende le decisioni in azienda?

Gianmaria Bettoni

Mah, noi abbiamo ... la nostra fortuna è che le decisioni ... chiaramente noi abbiamo una divisione di compiti: io mi occupo del settore latte, mio fratello del settore suini, abbiamo la divisione della situazione agronomica.

Noi abbiamo imparato proprio due anni fa al Meeting grazie ad Andrea Vai a darci del tempo per parlare tra di noi, che non è una cosa scontata, perché ci si parla magari occasionalmente. Invece troviamo il modo, prendiamo durante la settimana un momento in cui ci si parla, si decide la strategia, ci si confronta e devo dire che i frutti di questo lavoro sono stati veramente grandi.

Purtroppo ci si parla troppo poco. Mettere in discussione, cercare di capire, cercare anche di mediare, perché poi alla fine ci si chiude in una stanza e si dice: "Ragazzi, dobbiamo trovare una decisione, alla fine dobbiamo uscire da questa stanza e trovare una decisione per il bene dell'azienda".

Quindi a volte faccio un passo indietro io, una volta lo fa mio fratello, mio padre ha sempre fatto un passo indietro, anzi lo devo ringraziare perché è sempre stato uno che ci ha sempre lasciato andare avanti. Questa è una scuola che ho imparato anche qua alla CdO devo dire.

Simone Pizzagalli

Bene. Domanda tecnica, che anche questa mi incuriosisce molto: perché mantenete i suini se il mercato va male? E non andate con lo scavatore come Natalino Gallo?

Gianmaria Bettoni

Bella domanda. Allora noi manteniamo i suini e non andiamo con lo scavatore perché ieri quando ho sentito Paolo De Castro, mi auguro che questo accordo con gli Stati Uniti permetta di rilanciare il mercato del crudo di Parma.

È chiaro che è un mercato che noi, lo dico sinceramente perché la nostra non è un'azienda di successo, è un'azienda come ce ne sono tante. Noi il mercato dei suini in questi anni lo abbiamo subito. La nostra non è una dimensione grande, perché 500 scrofe a ciclo chiuso, come sa chi conosce il mercato dei suini, è una dimensione media, quindi dentro una realtà come la nostra potevamo sopportare anche situazioni di difficoltà.

Però abbiamo ritenuto che prima di tutto uscire dal mercato non è sempre facile, perché ci sono delle barriere all'uscita. Quando hai fatto gli investimenti e non li hai ancora ammortizzati del tutto devi capire come poter uscire da questo mercato.

L'altra cosa è che riteniamo che possa esserci in futuro la possibilità di valorizzare meglio questo prodotto e quindi se il mercato girerà noi saremo pronti, saremo sul mercato in maniera efficiente.

Simone Pizzagalli

Proprio per chiarire: alla fine l'azienda ha un fatturato di? Numero di addetti?

Gianmaria Bettoni

Noi abbiamo circa una trentina di addetti e arriviamo dagli 11 ai 12 milioni di euro di fatturato.

Simone Pizzagalli

Direi di fare un applauso.

Grazie a Gianmaria Bettoni, che ha fatto vedere come un'azienda agricola zootecnica a conduzione familiare può essere competitiva anche con organizzazione, programmazione e diversificazione.

Allora andiamo velocemente al prossimo caso, che è quello dell'Azienda Agricola Pucciarella, Emanuele Bizzi. Ci trasferiamo in Umbria. Dal 2004 Emanuele è direttore di questa azienda agricola di proprietà di un gruppo bancario, quindi capirete anche perché ve l'abbiamo presentata.

È un'azienda agricola importante a vocazione prevalentemente viti-vinicola, ma ve lo dirà e ve la presenterà. Il motivo per cui l'abbiamo chiamato è perché in questo periodo in questa azienda sta funzionando particolarmente la vendita diretta, che è una situazione classica dell'agricoltore o il produttore diretto che vende il suo prodotto.

In questo caso è un'azienda di proprietà di una banca addirittura, però lui ci raccontava che è proprio quella che gli sta dando delle soddisfazioni importanti nell'ultimo periodo e quindi vorremmo approfondire questo caso.

Emanuele Bizzi

Sì, l'azienda agricola Pucciarella si trova praticamente tra il Lago Trasimeno e Perugia, ha una superficie di circa 300 ettari, di cui 20 ettari in affitto, che sono del vigneto, e nel complesso il vigneto ha una superficie di circa 80 ettari. Poi abbiamo 20 ettari di oliveto e poi 100 ettari di seminativo, che completano ovviamente l'azienda.

Nel centro aziendale, cioè nella residenza storica, abbiamo anche un agriturismo con 12 appartamenti e 30 posti letto. Nell'azienda lavorano 3 impiegati, di cui 1 sono io part-time, e poi abbiamo 4 operai fissi e altri 7-8 operai avventizi, che lavorano quasi tutto l'anno.

Ovviamente nell'azienda abbiamo anche la cantina, che serve appunto per trasformare tutte le nostre uve.

L'azienda agricola Pucciarella praticamente, come è stato già accennato, è di proprietà di un ente affine alla banca, il Fondo Pensioni Cariplo, che era il vecchio ente previdenziale della Cassa di Risparmio delle Province Lombarde.

La conduzione da parte di questo ente parte dal 1942 circa e a tutt'oggi è stata gestita sempre con direttori dipendenti salariati. Ovviamente quando negli anni '80, inizio anni '80, si sono estinti gli ultimi contratti di mezzadria, c'è stato sempre questo tipo di conduzione.

L'azienda agricola Pucciarella ..., da quando sono subentrato io nel 2004, uno dei problemi che mi sono trovato ad affrontare è quello che non riuscivamo a vendere tutta la produzione come vino confezionato e mi rimanevano in cantina delle giacenze di vino da dover vendere in cisterna a prezzi ovviamente disastrosi.

Di conseguenza mi è venuta l'idea di sviluppare il discorso della vendita diretta. Nel 2004 il punto vendita faceva 75.000 euro circa in tutto all'anno, ma questo era legato soprattutto al flusso degli ospiti della nostra struttura agrituristica. Non avevamo frequentazione da parte di altra clientela.

Piano piano, come si vede, nel tempo, nel 2015 siamo arrivati a fare 550.000 euro all'anno. Questo grazie alla clientela locale, che siamo riusciti a costruire nel tempo, e un importante afflusso turistico.

I prodotti venduti principalmente sono in pratica i vini sfusi alla pompa, valorizzandoli molto di più rispetto praticamente al prezzo che avrei dovuto venderlo a cisterna. Qui abbiamo sia il bianco che il rosato che il rosso.

La nostra produzione di uve ovviamente, visto questo grande exploit che ha avuto questo nostro segmento, è passata da 3000 quintali nel 2004 a 8000 quintali lavorati nel 2005. Dice: "Come si fa a lavorare in questo arco di tempo? Quanto vigneto avete impiantato?"

No, il problema è che praticamente abbiamo preso, come ho detto, 20 ettari di vigneto in affitto più abbiamo acquistato anche uve esternamente.

Per affrontare il problema della vendita diretta inizialmente mi sono posto dei problemi, delle situazioni. Ho subito cercato di affrontare il territorio, chiedendomi: "Ha le potenzialità per assorbire la nostra produzione?"

E ovviamente, essendo in una posizione strategica tra il Lago Trasimeno e Perugia, si è cercato di conquistare sia il flusso di turisti sia gli abitanti locali compresi in questo tratto di strada, con una distanza da Perugia è di 15 km circa.

Ovviamente è stato anche affrontato di valutare l'interesse del cliente, perché non eravamo l'unica cantina, di conseguenza ci siamo chiesti: "Perché una persona deve venire a comprare il vino da noi?" e abbiamo valutato se era il caso o meno di affrontare questo mercato. Abbiamo fatto dei tentativi e, come dicono i risultati, siamo riusciti a colpire l'interesse del consumatore.

Altro aspetto fondamentale è: "A chi facciamo gestire il punto vendita?" Ovviamente facendo un'analisi ho cercato inizialmente di trovare una persona che fosse fortemente integrata e coinvolta nel tessuto sociale di quel territorio.

