

FORUM CDO AGROALIMENTARE XV EDIZIONE
**LA METAMORFOSI DELL'AGROALIMENTARE:
salute, filiera, innovazione e marketing**
26/27 Gennaio 2018 Milano Marittima (RA)



Official Partners



Sessione 11: RELAZIONI DI QUALITÀ PER DECISIONI DI QUALITÀ

Camillo Gardini

Bernhard Scholz, oltre a essere Presidente di Compagnia delle Opere, è anche un grande esperto di imprese, è un formatore, è una persona che noi stimiamo moltissimo e quindi non è qui a caso e non a caso ha accompagnato tutti i lavori di questi due giorni.

La prima domanda è d'obbligo. Vorremmo sapere da Bernhard come vede questa metamorfosi, che abbiamo cercato di descrivere in questi giorni, dal suo osservatorio che non è necessariamente solamente della parte del settore primario, cioè dell'agroalimentare, ma di tutto il sistema delle imprese.

Bernhard Scholz

Due anni fa è apparso un libro di un sociologo molto famoso, Ulrich Beck, che è intitolato "La metamorfosi del mondo". In questo libro parla di tre fenomeni che rispecchiano esattamente i rischi ciò che abbiamo evidenziato in questi giorni:

1. una spinta esasperata all'individualismo
2. la globalizzazione
3. la trasformazione del lavoro soprattutto attraverso le tecnologie digitali.

L'individualismo lo vedete, oltre che nella difficoltà di una società civile di costituirsi nella collaborazione e nella creazione di rapporti di fiducia, soprattutto nei comportamenti dei consumatori che sono sempre più specifici e individuali. Questa è una cosa di cui ieri pomeriggio si è molto parlato.

La globalizzazione è uno dei fattori che ha rafforzato il profitto come criterio prevalente e, di riflesso, al prezzo come criterio sempre più esclusivo.

Poi tutta la trasformazione del lavoro: paragonando la vita dei contadini di Millet che abbiamo appena visto con ciò che abbiamo sentito ieri e oggi, si capisce che si tratta di una reale metamorfosi. È un cambiamento che riguarda la forma e anche la struttura di una realtà; lascia viva, forse in un modo non sempre molto visibile, una sostanza identitaria, ma cambia in tutta la sua forma ed espressività. Cos'è l'identità dell'agricoltura? Produrre prodotti agroalimentari, questo è rimasto - ma tutto il resto è cambiato, anche il concetto del prodotto agroalimentare stesso.

Io non sono un agricoltore, anche se i miei nonni lo erano, ma ho visto in questi giorni in voi una impressionante trasversalità di competenze molto differenti fra loro: siete competenti in biologia e in tutte le sue sfaccettature, in zoologia fino alla zootecnica, in tanti aspetti della chimica fino alla fitologia, in tanti aspetti della farmaceutica e in tanti altri campi correlati. Inoltre, avete competenze in economia aziendale, in economia di mercato, una delle cose più difficili in assoluto da sviluppare e in marketing. Dovete essere poi competenti in meccanica e in meteorologia, poi dovete comprendere le tante leggi che riguardano il vostro settore, dovete saper gestire i rapporti istituzionali e di rappresentanza. Quante sono le conoscenze e competenze che si sono aggiunte negli anni a quelle dei contadini di Millet! Questa è proprio una metamorfosi.

Io non conosco un altro settore dell'economia che abbia bisogno di una tale integrazione di competenze così diverse.

Adesso è chiaro che nessuno di voi può essere proprio un esperto di tutto, ma ha bisogno comunque di quella expertise necessaria per capire chi può essere per lui un interlocutore esperto valido e competente per aiutarlo ad approfondire certe tematiche, quindi dovete avere un certo livello di competenza su tutti questi settori. Questa è una questione assolutamente non banale.

Mi permetto di aggiungere una cosa: Oltre a essere stato stupito dell'altissimo livello di competenza in questi due giorni, sono rimasto molto impressionato dalla capacità comunicativa.

