

Ludovico Ferro

(RI)CONOSCERE L'INDUSTRIA ALIMENTARE

Come definirla, censirla e studiarne
la strategia d'impresa

Casi e Studi
d'Impresa



FrancoAngeli

Informazioni per il lettore

Questo file PDF è una versione gratuita di sole 20 pagine ed è leggibile con



La versione completa dell'e-book (a pagamento) è leggibile con Adobe Digital Editions. Per tutte le informazioni sulle condizioni dei nostri e-book (con quali dispositivi leggerli e quali funzioni sono consentite) consulta [cliccando qui](#) le nostre F.A.Q.



I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: www.francoangeli.it e iscriversi nella home page al servizio “Informatemi” per ricevere via e.mail le segnalazioni delle novità o scrivere, inviando il loro indirizzo, a “FrancoAngeli, viale Monza 106, 20127 Milano”.

Ludovico Ferro

(RI)CONOSCERE L'INDUSTRIA ALIMENTARE

Come definirla, censirla e studiarne
la strategia d'impresa

FrancoAngeli



Ludovico Ferro ha progettato e diretto la ricerca.
È autore del libro che ha curato in tutte le sue parti realizzative.

Agnese Pietrobon ha collaborato a tutte le fasi del lavoro.
Ha realizzato una parte delle interviste e ha collaborato a tutte le fasi di revisione del testo.

Susanna Norbiato ha collaborato a gran parte delle fasi del lavoro.
Ha realizzato una parte delle interviste.
Ha collaborato alla fase finale della revisione del testo.

Cadigia Hassan ha partecipato a tutte le fasi di revisione del testo.

Immagine di copertina: “La strategia d’impresa nell’industria alimentare”

Ideazione grafica: Ludovico Ferro e Agnese Pietrobon

Foto: Ludovico Ferro

Elaborazione immagini: Agnese Pietrobon

Progetto grafico della copertina: Elena Pellegrini

Copyright © 2020 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

L’opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d’autore. L’Utente nel momento in cui effettua il download dell’opera accetta tutte le condizioni della licenza d’uso dell’opera previste e comunicate sul sito www.francoangeli.it.

Indice

Prefazione	pag.	9
1. 1. Introduzione. A cosa serve una definizione di industria alimentare?	»	11
1.1 Genesi precoce del titolo. Alla riscoperta dell'industria alimentare nella terra di mezzo	»	11
1.2 L'ironia sulla statistica. Tra bikini, ubriachi e lampioni	»	13
1.3 Come rispondere alla domanda: «ma dove sono tutte queste aziende?»	»	15
2. Il metodo di rimappatura dei dati. Definizione dell'industria alimentare del Veneto	»	21
2.1 Cosa dicono (veramente) i dati ufficiali	»	21
2.2 Le fasi di applicazione del metodo di rimappatura	»	24
2.3 Le fasi uno e due. La costruzione del dato ufficiale e il catalogo delle distorsioni	»	26
2.4 Le fasi tre e quattro. Il numero di dipendenti e la definizione di industria alimentare	»	32
2.5 Analisi quali-quantitativa di ogni singola azienda. Il valore aggiunto e i limiti della fase cinque	»	36
2.6 Alcuni calcoli (teorici) riguardo agli addetti. Verso un dato indicativo ma plausibile	»	40
2.7 L'ultima fase della rimappatura. La verifica sul campo	»	43
3. La seconda sperimentazione del metodo. Il sistema agroalimentare del Piemonte	»	45
3.1 Il contesto della seconda applicazione del metodo	»	45
3.2 Cosa rimane del modello produttivo del Nord-ovest?	»	47
3.3 L'agroalimentare nel contesto piemontese secondo i dati ufficiali e in costante confronto con il Veneto	»	49
3.4 Le vocazioni produttive dei diversi territori piemontesi e le conseguenze della crisi	»	52