Ho trovato un ragazzo, tra l'altro con una laurea in antropologia, che faceva dei lavoretti saltuari, ma che era particolarmente appassionato del prodotto vino e fortemente incuriosito da questo progetto di ampliamento di questa nostra attività.

Ovviamente lui in prima persona è stato coinvolto nella promozione, perché era lui il primo ad essere convinto di poter trasmettere al consumatore o al potenziale cliente la qualità, l'eccellenza del nostro prodotto.

In questa fase abbiamo fatto delle convenzioni con alcune associazioni del territorio, addirittura associazioni sportive, culturali, facendo ovviamente azioni con scontistiche particolari oppure azioni promozionali, recandosi anche da loro nelle varie occasioni di eventi e manifestazioni.

Altro aspetto importante è stato quello della crescita qualitativa del prodotto, cioè in un territorio dove ti confronti con tante altre cantine, la differenza doveva venir fuori anche nella qualità.

Quando ti senti dire dalle persone: "Ho comprato il tuo vino, mi è rimasto aperto per qualche giorno, però non è cambiato per niente, non ha preso di aceto, non ho sentito difetti" ... questo la gente lo ha comunicato e comunicandolo ha fatto sì che tanti altri clienti abbandonassero la loro cantina abituale per venire piano piano da noi e diventando nostri clienti abituali.

Un'altra cosa che è stata per noi molto interessante è l'inserimento di altri prodotti, perché per allargare la fascia dei nostri visitatori dovevamo cercare di conquistare anche persone che non fossero vicine al vino. Di conseguenza abbiamo inserito prodotti come i formaggi, i salumi, i prodotti artigianali, fatti anche da altri agriturismi, e questo ha fatto sì che diventassimo anche un punto vendita caratteristico e locale.

L'istaurazione di collaborazioni con i maneggi per fare passeggiate all'interno della nostra azienda e con gli agriturismi, perché alcuni agriturismi non hanno alcun tipo di produzione, hanno solo l'accoglienza, perché non sono strutturati, hanno una conduzione familiare, fanno poche attività di produzione.

Allora ai loro clienti proponevano: "Potete andare a visitare l'azienda agricola Pucciarella, dove abbiamo una convenzione e dove potete fare una degustazione gratuita". Questi clienti, questi ospiti soprattutto stranieri, venivano da noi, degustavano il vino, rimanevano particolarmente colpiti e hanno fatto sempre acquisti importanti.

Mi dispiace di dire che però spesso altre aziende che hanno collaborato con noi sono state restie invece nel prendere i nostri prodotti e questo secondo me è fortemente sbagliato, perché a volte preclude una collaborazione più ampia, che io invece ho sempre inteso, perché ovviamente c'è sempre una compensazione tra le varie attività.

Ovviamente nell'azienda, visti questi buoni risultati, ci siamo anche concentrati a dare molti più servizi. Abbiamo fatto servizi di degustazione alle varie comitive che venivano sempre in azienda, abbiamo partecipato alle fiere.

Io considero partecipare a una fiera anche un servizio, perché le proloco, che facevano una determinata manifestazione, per riempire a volte le piazze ci invitavano dicendo: "Potete venire a fare una degustazione del vino?"

Se io lo intendevo in senso stretto... ovviamente sarebbe stato un costo, ma in realtà in quella fase si fa veramente tanta promozione e l'importante, che fa proprio promozione, è la persona che è alla vendita, perché è quella persona che trovano fuori e allo stesso tempo ritrovano in azienda.

Nell'azienda inoltre abbiamo fatto delle ristrutturazioni a seguito proprio di questo riscontro di visite, attrezzando delle vere e proprie sale, che poi oggi sono diventate sale per eventi importanti, che possono ospitare anche 250 persone e qui ovviamente gli eventi sono sia per la singola azienda che eventi privati come un matrimonio.

Simone Pizzagalli

Ti ringrazio, è chiara la provocazione che ci hai lanciato. Qui abbiamo visto un caso, al di là dei numeri, perché a noi non interessano i casi con aziende gigantesche, non sono i numeri quello che noi intendiamo sottolineare, ma quanto la giusta direzione in cui si è andati.

In questo caso abbiamo visto un'azienda che da un vino alla pompa, che ... senza offesa, ma in Romagna alla pompa prendiamo solo la benzina, cioè non è che prendiamo il vino ... però, a parte la battuta, fa ridere, perché da una situazione apparentemente difficile si è partiti sviluppando un servizio, che poi ha portato dei benefici all'azienda stessa.

È interessante soprattutto il discorso dell'aggregazione, di come avete iniziato collaborazioni anche con altri. Infatti io ti volevo proprio chiedere questo: normalmente nella vendita diretta è la faccia dell'agricoltore quello che conta, almeno tendiamo a voler sottolineare questo aspetto. Nel vostro caso la faccia apparentemente è quella di una banca o sbaglio?

Emanuele Bizzi

Sì in effetti è vero, qualche volta abbiamo avuto qualche osservazione, ma se il personale di tutta l'azienda viene coinvolto in questo progetto, ognuno diventa ambasciatore di quello che fa.

Simone Pizzagalli

Qual è il fatturato di questa vendita diretta, solo della vendita diretta?

Emanuele Bizzi

Come ho scritto sulle slide, siamo intorno ai 500, quasi 600 mila euro.

Simone Pizzagalli

Normalmente si pensa che prendere nel proprio punto vendita prodotti di altre aziende possa essere quasi addirittura un problema per la propria azienda, uno tendenzialmente tende a valorizzare solamente i propri e tenere quelli degli altri in seconda battuta o a dargli meno importanza.

Nel vostro caso è stato così?

Emanuele Bizzi

Allora al centro di tutto c'è la territorialità, cioè vendere un territorio, che vuol dire anche venderne la cultura. Il vino è cultura e tutti i prodotti locali sono cultura. Noi vendiamo lo zafferano, che è tipico di Città della Pieve sul Lago Trasimeno, vendiamo il tartufo, tutti quei prodotti che vanno ad ornamento all'ambiente della gastronomia umbra.

Questo è stato praticamente il punto di forza del nostro punto vendita.

Simone Pizzagalli

Quindi fare rete con il territorio vi ha fatto vendere più vino o ha anche generato sinergie a livello di scambio di consigli, crescita ...

Emanuele Bizzi

Absolutamente sì. Voglio dire una cosa particolare: in questa fase se noi avessimo insistito solo sulla vendita del nostro vino confezionato, che ovviamente al punto vendita vendiamo anche quello, ma ha raggiunto un livello di circa 40.000 bottiglie, ovviamente sta crescendo anche quello, ma con un passo più lento, causa la crisi, causa che la gente che ha l'abitudine di bere ancora il vino quasi in maniera

quotidiana non può comprare ovviamente sempre la bottiglia, che è più per l'occasione o per il turista occasionale.

Ma la cosa interessante è che noi appunto abbiamo aumentato l'acquisizione sia di uve esterne che di altri vigneti e abbiamo scoperto che a volte i vigneti che hanno le stesse nostre caratteristiche, la stessa esposizione, danno risultati differenti.

È capitato che dei vigneti esterni producano meglio dei nostri, ma per un fatto ambientale, e questi a volte sono stati la base dei nostri migliori vini.

Simone Pizzagalli

Quindi aggregazione non solo tra agricoltori, ma tra diversi soggetti. Questo è un esempio, la sottolineatura che dobbiamo ricordare. Il termine aggregazione non per forza con lo stesso soggetto, ma aggregazione su un progetto.

Grazie a Emanuele Bizzi, azienda agricola La Pucciarella

Allora cambiamo completamente la situazione. Vi presento un'azienda, a cui abbiamo chiesto ovviamente di raccontare di sé, ma di raccontare un po' tutto il comparto. Forse molti di voi non sanno che il settore sementiero in Emilia Romagna, soprattutto nella zona romagnola, è particolarmente importante.