Sono stati espressi e discussi concetti anche molto complicati e complessi con una capacità di renderli comprensibili che ho visto raramente. Voglio proprio restituirvi questa impressione perché mi ha veramente colpito.

Camillo Gardini

Complimenti a tutti i relatori.

Allora, decisioni di qualità solo se esistono relazioni di qualità. Cdo Agroalimentare è nata vent'anni fa avendo presente questo paradigma. Come realizzare e ottenere relazioni di qualità capaci di farci decidere in modo qualitativo?

Bernhard Scholz

Basti pensare a un processo decisionale, perché il lavoro è fatto prima di tutto da decisioni, non di cose da fare: il fare è una conseguenza della decisione che ho preso, piccola o grande che sia.

Per decidere ho bisogno di conoscenze, di competenze, di una consapevolezza dei valori come criteri decisionali: dove voglio arrivare? Perché ci voglio arrivare? C'è anche da considerare l'attitudine con la quale si prendono le decisioni, si può essere intraprendenti o impauriti, fiduciosi o sfiduciati.

Da dove nascono, allora, questi criteri, queste conoscenze, queste competenze e il sostegno a una mia attitudine più adeguata? In gran parte dalle relazioni che vivo.

Prima di tutto relazioni educative nell'infanzia e nella giovinezza, ma poi proseguono e questo si capisce pensando ad una delle cose che vedo sempre di più come un problema serio: la solitudine dell'imprenditore.

Una persona sola non ha soltanto il problema della solitudine, ma rischia anche di prendere decisioni sbagliate, perché non si confronta più con nessuno, è sempre più spaventata dalle circostanze, tende a tirarsi sempre più indietro, oppure - e ciò dipende dal temperamento - azzarda proprio fino all'incoscienza, fa errori che nascono da percezioni sbagliate.

L'uomo senza relazioni non può essere se stesso, non solo dal punto di vista personale, ma anche lavorativo.

A questo aggiungo un fattore che viene spesso sottovalutato, emerso molto bene in questi due giorni e che riguarda la distinzione fra informazione e conoscenza. L'informazione si può anche acquisire da soli, basta andare su internet, leggere libri o riviste. Ma la conoscenza è fatta di un criterio di valutazione: devo capire se una cosa è importante o meno, quale importanza, quale significato ha. Parliamo per es. del concetto "smart": che cosa significa? Che valore ha? Che importanza ha? Che incisività?

Per arrivare a una tale valutazione che genera poi una vera conoscenza mi devo confrontare, devo porre domande, interrogare la realtà intorno a me ed entrare in un dialogo. Perché avete fatto tutte le domande che avete fatto in questi giorni, tra l'altro sempre molto intelligenti, molto competenti? Perché c'è bisogno di un dialogo per capire l'importanza di una cosa, la validità per me o per altri. Quindi anche la conoscenza ha bisogno di relazioni.

Senza relazioni possiamo arrivare ad informazioni, ma non a conoscenze e quindi le relazioni sono decisive. Devono essere relazioni di fiducia, cioè mi devo poter fidare e di competenza: sono i due fattori che ne determinano la qualità.

Camillo Gardini

Aggiungo che per coltivare queste relazioni occorre investire tempo, energie e soldi che confliggono con i nostri impegni della quotidianità e del particolare. Sembra che confliggano, ma senza questo livello di investimento non si hanno decisioni di qualità.

Fare il Forum confligge perché due giorni di lavoro non stiamo in azienda, confligge perché costa dei soldi, ma fare questo significa avere più elementi per decidere con qualità nella nostra impresa e nel nostro lavoro.

Bernhard Scholz

È un investimento.

Camillo Gardini

È un investimento, anzi è il primario investimento, il più importante investimento per chi lavora, per chi fa impresa.

Contesto socio economico. Si vince e il Paese riparte se c'è interconnessione fra i vari settori. Che fare?

Bernhard Scholz

Cerco di evidenziare solo alcuni aspetti. Un aspetto, credo, molto importante è venuto fuori ieri: evidentemente, le nostre imprese stanno in piedi se sono redditizie e questo non è possibile se l'unico criterio è il prezzo finale al consumatore perché, se andiamo a giocare solo tutto sul prezzo, diventa veramente molto complicato. Quindi la relazione col consumatore diventa decisiva.