3.5	La rimappatura dei dati dell'industria alimentare in Piemonte	pag.	58
3.6	Il confronto tra i dati del Veneto e quelli del Piemonte. Un bilancio sugli esiti delle sperimentazioni	»	62
4.	L'artigianato nei dati e negli anni successivi alla crisi. La faccia illuminata della Luna	»	66
4.1	Verso una lettura aproblematica dei dati. Dall'Europa al Veneto, al Piemonte	»	66
4.2	Lo stato di salute dell'Italia. L'artigianato e il PIL	»	67
4.3	L'ottima salute dell'artigianato alimentare del Veneto	»	72
4.4	Un confronto (abbozzato) tra artigianato alimentare veneto e piemontese	»	79
5.	L'imprenditore industriale. Dalla crisi del capitalismo alle filiere agroalimentari	»	81
5.1	Il vicolo cieco della definizione di impresa industriale	»	81
5.2	La figura dell'imprenditore industriale. Dalla visione ideale allo sviluppo socio-storico	»	83
5.3	Dal riconoscimento sociale dell'imprenditore al ruolo dei manager e dei lavoratori	»	85
5.4	Dall'imprenditore artigiano a quello industriale. La mappa concettuale delle specificità e dei caratteri comuni	»	89
5.5	Evoluzione e crisi del capitalismo. Dalla finanziarizzazione dell'economia al denaro virtuale	»	92
5.6	Il capitalismo medio e il microcapitalismo capillare dell'Italia e del Nord-est	»	97
5.7	Le filiere sempre più al centro della ricerca sui settori dell'agroalimentare	»	100
6.	Modelli di azione delle imprese industriali alimentari venete e gli approcci a Industria 4.0	»	105
6.1	Caratteristiche del campione. Tra aziende consolidate e aziende di recente sviluppo	»	105
6.2	Le carte mescolate. Famiglia, proprietà e manager	»	109
6.3	Prodotti, materie prime e mercati di sbocco. Quando è avvenuta la svolta?	»	113
6.4	Marketing, normative e il ruolo cruciale della GDO	»	117
6.5	L'autodefinizione: industriale o artigiano ingrandito?	»	120
6.6	L'artigiano ingrandito, l'azienda cosmopolita, lo stabilimento di gruppo (territoriale-multinazionale)	»	124
6.7	La questione tecnologica. Industria 4.0 nel contesto della quarta rivoluzione industriale	»	128

7. Imprese, lavoratori e soggetto pubblico. I tre attori della condivisione della strategia d'impresa	pag.	133
7.1 Le relazioni sindacali nelle aziende: lavoratori e sindacati nell'era della rivoluzione 4.0	»	133
7.2 Welfare aziendale: crocevia tra innovazione e bisogni dei lavoratori	»	135
7.3 Conclusioni. Lo scopo dell'azienda e gli obiettivi futuri	»	138
Riferimenti bibliografici	»	143

Prefazione

In questo libro è possibile trovare un certo numero di risposte ad una serie di domande che come Fai Cisl Veneto ci siamo posti negli ultimi anni, da quando abbiamo deciso di intendere l'attività di ricerca come premessa, e poi come verifica, dell'attività di contrattazione e di rappresentanza.

Ma perché una ricerca proprio sull'industria alimentare? La prima e più immediata risposta è che il settore industriale alimentare in Veneto è una realtà importantissima, ma che non è poi così ben conosciuta nelle sue configurazioni territoriali e di sistema. Una seconda, e ancora veloce, risposta rimanda all'attenzione che certamente merita l'industria alimentare, assieme ai suoi protagonisti, nell'ambito dei settori seguiti dalla Fai Cisl, dall'artigianato alimentare alla bonifica, alla forestazione, all'agricoltura, che sono stati o saranno in futuro oggetto di studio. Ma la risposta più profonda è contenuta in quella che possiamo dare alla domanda più generale sul perché puntare sulla ricerca.

La ricerca serve chiaramente per avere un'idea di quello che sta succedendo, di quella che è la situazione dell'oggi, dell'immediato, ma soprattutto serve per orientare lo sguardo verso quello che succederà in futuro. La ricerca ci aiuta a focalizzare l'attenzione su quello che già c'è, ma che non vediamo ancora nelle sue future possibili conseguenze, e per progettare la strategia e non farsi trascinare dalla corrente degli eventi. Perché quando ci si trova davanti ad un bivio, o si è preparati a scegliere, oppure si seguirà la massa o si lascerà decidere ad altri.

Puntare quindi sulla conoscenza e sull'approfondimento per noi significa riconoscere e riportare al centro della nostra azione il valore di guardare tutti insieme a nuovi traguardi nei rapporti sociali e indu-

striali, in sintonia con il benessere dei lavoratori e con la crescita delle imprese.

In questo libro si parla dell'impresa industriale alimentare come luogo in cui operano e agiscono tanti protagonisti: non solo imprenditori e manager, ma anche lavoratori, rappresentanti sindacali e tutti i soggetti pubblici che tutelano l'interesse generale.