È sempre un settore piccolo, ma importante perché eccelle anche a livello internazionale, ci sono clienti internazionali, asiatici e da tutte le parti del mondo, poi Balestri ce lo dirà, che vengono in Italia a chiedere di produrre sementi.

È un comparto importante, l'azienda che vi presento si chiama C.A.C. ed è una cooperativa, di cui Stefano Balestri è il direttore.

In che cosa consiste proprio la forza competitiva che ha fatto crescere questo settore delle sementi in Romagna? Questo tienilo presente in quello che ci racconterai.

Stefano Balestri

Sì, penso che nella presentazione dopo qualcosa ci sarà. Innanzitutto ringrazio l'organizzazione per la possibilità di presentare un po' il nostro ramo di attività. Ho cercato di condensare un po' in 10 minuti la spiegazione di quello che facciamo, perché mi rendo conto spesso che non è semplice far comprendere a chi non è del settore l'attività che noi svolgiamo.

Io sono direttore operativo di una cooperativa di conferimento, dove i soci sono aziende agricole che nel loro fondo, nei loro terreni producono il bene che conferiscono, che è la semente. Questo seme non viene utilizzato tal quale, ma è seme che viene prodotto secondo dei protocolli e delle tecniche che lo rendono idoneo ad essere utilizzato per la risemina.

Quindi questo seme, una volta che noi l'abbiamo prodotto e lo abbiamo consegnato ai nostri committenti, va sul mercato ed è destinato ad essere riseminato da altri agricoltori, che produrranno poi l'ortaggio fresco o la pianta industriale, che poi viene utilizzata per la produzione dell'olio o per l'alimentazione animale, ecc.

Quindi noi svolgiamo un servizio di moltiplicazione per conto terzi, cioè l'azienda ha un settore commerciale che contatta i committenti, che sono aziende sementiere di fama internazionale, che stipulano dei contratti e la cooperativa a sua volta colloca questi contratti con i propri associati, che producono il seme e poi lo conferiscono alla sede centrale. Questo seme viene poi spedito al committente.

Quindi noi non abbiamo alcun diritto di proprietà sul seme che produciamo, nessuna licenza, ma abbiamo semplicemente l'obbligo di moltiplicarlo e renderlo in toto all'azienda committente.

Ecco quindi un seme che viene prodotto in maniera particolare, noi abbiamo una rete di tecnici che fa assistenza ai produttori in campagna, dalla semina fino alle produzioni e tutte le operazioni di raccolta. Il seme viene il nostro magazzino che si trova a Cesena, dove abbiamo il centro di stoccaggio e tutte le macchine per fare la lavorazione.

Ecco il seme viene conferito, viene stoccato in attesa di lavorazione, poi viene lavorato per far sì che raggiunga i parametri di qualità pattuiti contrattualmente con i committenti, ne controlliamo la qualità con un laboratorio interno e poi viene confezionato per la spedizione.

Potete vedere da questa immagine che noi non prepariamo il prodotto che va destinato direttamente per l'utente, ma è un prodotto intermedio che viene spedito, consegnato ai nostri committenti, che a loro volta lo confezionano e lo portano nei mercati di destinazione.

Questo è in poche parole la nostra attività. Noi non siamo nati però con la vocazione di fare sementi. Questa è una cooperativa nata nel dopoguerra da un nucleo di mezzadri e di piccoli contadini di una frazione di Cesena con l'obiettivo di gestire in maniera associata delle macchine per la trebbiatura, quindi trebbie per il grano.

Quindi è nata come cooperativa di servizi, poi ha messo su anche una rivendita di mezzi tecnici, quindi concimi e antiparassitari, per i propri soci e solo negli anni '50 casualmente è venuta a contatto con emissari di ditte francesi, che avevano individuato nella zona di Cesena una zona idonea per produrre le sementi.

Quest'attività si è rivelata molto redditizia, per cui la cooperativa ha deciso di abbandonare completamente l'attività dei servizi e si è dedicata per intero alla moltiplicazione delle sementi.

Quindi negli anni a seguire il mercato si è espanso, sono state contattate le aziende del Nord Europa, quindi principalmente parliamo di Olanda per quello che riguarda le sementi da orto e di Germania per le bietole da zucchero.

Ovviamente è stato necessario anche ampliare la base sociale, quindi dalla zona limitata del cesenate ci si è dovuti espandere nell'alta Romagna, nel riminese e anche nelle Marche e questa espansione è avvenuta anche con una visione con altre piccole cooperative della zona, per cui si è ampliata anche la base sociale per riuscire a soddisfare questa richiesta di più superficie da mettere in coltivazione.

Negli anni '80-'90 c'è stato un ulteriore salto di espansione verso i mercati asiatici, soprattutto il Giappone e la Corea, e nel 2000 si è cominciato a investire sul mercato cinese, perché è un mercato potenziale che sta dando i primi frutti con difficoltà, però è un mercato dove ci si sta allargando per quello che riguarda la moltiplicazione delle colture.

Oggi abbiamo circa 41.000 mq di superficie coperta a Cesena, dove facciamo tutte le operazioni di ritiro, lavorazione e stoccaggio del prodotto, prima di essere spedito.

Ecco vedete, abbiamo oltre 2000 soci, sparsi in 10 diverse regioni. Questi soci eleggono un consiglio di amministrazione composto da 25 componenti, che al loro interno poi eleggono Presidente e Vice-presidente, che fanno parte della direzione strategica.

Abbiamo 263 dipendenti tra fissi e stagionali, è un lavoro che si svolge soprattutto nel periodo estivo e autunnale, quindi molti di questi dipendenti sono stagionali e il fatturato medio degli ultimi anni si aggira sui 30 milioni di euro.

Ecco, giusto per darvi un'idea di come è diviso il mercato: 20% circa del fatturato è destinato al mercato nazionale, mentre sia quello comunitario che quello extra-comunitario si dividono il restante 80% quasi in parti uguali.

Questo vi dice che le aziende che hanno sviluppato la ricerca genetica e dominano il mercato mondiale delle sementi, soprattutto le sementi da orto, sono aziende che sono all'estero, purtroppo.

Ecco, la panoramica che vi voglio dare ... parliamo di sementi ortive, che è uno dei segmenti più importanti per la nostra cooperativa, nel 2012 vedete erano quasi 20.000 ettari di superficie, di cui il 44% in Romagna, 37% nelle Marche e 13% in Puglia. In tutte le altre solo il 6%.

Questo perché in Italia ci sono zone che sono particolarmente vocate per queste sementi. Sono vocate per territorio e per clima e poi è in queste zone che si sono stabilite delle attività e si sono creati anche dei saperi, delle esperienze che hanno favorito poi la creazione di distretti.

Se parliamo di sementi da orto, per es. in Italia, i distretti principali, oltre a quello di Cesena e della Romagna, ce n'è un altro che è localizzato in Puglia, soprattutto attorno alla zona di Andria, perché anche lì, come a Cesena, si è stabilita una base produttiva, che nel tempo ha generato questo valore aggiunto.

Ecco noi generalmente negli ultimi anni raggiungiamo i 5000 ettari, abbiamo principalmente colture orticole (circa 3500 ettari) e il resto sono colture industriali: bietola da zucchero, anche se ormai si è molto contratta negli ultimi anni, soia, girasole e ultimamente anche erba medica.

Non siamo soli ovviamente, ma quest'attività ha generato un distretto, dove ci sono molte altre aziende localizzate, come dicevo, in Romagna, ma anche in Puglia. Le nostre colture principali sono cipolla e cavolo. Vedete, abbiamo la cipolla con circa il 25% della superficie coltivata in Italia, la coltiviamo noi, mentre il cavolo è oltre il 50%.

Ecco vi faccio notare che per la banji goin, che è un ortaggio tipicamente orientale, quindi prodotto specialmente per le zone asiatiche, abbiamo un 60% della superficie coltivata.

Perché producono in Italia? È la domanda che mi fanno molti dei miei interlocutori, che si meravigliano perché i giapponesi, i coreani o i cinesi, pensate, vengono a produrre in Italia.