Poi bisogna fare anche delle leggi che riguardano il lato politico, socio-economico del mondo agricolo e della grande distribuzione. Ma poter dialogare, farsi apprezzare da tutti i punti di vista dal consumatore finale, secondo me è un lavoro che non ha più alternativa.

Ieri pomeriggio è venuto fuori che questo può essere favorito dalla comunicazione digitalizzata, perché questo permette paradossalmente una relazione più diretta, posso comunicare la qualità, la storia di un prodotto attraverso i canali digitali.

Lasciarsi apprezzare, rendersi più familiari in modo che l'altro mi apprezzi più di quanto non faceva prima: secondo me questo è un lavoro che va anche nella direzione di quello che ho sentito questa mattina.

Questo richiede un ulteriore investimento che a me non sembra così stratosferico, ma che è decisivo.

È l'unica modalità che abbiamo per presentarci sul mercato, per stare sul mercato senza lasciarci solo fagocitare criterio low cost, che potrebbe diventare alla fine l'unico. Penso che il consumatore,

oggi, per tutte le ragioni viste ieri pomeriggio, è sufficientemente sensibile per apprezzare ciò che le vostre imprese fanno.

Camillo Gardini

Ultima domanda. Siamo degli innovatori. Tre suggerimenti per il Forum 2019 che è già calendarizzato e quindi siamo già impegnati a farlo.

Bernhard Scholz

Allora, prima di tutto è già un bene che sia calendarizzato, perché non è scontato che un lavoro di questo genere prosegua. Non è scontato e non diamo mai niente per scontato, ma ricordiamoci che l'unico modo di affrontare la complessità della metamorfosi che stiamo vivendo è il mantenimento di una sistematicità nella collaborazione e nel confronto.

E poi suggerimenti: è difficile suggerire qualcosa a qualcuno che ti ha tanto stupito.

Riflettendoci, però, penso che ci potrebbe essere, rispetto a quello che ho detto prima, una riflessione un po' più approfondita, su come noi generiamo le nostre conoscenze, come noi le trasmettiamo inter-generazionalmente, dentro le nostre imprese o come le imprese si arricchiscono di conoscenze.

Si è parlato anche del rapporto con le università non per creare dei modelli - perché non esiste un modello applicabile da tutti - ma per condividere esperienze significative e ricerche importanti e per vedere come farli poi entrare nella vita aziendale.

Potrebbe essere interessante vedere come questa condivisione possa avvenire, perché non è possibile se rimane improvvisata, come non ho visto assolutamente niente di improvvisato nella condivisione di questo Forum: è tutto riflettuto, pensato, studiato e quindi comunicato con grandissima efficacia.

Un altro suggerimento potrebbe essere il tema della gestione finanziaria dell'impresa, cioè come noi investiamo, con quali strumenti e con quali criteri. Ci sono tante modalità per finanziarsi: le banche, ma anche fondi pubblici e privati, ovviamente quelli proposti da persone che vogliono investire partecipando al rischio d'impresa.

Tenete conto che la liquidità è gigantesca in questo momento, c'è solo la ricerca per investire in cose valide e visto che tante aziende nell'agricoltura sono molto valide, bisogna forse studiare dei modelli nuovi, diversi e capire quale sia il modo più adatto per investire in una forma lungimirante sul futuro della mia impresa. Quindi questo potrebbe essere un altro tema.

Camillo Gardini

Molte grazie. Grazie Bernhard. Allora andiamo alla conclusione vera. La conclusione vera è che il Forum è innovativo per un solo motivo: perché è il frutto del lavoro di 12 mesi e di una compagnia, di una rete di relazioni che si chiama Compagnia delle Opere Agroalimentare, che si propone come un cammino che voi trovate nella cartelletta.

Nella cartelletta voi vedete una serie di appuntamenti durante l'anno che ci conducono a Forum 2019. Vi invitiamo a tenerne conto e a partecipare.