Dall'osservazione accurata che si fa nel testo del sistema industriale alimentare veneto, utilizzando e rendendo operativa anche la conoscenza diffusa degli operatori sindacali che ogni giorno, instancabilmente, operano sul territorio, emergono alcuni importanti risultati. L'industria alimentare veneta si conferma per dimensione, qualità e vivacità un sistema di assoluta importanza e rilevanza economica. Ma questo non nasconde alcune debolezze e sicuramente non mette il sistema al riparo dalle grandi sfide che già si stanno profilando all'orizzonte.

È chiarissimo che la strada da intraprendere è quella della condivisione degli obiettivi e di responsabilità, perché da soli non si va da nessuna parte anche se la strada è quella giusta. Questo concretamente significa intraprendere maggiori azioni di dialogo e concertazione nelle imprese e, a livello generale, percorrere assieme – aziende, lavoratori e istituzioni – le vie della sostenibilità e della responsabilità sociale.

Infine, un grazie sincero da parte mia e di tutta la Fai del Veneto all'autore Ludovico Ferro per la passione e la competenza con cui ha affrontato il lavoro di ricerca e la stesura di questo libro.

Venezia Mestre, gennaio 2020

*Andrea Zanin
Segretario Generale
Fai Cisl Veneto*

1. Introduzione. A cosa serve una definizione di industria alimentare?

1.1 Genesi precoce del titolo. Alla riscoperta dell'industria alimentare nella terra di mezzo

È da molto ormai che penso che ogni ricerca scientifica costituisca un viaggio particolare ed unico nel quale è sempre abbastanza chiaro da dove si parte, mentre è di fatto ignota la destinazione e quasi tutto quello che succede nel mezzo. Lo penso perché l'ho sperimentato ogni volta che ho intrapreso piccoli o grandi percorsi di ricerca. E molto spesso è proprio in quelle occasioni in cui tutto sembrava essere più prevedibile e più scontato che ad un certo punto mi sono trovato nelle situazioni più disparate ed impreviste. Una cosa però non mi era ancora successa: avere il titolo definitivo di un libro prima ancora di averne iniziato la stesura. Normalmente in fase di progetto di ricerca si individua un titolo che spesso (ma non sempre) diventa poi la base per elaborare quello che sarà il sottotitolo. Quasi sempre inoltre, per comprensibilissimi motivi editoriali, ben prima della conclusione della stesura, si è costretti ad individuare un titolo che puntualmente convince poco. Man mano che il libro prende la sua forma definitiva si avvicina quel momento in cui, quasi sempre in maniera repentina, emerge anche quello che sarà il vero titolo. Con buona pace di tutti, questo si imporrà come il legittimo e unico pretendente ad occupare la parte più in vista sulla copertina dell'opera.

Mi ero convinto, almeno per quanto riguarda il mio metodo di lavoro, che tutto ciò fosse inevitabile. Le ragioni mi sembravano parecchio chiare: molto spesso la chiave teorico-interpretativa metaforicamente illuminante (una sorta di colpo di coda creativo che i sociologi chia-

mano, sulla scorta di C.W. Mills, *immaginazione sociologica*) emerge solo verso la fine del processo; oppure, più banalmente, alla fine della stesura serve una formula che sintetizzi e bilanci tutti i contenuti in modo che il titolo non risulti banale o peggio fuorviante. Ebbene, questa volta è andata in maniera totalmente diversa.

Tanto vale allora iniziare proprio dal titolo per presentare il lavoro al lettore, perché lì è già racchiuso l'intento e buona parte del percorso che ci accingiamo a proporre.

Questo libro parla indubbiamente di una particolare area della produzione industriale, quella della trasformazione alimentare. Ne parla però ponendosi degli obiettivi ben precisi e solo apparentemente banali.

Nel gioco di parole del “(ri)conoscere” si sintetizzano allo stesso tempo gli intenti di approfondire la conoscenza a largo spettro del tema in oggetto, ma anche si anticipa quello che va fatto ancor prima: individuare e delimitare con precisione il campo di analisi. Prima di tutto allora bisogna distinguere tra aziende che sono realmente imprese industriali e aziende che non lo sono, o per lo meno isolare quelle sulle quali vi sono dei dubbi.