Simone Pizzagalli

Secondo me ce l'ha il 90% della sala questa domanda, quindi aiutaci a capire, soprattutto perché con i costi che abbiamo in Italia riusciamo a vendere agli asiatici.

Stefano Balestri

Esatto, io vi ho prevenuto perché generalmente so che quando dico: "Mah, noi produciamo per i giapponesi" tutti fanno: "Come per i giapponesi? I cinesi? Mah!" Anche i coreani sì.

Io adesso vi racconto un aneddoto. La prima volta che sono andato in Cina, abbiamo partecipato ad una fiera, io quando siamo partiti ho detto ad un mio collega: "Mi sembra quello che va a vendere il frigorifero agli eschimesi", perché là tutto costa poco, ecc.

Però in prospettiva anche la Cina dovrà fare una scelta e quindi dovrà cercare di produrre sementi di qualità, perché il livello qualitativo richiesto nel settore si sta elevando in tutto il mondo, anche nei paesi che una volta consideravamo il cosiddetto "terzo mondo".

Anche lì si stanno imponendo le colture ibride, si richiedono le qualità e quindi è un trend a cui fatalmente non si scappa.

Quindi dicevo, perché vengono da noi? Ovviamente noi abbiamo un vantaggio competitivo che è dovuto al clima, il clima mediterraneo, quindi abbiamo estati secche e calde, ideali per trebbiare, quindi facciamo trebbiatura in condizioni ottimali, non abbiamo la pioggia e questo favorisce la qualità delle produzioni.

Poi abbiamo gli inverni che sono mitigati dal mare e quindi sono miti, non abbiamo i rischi di perdita delle colture come hanno certe zone del mondo, nostre competitori, dove le colture biennali possono essere distrutte dal gelo.

Poi l'altro vantaggio competitivo che noi abbiamo è quello dell'esperienza, cioè in questi 60 anni bene o male sia gli agricoltori, ma anche i tecnici hanno imparato ad affrontare i problemi, a risolvere i problemi sempre nuovi che pone la produzione delle sementi.

Quindi se noi sommiamo il clima che ci ha dato Madre Natura con il fattore umano che ci siamo costruiti, otteniamo una qualità eccellente e questo è il motivo per cui così tanti clienti dal mondo vengono in Italia, vengono a Cesena, vengono in Puglia per produrre le loro sementi.

Pensate, queste sementi sono il frutto di anni e anni di ricerche, quindi questi committenti devono avere una grande fiducia in noi, in chi opera in questo settore, per potergli affidare il loro seme prezioso per poterlo moltiplicare e dal quale loro poi ricaveranno il loro beneficio.

Ecco questo ... spero di essere stato chiaro, sono a disposizione per le vostre domande e le vostre curiosità, se ne avete, e vi ringrazio per l'attenzione.

Simone Pizzagalli

Grazie a te. È stato molto interessante. Adesso se c'è qualcuno che ha qualche domanda la può anche fare. Io adesso chiedo: se tu dovessi ... cerco di interpretare un po' ... uno dice: "Io sono agricoltore, non ho mai fatto sementi", se tu dovessi convincerlo in 45 secondi che è conveniente, potrebbe essere

conveniente per un agricoltore in zona vocata (le avete viste le regioni, ci sono quasi tutte) provare fare in una parte del suo terreno produzione di seme, da dove cominceresti?

Stefano Balestri

Beh, innanzitutto bisognerebbe fare un'analisi, perché non tutte le aziende sono uguali, non tutte hanno la stessa vocazione, quindi bisogna prima di tutto cominciare da un'analisi dell'azienda, cioè quello che uno ha, il terreno, se è irriguo, se non è irriguo, la giacitura, disponibilità di manodopera.

Poi farei un'offerta fatta su misura per l'azienda che ho di fronte. Quindi se ho un'azienda situata nelle colline riminesi o in quelle marchigiane, che ha accesso a manodopera familiare o anche non familiare, gli potrei consigliare una coltura da reddito, come potrebbe essere un cavolo ibrido, una cipolla.

Se invece ho un'azienda che punta più sulla meccanizzazione, allora ci sono altre colture più estensive, ci sono lattughe, ravanelli, coriandolo, che adesso va molto di moda, oppure anche una coltura industriale, come per es. il girasole ibrido, ammesso che si riesca a trovare l'isolamento, perché poi il problema che noi abbiamo è che non è che possiamo coltivare dappertutto, perché queste colture, siccome devono essere impollinate ... avete visto nella prima fotografia c'era il nostro principale collaboratore, che è l'ape, e quindi devono avere delle distanze tra di loro, in modo da evitare che si incrocino.

Quindi, una volta che abbiamo le condizioni tecniche e sociali e che abbiamo l'isolamento, poi si può definire insieme qual è la coltura che più si può adattare a quell'area, a quell'azienda.

Simone Pizzagalli

Il tema della sessione è l'aggregazione, voi siete una cooperativa, associate dei produttori, ci puoi dire qualcosa su questo? Come si fa a diventare soci e come fate voi, in un periodo in cui è difficile aggregare, è difficile associare, ad avere così tanti soci, che da quel che mi risulta insomma sono anche abbastanza contenti?

Stefano Balestri

Sì, non proprio tutti a dire la verità.

Beh, se continuiamo a coltivare vuol dire che bene o male una risposta la diamo.

Dunque per essere soci della nostra cooperativa bisogna essere dei produttori agricoli, quindi delle aziende agricole, e bisogna avere le condizioni per effettuare le coltivazioni, che vengono appurate dai tecnici quando fanno la visita e verificano che l'azienda sia in grado di fare certe colture, quindi se ha l'irrigazione o no, se ha la meccanizzazione, ecc.

Poi dopo è chiaro che ci deve essere la proposta economica, perché chi si associa alla nostra cooperativa non è che lo fa perché siamo belli o simpatici, lo fa perché deve trovare una risposta di tipo economico, che è quello che noi cerchiamo di fare.

Facciamo prima di tutto un contratto con un prezzo definito prima di coltivare, quindi il prezzo viene conosciuto prima, chi fa le sementi non è soggetto agli alti e bassi del mercato come chi fa i cereali o altre colture.

L'aleatorietà è dovuta dalla quantità prodotta, dai problemi che pone la coltura, dall'andamento stagionale, questo sì che è il rischio che corre l'impresa, quindi la garanzia che noi possiamo dare è di avere un prezzo definito.

Poi come cooperativa abbiamo, ovviamente una volta che viene chiuso il bilancio, se siamo stati bravi, efficienti, se abbiamo prodotto la qualità che i nostri clienti vogliono, ci rimane in genere un utile, che nelle cooperative di conferimento viene restituito come ristorno in base alla quantità prodotta.

Quindi cerchiamo di lavorare con delle garanzie di produzione dovute al prezzo già fissato in anticipo e con delle integrazioni che vengono fatte a posteriori in base all'andamento del bilancio per cercare di soddisfare le aspettative dei soci.

Simone Pizzagalli

È chiaro. C'è qualche domanda? Nel pubblico qualcuno che vuole intervenire su questo tema

Alberto Veronesi

Buongiorno, sono Alberto Veronesi. Volevo chiederle: vista la vostra bellissima esperienza, che ci ha raccontato, questa crescita che avete fatto in tutti questi anni coltivando e raccogliendo del seme da dare alle grandi aziende multinazionali, come lei ci ha ben spiegato, non avete mai pensato di spingervi oltre nel vostro business, cioè andare a recuperare quel valore aggiunto che poi la multinazionale, che fa ricerca e detiene il brevetto della varietà, alla fine è quella che raccoglie i frutti anche del vostro lavoro? Su questo c'era stata un'idea progettuale da sviluppare da parte vostra? Grazie.

Stefano Balestri

Sì, c'è stata questa idea, è nata negli anni '70, si è costituita una società che in pratica faceva ricerca e commercializzazione. Questa società esiste ancora, noi abbiamo una partecipazione in questa società. Ovviamente è una società che è al di fuori dell'organizzazione perché non possiamo correre il rischio che entri in conflitto di interesse con l'attività principale che svolgiamo. È un'attività che viene svolta al di fuori di quella che è l'organizzazione della produzione.

Tenete presente che il valore più grosso del nostro patrimonio non è scritto nello stato patrimoniale: è la fiducia che i nostri clienti hanno. Quello che spinge i giapponesi, persone diffidenti dello straniero per natura, a consegnarci nelle mani il loro seme da farci moltiplicare è perché sono sicuri che questo seme non avrà altre vie che quella di ritornare a loro per essere commercializzato.

Questo per noi è un asset, un valore che noi difendiamo, che dobbiamo difendere. L'abbiamo costruito negli anni, sudandoci e anche vincendo molti pregiudizi che hanno all'estero, perché io girando all'estero mi rendo conto che, sì noi abbiamo molte cose belle che gli altri ci invidiano, però ci sono anche molti pregiudizi che dobbiamo sfatare.

Con questo noi siamo riusciti a crearci questa fiducia, che non vogliamo assolutamente tradire.

Simone Pizzagalli

Volevo sottolineare infatti questo aspetto qui proprio perché non è assolutamente un dettaglio. Di fatto le aziende che chiedono di moltiplicare danno in mano un segreto industriale, perché danno in mano delle linee pure, quindi questo aspetto che dice lui, cioè di non tradire la fiducia, nel tempo generare una partnership di questo tipo è tutt'altro che scontato.

Ancora un applauso a Stefano Balestri, che rimane a disposizione per chi volesse poi approfondire anche al pranzo.

L'ultimo relatore non ha bisogno di grandi presentazioni, comunque sono 6700 produttori riuniti in 44 cooperative, 1 milione di tonnellate di frutta e verdura commercializzata: questa è l'Apo Conerpo, di cui Davide Vernocchi è presidente.

Qui possiamo parlare tranquillamente di aggregazione, perché è evidentemente la cooperativa ortofrutticola più importante, ma ci interessa anche parlare di innovazione, in particolare ci racconterà dell'ultima innovazione, dell'ultimo investimento su cui hanno deciso di puntare.

Davide Vernocchi

Bene. Grazie a tutta la Compagnia delle Opere, a Camillo e a tutti i suoi collaboratori per questa opportunità che mi avete dato, che è assolutamente importante.

Io sono prima di tutto un produttore ortofrutticolo, sono un coltivatore diretto, ho un'azienda poco distante da qui con una ventina di ettari, che conduco, e conferisco tutto il mio prodotto alla mia cooperativa di riferimento, che è AgrIntesa, che partecipa, fa parte di Apo Conerpo. Quindi io sono uno di quei 6000 produttori, conferisco il mio prodotto in una di quelle 47 cooperative socie di Apo Conerpo, che presiedo.

Ci tengo a sottolineare questo mio ruolo, perché nell'ambito della cooperazione è molto importante il ruolo della proprietà, quello che vi dico non è un dettaglio. Non è un dettaglio perché molto spesso quelle che sono le scelte, che l'azienda è chiamata a fare, non sono dettate dagli interessi di noi produttori, ma spesso si legano ad altri interessi, che possono essere molteplici.

Una breve sintesi di chi è Apo Conerpo. Abbiamo una serie di filiali perché ce lo impone il regolamento comunitario. Una di queste filiali è Conserve Italia, un miliardo di euro di fatturato, i marchi Cirio, Valfrutta, Derby, Jolly Colombani, per dirvi i nostri brand.

Abbiamo due società, due filiali che si chiamano Alegra e NaturItalia per quanto riguarda la commercializzazione del fresco. Una fa 150 milioni di euro di fatturato, l'altra 130. Brio, 50 milioni di euro di fatturato, specializzata per il biologico.

Opera la saltiamo, ci torno dopo, in seconda battuta. Valfrutta Fresco è l'alta qualità del nostro gruppo, cioè il top di gamma è finalizzata ad essere commercializzata attraverso Valfrutta. New Plant invece è una società di ricerca che, in maniera paritetica con Orogel e ApoFruit, abbiamo destinato a cercare nel mondo le innovazioni varietali, cioè a creare la distintività dei nostri prodotti.

Le superfici. Come vedete l'evoluzione delle nostre superfici: frutta e ortaggi complessivamente 30.000 ettari, ... molto velocemente ...

La produzione conferita dai nostri soci. Nel 2014 vedete: 662 mila tonnellate per gli ortaggi e 400 mila tonnellate di frutta. Vedete, c'è un calo progressivo della produzione frutticola in tutto il contesto emiliano-romagnolo e nazionale, ma all'interno del nostro gruppo il calo è molto meno marcato di quanto non succeda nella media.

La produzione. Per quanto riguarda la produzione, le pere la fanno per la maggiore, pesche nettarine, kiwi. Queste sono percentuali che fanno riferimento al basket di prodotti all'interno del nostro gruppo, ma vi ricordo che, per esempio nel basket nazionale, il kiwi rappresenta circa il 10% della produzione nazionale. Le pere sono 1,5 milioni di tonnellate contro i 7 milioni di tonnellate a livello nazionale.

Le orticole: il pomodoro, quasi 4,3 milioni quintali, quasi il 10% della produzione nazionale.

La superficie media della nostra azienda, che si assesta intorno ai 300-370, questo ad oggi, mentre nel 2004 era 1,5 ettari, per cui c'è stato nel corso degli anni una specializzazione della nostra base produttiva.

La nostra storia, molto velocemente: il Conecor e la Erpo danno vita al Conerpo, qualcuno che ha qualche capello bianco se lo ricorda, nel '95 il Conerpo si unisce con il Ciod e nasce Apo Conerpo. Nel 2000 entrano altre cooperative, per cui abbiamo associate prevalentemente in molte regioni, ma il core business si concentra prevalentemente in Emilia Romagna.

A partire dal 2000 partono i cosiddetti "poli territoriali", aggregazioni che si sviluppano all'interno delle varie province. C'era un progetto iniziale, poi ha avuto una sua evoluzione. Alcune delle realtà più importanti: AgrIntesa nata nel 2007 con l'aggregazione di Emilia Frutta, AgriFruit e Intesa, ma potrei tranquillamente ricordarvi anche di PatFruit nel bacino ferrarese e la Modena Fruit Group nel bacino modenese. Per cui la nostra storia è tutta una storia di aggregazione, aggregazione, aggregazione.

Perché ho tenuto ... se mi puoi tornare alla slide iniziale ... perdonatemi ... ok ... Opera.

Il segreto del nostro ... la scommessa ... Opera è una grande scommessa che abbiamo portato avanti come gruppo da un anno a questa parte e ritengo che nel movimento cooperativo sia anche una sorta di rivoluzione.

Perché vi dico questo? Allora Opera è la filiale specializzata per le pere. Le per si concentrano ... pensate i 2/3 della produzione nazionale si concentrano in un fazzoletto di terra che va dalla provincia di Modena, Ravenna, Ferrara.

Per cui non è come per le pesche nettarine, dove ci potrebbe essere ... si dice: "Ma la colpa è dei piemontesi, dei veneti, del sud dell'Italia, della Spagna, della Francia, della Grecia". Se il mercato delle pere non va bene è perché comunque i produttori di pere, nell'ambito di questo fazzoletto di terra, non riescono ad aggregarsi in maniera importante.

Uno dei grandi limiti della produzione italiana ... sono due guardate: uno è che il mondo agricolo spesso non è capace di autoregolamentare la propria offerta di prodotto e poi ci sono tante ... è legato a tutta

una serie di componenti. L'altro limite, a mio parere, è che spesso drammaticamente siamo in competizione continua tra noi produttori.

Ci troviamo spesso nei convegni, dove tutti ci dicono: "Vi dovete aggregare", ma un conto è dirlo e un conto è trovarsi davanti al notaio, firmare una fusione. Può sembrare una banalità, ma vi assicuro che per quella che è stata tutta la mia esperienza, che ormai comincia ad essere di diversi anni, tra il dire e il fare, come direbbe qualcuno, spesso ... prima di tutto bisogna iniziare e spesso si dice: "Ma inizia l'altro, che io aspetto e vedo cosa succede". Purtroppo non è una banalità, neppure nel mondo della produzione.