A questo punto, prima di proseguire, occorre fare un piccolo passo indietro e rimandare il lettore ad un mio precedente libro del 2015 intitolato *L'artigiano alchimista*. In quel lavoro l'intento iniziale era molto chiaro: studiare e cercare di capire come alcune aziende artigiane durante la crisi invece di soffrire fossero in realtà cresciute in termini di performance aziendali. In fase progettuale immaginavo di realizzare uno studio molto sbilanciato su temi e metodi della scienza economica ed invece mi sono ritrovato poi ad individuare nel modo di pensare dell'artigiano la chiave per comprenderne le motivazioni all'azione.

Il presente lavoro nasce quindi come naturale proseguimento di quel discorso e non a caso si inserisce nella medesima collana editoriale ricordando, anche nella veste grafica, il precedente volume. Effettivamente il progetto a lungo termine è quello di una trilogia che ha visto prima affrontare l'area della trasformazione alimentare sul versante dell'artigianato e poi adesso su quello dell'industria, e che si concluderà con un focus sulla prima parte delle filiere alimentari, cioè sull'agricoltura. Lo spostare l'attenzione dal piccolo verso la dimensione industriale ha completamente cambiato l'orizzonte metodologico. Fin da subito il vero problema è stato definire che cos'è e

cosa non è “industria” nei vari ambiti della trasformazione alimentare anche se, come vedremo, per parlare in maniera compiuta di industria alimentare bisognerà parlare in qualche modo ancora di artigianato.

1.2 L'ironia sulla statistica. Tra bikini, ubriachi e lampioni

Ricordo esattamente la situazione in cui mi è risultato chiaro che, prima ancora di iniziare a conoscere l'industria alimentare, avrei dovuto trovare il modo per definirla in termini di reale peso numerico. Partecipavo ad uno degli annuali eventi di presentazione dei rapporti statistici relativi alla situazione economica del Veneto. Ad un certo punto venne proiettata una slide che sintetizzava i dati del numero delle imprese raggruppabili sotto l'etichetta “industria alimentare”. Il dato indicava la cifra di quasi 5.000 aziende. Al mio fianco era seduto il segretario della Fai Cisl del Veneto che commentò con evidente perplessità ponendosi la domanda: «ma dove sono tutte queste aziende industriali?».

Di fatto questo libro, per una sua buona parte, cerca di dare una risposta a questo interrogativo, le cui motivazioni e implicazioni sono molto complesse e rilevanti sotto il profilo statistico e metodologico, e ancor più lo sono sul versante della costruzione della rappresentazione della realtà socioeconomica che viene fornita e recepita. Sulla base di questa costruzione si innesca infatti l'agire individuale e sociale di imprenditori, associazioni di rappresentanza degli interessi, attori istituzionali, singoli individui inseriti o meno nel mercato del lavoro.

Quasi per caso qualche tempo fa mi sono imbattuto in una frase di un qualche personaggio che ironizzava sulla validità dei numeri e sulle modalità con cui normalmente vengono utilizzati e recepiti. Non sono poche le pubblicazioni che propongono collezioni di aforismi sui più svariati temi e in internet esistono parecchi siti che fanno lo stesso, anche se a volte vi sono evidenti errori di attribuzione della frase ad un determinato autore. Ho provato allora a cercare, e con un certo stupore ho trovato un buon numero di frasi che ironizzano sulla scienza statistica. E dove c'è ironia c'è senza dubbio esercizio di senso critico, intelligenza e soprattutto capacità di osservare la realtà sociale. Ne sono talmente convinto da averne elaborato una vera e propria teorizzazione rintracciabile in vari miei articoli e soprattutto nel

mio libro intitolato *Sociologia dell'ironia. Comunicazione e rappresentazione della complessità moderna nei romanzi filosofici di Voltaire e nel cinema di Woody Allen* (Ferro, 2006 e 2009). L'ironia, pur imparentata con il comico (può accessoriamente produrre un effetto comico), è in realtà una cosa parecchio seria.