Come abbiamo lavorato quest'anno? Prima di tutto abbiamo fatto dei ragionamenti all'interno del mio gruppo per quanto riguarda il prodotto pera. Abbiamo cercato un manager, abbiamo cercato il migliore che c'era sulla piazza, non ve lo nascondo.

Noi un anno fa proprio in questi giorni contattammo questa persona, che io considero geniale, quasi pazzo tra virgolette, perché bisogna essere matti per mettersi in discussione all'età di 57 anni, perché si trovava ... aveva toccato ... da manager io lo avrei definito ... "Sono in Melinda, sono un modello". Questa persona si è messa in discussione, si chiama Luca Granata e ha accettato una sfida.

Simone Pizzagalli

Luca Granata era ...

Davide Vernocchi

Era direttore generale del Gruppo Melinda, cioè colui che ha lanciato il marchio Melinda, praticamente la marca, uno degli emblemi, l'unica marca che ha avuto successo, mi vien da dire, per quanto riguarda l'ortofrutta fresco in Italia. È inutile che ci giriamo intorno.

Si è messo in discussione, abbiamo fatto una discussione importante all'interno del nostro gruppo, perché la nostra idea era quella di lavorare all'interno del gruppo, e lui ci ha convinto ... è lì che è stata la novità ... di smetterla di pensare secondo l'io e di ragionare con il "noi", cioè noi produttori.

Fino a ieri tutte le aziende entravano in competizione tra di loro, cercando di essere più brave rispetto alla propria vicina di casa: "Ah, io sono più bravo, prendo un centesimo in più, di più cosa vi posso dare?" La dico in maniera molto semplice, ma non è facile, soprattutto quando ti confronti nei consigli di amministrazione.

Ti liquido un centesimo in più, ma il produttore purtroppo non fa reddito e cambia, fa altre scelte. Vedete, la superficie di pero nell'arco di 15 anni ha avuto quasi un calo simile a quello delle pesche nettarine, ha perso circa il 30%.

Analogamente c'è stato un calo dei consumi, per cui conseguentemente il prezzo si è mantenuto ad un livello medio-basso, per cui la redditività purtroppo non ha mai raggiunto quei livelli necessari.

Per cui capite bene, la scommessa che abbiamo fatto è quella di cambiare modo di ragionare, ragioniamo per i produttori di pere e di qui il ruolo della proprietà, perché questo io lo considero un salto culturale difficilissimo, perché la proprietà si deve imporre affinché l'azienda lavori per tutti i produttori.

Non ha importanza se il socio di AgrIntesa prende un centesimo in più del suo vicino di casa, quando non fa reddito.

E di lì è iniziata questa scommessa, questa corsa contro il tempo, ve la tengo breve, durante la quale Luca Granata ci dice: "Guardate, usciamo dai confini di Apo Conerpo, ci interfacciamo con tutti quelli che sono i soggetti che interagiscono sul mercato e vediamo se riusciamo a fare una massa critica di prodotto". Tale da poter cosa? Avere la forza di dire alla grande distribuzione: "Questo è il prezzo".

Poi qualcuno diceva: "E l'antitrust?" Magari mi venisse l'antitrust che mi fa pagare una multa importante, perché vuol dire che ho fatto bene il mio lavoro. Non è una banalità.

Bene, noi in questa avventura partita nel marzo scorso abbiamo lanciato, senza andare sui giornali, questa idea, promossa da Apo Conerpo, a tutti coloro che erano portatori, aziende portatrici di interesse di pere.

Ne è venuto fuori che 18 aziende hanno condiviso l'idea, altre no. Io dico: "Purtroppo" e lo dico a malincuore, con grande rammarico, soprattutto da produttore, perché comunque di fatto adesso sul mercato c'è un'azienda importante come Opera e una serie di altre aziende.

Questo rallenta, riduce il nostro potere contrattuale nei confronti di una grande distribuzione. Alcune catene hanno accettato il marchio Opera, altre (non me ne voglia Caprotti) ... Esselunga non vuole il marchio Opera, ma non voleva neppure Melinda.

Se continuiamo a servire Esselunga, ma anche altri, potrei citarli, mi sento in casa, attraverso quelle che erano le vecchie cooperative conferenti, quindi AgrIntesa e PatFrut, perché la grande distribuzione non vuole che il mondo agricolo si aggregi. Non lo vogliono i fornitori, non lo vuole neanche la politica.

La politica non vuole un soggetto che batte il pugno sul tavolo, la politica vuole che noi agricoltori purtroppo continuiamo a lavorare e a presentarci sul mercato divisi e disaggregati. Questo è il potere. Mi commuovo quasi, perché mi sembra di dire delle ovvietà. Io dico però con soddisfazione, perché come gruppo ci siamo messi in gioco ed è qui il ruolo che deve avere la proprietà, cioè mettersi continuamente in gioco per l'interesse dei nostri associati.

Quando la nostra pera arriva sul mercato di fronte alla signora Maria che sia della cooperazione, che sia del privato, ecc. non conta, l'importante è che sia una bella pera, che abbia rispettato tutta una serie di canoni ambientali, la tutela, l'importante è che poi questo consumatore me la paghi in maniera soddisfacente. Questo è importante. Questo deve essere il nuovo modo di ragionare.

Simone Pizzagalli

Scusami, ma dato che ho visto che ti sei accalorato giustamente, rispetto a questa cosa qui dell'aggregazione, perché un concetto così semplice come tu l'hai espresso, cioè quello di aggregarsi, fare massa, poter avere un potere contrattuale più alto, fondamentale c'è stata gente che è rimasta fuori, non hanno accettato? Qual è stato il problema che tu hai individuato, per cui non si è riusciti neanche in un progetto teoricamente così lineare?

Davide Vernocchi

Guarda, l'ho detto nella mia introduzione: il ruolo della proprietà. La proprietà deve essere fatta da produttori che sentono sulla loro pelle che cosa significa ...

Simone Pizzagalli

È un problema di agricoltori o di politica?

Davide Vernocchi

È solo un problema di agricoltori. Perché se è vero che per es. le cooperative sono governate dai produttori, di fronte ad un progetto del genere ... mi fermo lì.

Comunque, per dirvi, Opera è partita. Non a caso, in quello che è il basket di prodotti ortofrutticoli, l'unico invernale che si sta difendendo è il prodotto pera.

Il prossimo anno inizierà la pubblicità, nonostante che una fetta importante di produttori non abbia partecipato all'idea progettuale, che comunque ha messo insieme 2 milioni e passa di quintali di pere, fatte da cooperative, privati ecc. È una massa sicuramente, per cui inizieranno la pubblicità.

Attenzione, non promozione, pubblicità, quindi andare sul grande schermo, affermare una marca, rilanciare i consumi di un prodotto in declino.

Una cosa analoga bisognerebbe farla nel kiwi. L'Italia è leader mondiale della produzione del kiwi, quest'anno raggiungeremo il picco massimo della produzione con quasi 6 milioni di quintali, c'è un trend di crescita a livello nazionale, che stimo intorno al 15-20% annuo e noi siamo mezzadri di un grande brand internazionale, che si chiama Zespri.

Nel momento in cui domani Zespri si stancherà dell'Italia, cosa che mi auguro succeda il più tardi possibile, che ne sarà della nostra kiwicoltura? Grazie.

Simone Pizzagalli

Un applauso. Veramente molti temi e anche molto provocanti. C'è un po' una convinzione generalizzata ... questa domanda te l'avranno fatta diverse volte, ma io giustamente te la ripongo: c'è una convinzione generalizzata che normalmente il mondo associativo non premia la qualità e uniforma i produttori verso la bassa qualità.

Allora prima di tutto ... e poi sempre su questo tema qua dicono che spesso ci sono grandi fatturati della cooperativa, ma poco reddito fondamentalmente poi ancora: "Non si potrebbe riuscire a fare come nel mondo delle sementi, cioè stabilire un prezzo prima invece che ..."

Davide Vernocchi

No, servirebbe ... sono tante le domande. Il prezzo prima – sul pomodoro ci siamo riusciti. Nel pomodoro, prima dell'inizio della campagna, viene individuato un cosiddetto "prezzo d'area". Nel Nord ci riusciamo, fino ad adesso o meglio fino alla scorsa campagna, perché quest'anno ancora non è stato chiuso l'accordo, ci siamo riusciti. E questa è sicuramente una grande opportunità.

Su altri prodotti è molto difficile proprio perché non c'è la possibilità di autoregolamentare o meglio programmare in maniera organica quelle che sono le superfici che vengono messe a dimora.

Hai citato il fatto ... sì, c'è l'idea diffusa che nel mondo cooperativo non si riesca a valorizzare in maniera adeguata l'alta gamma.

Noi come gruppo abbiamo segmentato, come dicevo prima, la nostra offerta commerciale, che parte dal prodotto industriale con Conserve Italia, le "commodity" con Alegra e NaturItalia, il biologico "Brio" e "Alce Nero", che è collegato al gruppo Brio, il brand Valfrutta.

Opera adesso vorrebbe essere un salto di qualità un po' più di spessore. Valfrutta Fresco purtroppo, lì mi guardo allo specchio come faccio tutte le mattine, non ha fatto quel salto di qualità che auspicavamo. Questo a dimostrazione che comunque come gruppo credo che tutti i giorni ci mettiamo in discussione. È questo che è il segreto di tutto il movimento.

Simone Pizzagalli

Bene, io farei un applauso a tutti e quattro i relatori.

Concludo questa sessione lasciando la parola al presidente Camillo Gardini

Camillo Gardini

Vorremmo chiamare sul palco Pompeo Farchioni e Bernhard Scholz.

Non più tardi di giovedì sera sono stati protagonisti di un evento formativo molto importante di Compagnia delle Opere, CdO Academy lo dicevamo ieri, e vi è stata una grande interlocuzione tra Bernhard che, oltre ad essere Presidente di Compagnia delle Opere, è un grande esperto di imprese e Pompeo che è il leader di un grande gruppo, ma anche di una grande storia intergenerazionale di presenza nel sistema agricolo e agro-alimentare umbro e non solo.

Gli chiediamo un commento, ma anche una valutazione su questi lavori del Forum con a tema lo sviluppo della persona e dell'impresa. Prima Pompeo, poi Bernhard.

Pompeo Farchioni

No, la parte politica è importantissima, magari è bello anche condizionarla un po' con un movimento come il nostro e quindi con un po' di opinioni, questo è ancora più bello.

Detto questo, il Forum ci ha insegnato delle cose ottime anche questa volta. Stamattina l'incontro ... sì poi le testimonianze sono sempre una cosa bellissima.

Non è un appunto, ma solo una sottolineatura: questa volta non abbiamo avuto testimonianze negative. Evidentemente non ne abbiamo trovate o non ce ne sono, quindi la cosa è stupenda, perché nel nostro gruppo normalmente si va sempre a vedere in tutti gli associati le varie negatività.

Per uno, due, tre anni abbiamo avuto ... scusa se dico abbiamo, ma faccio parte da tanti anni, quindi mi sento di dire ... abbiamo avuto il bisogno di capire: "Ma tu che non stavi andando bene, come stai

andando oggi? Come andrai?” Mi sembra che quest’anno questo non c’è. Ma forse non c’è perché se non altro qualcosa è cambiato e quindi questa è la cosa positiva che io ho notato.

Poi sono sorte tante di quelle cose interessantissime, tra cui non da ultimo complimenti per la cooperativa ... Apo Conerpo, fantastica. Noi la guardiamo a distanza da decenni e diciamo che è l’unico esempio che in Italia ha retto. Per vari motivi e per varie cose, ma ha retto e oggi mi sembra fondamentale con la sua posizione.

Fondamentale, perché noi abbiamo bisogno di questi esempi, abbiamo bisogno di loro che vadano in grande distribuzione e alzino la voce.

Non pensate che un privato non possa apprezzare quello che fa una cooperativa e magari non fare la stessa cosa.

Noi negli oli extra-vergini è una vita che diciamo alle associazioni: “Raggruppate gli agricoltori, fateci trovare masse di raccolto omogenee” in modo che poi noi queste masse di raccolto possiamo prenderle, fare delle quotazioni fisse, anno per anno, e andare per il mondo, che è il nostro mestiere.

Cercare di portare questa cosa e dare che cosa? Dare quello che ormai un’azienda come la nostra è diventata. Per alcuni versi la nostra è diventata un’azienda di servizi, anche verso l’agricoltore. Che significa?

Ma se io so far bene pubblicità, se so comunicare, se so confezionare, se imbottigliare, è un servizio anche per l’agricoltore, perché magari il singolo agricoltore o la singola cooperativa, che però ha quel singolo prodotto, che nel nostro caso significherebbe non fare sempre qualità, perché noi per fare sempre qualità abbiamo bisogno di blend, di mix, di un prodotto amaro, uno fruttato e uno dolce, quindi dare la costanza nel mondo.

Ecco noi siamo al servizio, ma questo servizio e questo agricoltore non può arrivare disunito, perché ormai anche noi riusciamo più a fare acquisti piccoli, a dire: “Ma quella piccola qualità che sta in Calabria o in Sicilia o in Sardegna non ce la facciamo a metterle insieme”.

Quindi abbiamo bisogno che lui si raggruppi e di quella zona ci dia un quantitativo alto e ce lo confermi per tutti gli anni, perché il problema non è un anno sì e un anno no, non si possono investire milioni di euro in pubblicità in Cina, Giappone, America, e poi andare lì l’anno dopo e dire: “Guarda quest’anno non ne ho più”.

Non capiscono, dicono: “Ma voi siete matti, com’è possibile che l’anno scorso tu mi dicevi ...”. Puoi spingere un anno di più e un anno di meno, un anno puoi dirgli: “Quest’anno ce n’ho 50.000 quintali” e l’anno dopo dire: “Ne ho 30.000”. Ma non puoi dire: ““Quest’anno ce n’ho 50.000 quintali” e poi l’anno dopo dire: “No, quest’anno non c’è”. Dicono: “Non c’è? Ragazzi, voi in Italia forse siete un po’ fuori”.

Questo infatti è il problema associativo, cioè ci vogliono questi grandi raggruppamenti, chiamatele cooperative, consorzi, per noi non è un problema, che mettano insieme e aggregino gli agricoltori per dare un’offerta interessante e continuativa.

Camillo Gardini

Cosa ha imparato Pompeo e l’azienda Farchioni da questo Forum?

Pompeo Farchioni

Beh, allora innanzitutto ho imparato che si sta facendo un grosso sforzo da parte di tutti per andare alla ricerca di innovazione. Però d’altro canto devo fare anche una grossa critica su quello che ho imparato: stiamo tutti perseguendo delle strade simili. Non funziona.

Voglio dire che tutti vogliamo andare verso la stessa strada, ma con canali, con soldi diversi e con progetti diversi. È come quando si fa un prodotto. Tu esci con un prodotto, poi dici: “Io lo faccio uguale”, ma non l’ho fatto uguale, perché io ho cambiato una virgola, un punto. Così non funziona.

Secondo me disperderemo tutti i soldi del PSR, specialmente quelli dell’innovazione, per fare ogni regione quasi la stessa cosa. Follia totale.

Questo è un messaggio che do ai nostri politici: questa è follia totale, cioè non è più pensabile di fare una cosa per una regione, per es. l’Umbria. Ma perché l’Umbria è diversa dalle Marche? Ma parliamoci

chiaro una volta al centro Italia stavamo tutti insieme, adesso no. Adesso abbiamo l'Umbria, che se superi il confine è un'altra cosa dalle Marche o dall'Emilia Romagna.

Ma non è possibile, è ora di smetterla di fare queste cose, questa è una cosa proprio di cui mi sono accorto. Nei progetti che hanno presentato, è quello che avevo scritto io con i miei figli e altri, più o meno il filone è sempre quello. Però probabilmente arriverà per ogni regione 7-8 progetti simili per fare la stessa cosa e questo non va bene.

Quindi un coordinamento da parte regionale per dire: "Se quel progetto lo fa l'Emilia Romagna, non lo può fare l'Umbria" o almeno chi lo vuole fare in Umbria si deve aggregare con quello dell'Emilia-Romagna.

Camillo Gardini

Bernhard.

Bernhard Scholz

Allora io comincio dal primo impatto di ieri pomeriggio, che mi sono di nuovo accorto della immensa complessità di questo mondo, che secondo me è senza paragone, perché neanche il mondo della meccanica è così complesso.

Qua si parla di latte, che è un mondo a sé, si parla non della frutta, si parla del melograno, che diventa un mondo. Ogni cosa ha un suo mercato, una sua cultura. Occorrono conoscenze e competenze particolari, ognuno rischia la sua sul mercato, quindi deve sapere cosa dicono i cinesi di un melograno piuttosto che ... È una cosa incredibile.

Da lì nasce l'osservazione che voglio fare su questa mattina: tutto questo evidentemente non si può affrontare da soli e quindi bisogna lavorare insieme.

Io ringrazio molto la sincerità di chi ha parlato stamattina, perché è vero che non ci sono state testimonianze negative, ma la sincerità con la quale hanno parlato dei problemi del lavorare insieme secondo me è molto utile, perché lavorare insieme è difficile, già dentro l'azienda, figuriamoci tra aziende.

Che lavorare insieme è difficile fa parte della natura umana, perché è una sfida alla persona, alle sue virtù e tutto, però dire che è difficile secondo me rende possibile affrontarlo, perché altrimenti abbiamo l'appello continuo che bisogna lavorare insieme e nessuno si muove.

Io devo dire in che cosa consiste il problema, perché Gianmaria ha parlato dell'impatto traumatico. Guardate che ci sono tanti che rimangono con un impatto traumatico tutta la vita, non è che è così banale.

È emerso comunque che ci sono due aspetti. Secondo me, un aspetto è la chiarezza dello scopo, cioè che al centro non sta il fatto che noi lavoriamo insieme, per cosa lavoriamo insieme. Questa è la prima questione.

Poi un aspetto di metodo che è la trasparenza delle regole che ci diamo, cioè per quale ragione ci siamo una regola piuttosto che un'altra.

Però c'è un fattore di fondo che secondo me è emerso molto bene e per il quale vi anticipo che mi piace anche molto stare qua con voi: perché c'è un dato di fatto che la collaborazione richiede prima di tutto una disponibilità personale, quindi il lavorare insieme, la collaborazione, l'integrazione è, nella sua genesi, la più fragile di tutti questi 5 elementi, ma la più potente nelle sue conseguenze.

Dipende da ognuno di noi, non c'è niente da fare, non posso imporre a una persona di lavorare insieme, dipende da una sua intima decisione personale e dipende in ultima analisi da due predisposizioni: o lavoro con te con una pretesa o con una gratuità. Fra queste due cose non c'è tanta scelta.

Io penso che noi tutti viviamo di una gratuità che ci è stata ancora in qualche modo trasmessa e dobbiamo stare attenti a non perderla, soprattutto ... e qua dico perché mi piace stare qua ... perché, forse da non agricolo, ho lavorato tutte le vacanze nella fattoria di mio nonno, però ho sempre potuto vedere che chi lavora in questo mondo è più o meno cosciente di ricevere qualcosa in continuazione: la terra, il tempo, la natura, la pioggia.

È un dono continuo, è più capace e cosciente del fatto che tutto è dato e con questa ultima gratuità un po' coltivata, un po' troppo poco coltivata, in qualche modo si riesce comunque a fare quello che è stato dimostrato stamattina, in qualche modo si riesce.

Però coltivando di più questa coscienza del dono, del ricevere in continuazione, questa apertura, questa disponibilità, anche a fare sacrifici in nome di quello che hai ricevuto, potrebbe essere più consistente, più vincente.

Non dobbiamo nasconderci dietro un dito. Il problema della collaborazione, dell'aggregazione è al 99% un problema culturale, ma quando noi parliamo di problemi culturali parliamo di problemi personali, non bisogna girare troppo intorno a questi problemi.

Quindi dipende da ognuno di noi, perché non è un caso che la cooperazione nasce nel mondo agricolo, è nata qua, mentre negli altri mondi sono nate delle fabbriche, cioè comando e esecuzione, ma la libera collaborazione è nata nel mondo agricolo.

Allora riscoprire questo, di fronte a una sfida enorme che sono i mercati globali e tutto quello che han discusso oggi, anche con il professore prima, ... se ci mettiamo insieme ad affrontarlo ... io mi auguro che la nostra associazione sia, e sicuramente CdO Agro-alimentare lo è, un terreno fertile per riscoprire fiduciosamente questo elemento che ci porterà avanti.

Ripeto ancora, proprio in nome di questo, non dobbiamo nascondere i problemi, dobbiamo affrontarli, perché oggettivamente è difficile. Mettere assieme la gente è complicato, non c'è niente da fare. Allora coscienti di questo, siamo liberi di farlo.

Non abbiamo la pretesa che per forza, no. Facciamolo liberamente in nome di un bene che abbiamo ricevuto. Quindi, quando è stato detto "tra il dire e il fare", è verissimo. Però tra il dire e il fare ci sei tu con la tua libertà.

Non è un meccanismo particolare, una risoluzione, sei tu, quindi questo passo dall'io al noi lo devi fare tu, non lo può fare qualcuno per te e questo comporta sempre un sacrificio. Però il sacrificio deve essere ragionevole.

Cosa ho imparato? Ho imparato che è possibile, guardate non è scontato, che ci siano dei luoghi come questo e io devo evidentemente pensare anche ad altri momenti della nostra associazione, dove umanità e competenza si congiungono.

Perché noi spesso viviamo l'umanità da una parte e poi la competenza come un tecnicismo che non c'entra, che è un altro mondo e poi diventiamo schizofrenici.

E quindi anche l'enciclica che è stata citata anche stamattina, al 219-220 vedrete un passaggio impressionante su questo, cioè che è possibile che le due cose tornino ad avere la stessa radice, perché in tante discussioni che si fanno bisogna mettere eticamente insieme l'economia e l'etica, l'economia e l'ambiente, il profitto e la solidarietà. Tutto questo non funziona, non posso mettere insieme queste cose, devo riscoprire la stessa radice che hanno.

E queste sono state due giornate, in cui questo era possibile rivederlo, in cui tu capivi, perché tutti i ragionamenti che sono stati fatti sono stati tendenzialmente riscoprire come io da agricoltore, da chiunque ha parlato come relatore, posso lavorare in modo tale che il bene che ricevo diventa un bene per tutti. Questo è il ragionamento.

Quindi io parto dalla radice, non dico "Io voglio fare profitto, però devo essere solidale. Devo fare questo, però devo essere ambientalista". No, questo è un ragionamento che qua non c'era e vi ringrazio di cuore, perché non è assolutamente normale sentire discorsi così. La norma è: mettiamo insieme le cose, ma non è possibile. Dobbiamo riscoprire la radice.

In questo tra l'altro l'enciclica aiuta tantissimo, ma penso che adesso sentiremo cose molto più importanti e sagge su questo punto di quanto potrei dire io, però a me preme molto di riscoprire in noi la capacità di essere positivi nel lavoro e nella riscoperta di un bene: che quello che faccio non deve essere riconciliato ex-post con il resto delle problematiche, ma che posso affrontare le cose all'origine con questa prospettiva. Poi ci riesco tra 10 anni, tra 5 anni, ma sono già in questa prospettiva.

Vi ringrazio molto.

Camillo Gardini

Grazie. Grazie Pompeo, grazie Bernhard. Chiamiamo sul palco Eugenio Conforti e Mons. Savino, un applauso grandissimo perché è stato con noi due giorni.
E' stato a scuola con noi per due giorni.