Nel catalogo di frasi pronunciate da personaggi più o meno famosi la statistica è stata considerata, con diverse sfumature e gradualità, come una bugia intenzionale: sarebbe «...la prima delle scienze inesatte» e dunque annoverata tra le cinque categorie di bugie (assieme alle previsioni del tempo, ai comunicati ufficiali, alle bugie semplici e a quelle diplomatiche). Molti riferimenti illuminanti riguardano il rapporto tra la statistica e l'uso politico che genericamente se ne fa. La seguente frase viene attribuita a Sir Winston Churchill, un politico che di ironia certamente ne usava in quantità: «le sole statistiche di cui ci possiamo fidare sono quelle che noi abbiamo falsificato». Ma forse la più famosa e illuminante, in quest'ambito, è l'affermazione che «i politici (o gli uomini in generale) spesso si attaccano ai numeri come gli ubriachi si attaccano ai lampioni, non per farsi illuminare, ma per farsi sorreggere». Di solito questa frase viene attribuita al premio Nobel irlandese George Bernard Shaw (altro fine ironista) o a volte al politico e scrittore Benjamin Disraeli, ma la paternità sarebbe piuttosto più correttamente da attribuire al meno conosciuto poeta e scrittore scozzese Andrew Lang. Poco importa in questa sede stabilire chi sia stato il primo a pronunciarla, ma risulta interessante notare quante volte sia stata ripresa e ripetuta. In Italia per esempio se ne ricorda la citazione nel 2006 da parte di Romano Prodi nel famoso scontro elettorale televisivo con Silvio Berlusconi, il quale credette che Prodi non ce l'avesse con l'uso strumentale dei numeri, ma che gli stesse dando dell'ubriaccone...

Che la statistica sia o meno utilizzata in maniera spregiudicata e con intenti menzogneri, rimangono comunque valide alcune importanti notazioni e ammonizioni ben sintetizzabili in alcune altre frasi ironiche come: «la statistica è l'unica scienza che permette a esperti diversi, usando gli stessi numeri, di trarne diverse conclusioni»; oppure: «non fidatevi di ciò che le statistiche dicono prima di avere attentamente considerato ciò che non dicono»; o ancora: «le statistiche sono come i bikini... ciò che rivelano è suggestivo, ma ciò che nascondono è più importante».

Ma allora come mai i numeri hanno così successo anche se da più parti si sottolineano i rischi di un utilizzo improprio della statistica? La risposta la troviamo ancora in altre citazioni: «se torturi i numeri abbastanza a lungo, confesseranno qualsiasi cosa»; «molte statistiche riescono a passare solo perché la magia dei numeri provoca una sospensione del buon senso».

Dunque tutti vogliono i numeri e desiderano fare affidamento su una realtà costruita e ingabbiata all'interno di qualche tabella e magari tratteggiata in qualche grafico dall'effetto pirotecnico o sobriamente minimalista. È evidente che non è prudente appoggiarsi troppo su qualcosa che sembra solido, ma che per natura non lo è. Certamente i numeri sono utilissimi, ma occorre che li si possa costruire con metodologie adeguate e soprattutto che chi li utilizza ne conosca i limiti e i confini. Mi permetto di affermare che una tabella o un grafico da soli non possono dire nulla di interessante e di valido se non sono affiancati e accompagnati da un buon numero di righe (o di pagine informative). Le note metodologiche, inoltre, andrebbero preferibilmente poste all'inizio e non alla fine dei rapporti di ricerca e dei libri. Purtroppo a volte nemmeno ci sono o sono talmente scarse da risultare totalmente inutili. Chiudo quindi questa parentesi sull'utilità degli aforismi ironici con un'ultima citazione: «se sei a corto di argomenti, usa la statistica... nessuno starà a fare i calcoli necessari a contraddirti». In questo lavoro, invece, i calcoli abbiamo provato a farli e abbiamo provato anche ad andare oltre ai numeri per dare ai numeri un significato più completo ed equilibrato.

1.3 Come rispondere alla domanda: «ma dove sono tutte queste aziende?»

Tornando invece alla perplessità del sindacalista sul numero effettivo di imprese venete dell'industria alimentare, è evidente che qualcosa effettivamente non quadrava. Quella sintetica e quasi magica rappresentazione numerica della realtà cozzava con un'esperienza e una conoscenza diretta di alcuni fenomeni. Quindi la domanda era non solo del tutto legittima, ma anche assolutamente fondamentale.

Certamente come prima ipotesi ho pensato ad un fraintendimento dovuto alla mancanza di condivisione di codice relativamente al ter-

mine “industria alimentare”. Per un ricercatore potrebbe evidentemente indicare indifferentemente piccole e grandi aziende manifatturiere e invece per un sindacalista individua certamente una realtà aziendale strutturata, con la concomitanza di grandi volumi produttivi e molti lavoratori impiegati.

Come vedremo più avanti questa è una strada certamente da esplorare per una migliore e più precisa definizione di industria alimentare e per una corretta lettura dei dati disponibili. Ma è stato chiaro fin da subito che la questione era molto più complessa e riguardava tutto il processo di costruzione delle banche dati dove tutti i ricercatori attingono per realizzare, con perizia e abilità tecnica, le proprie rielaborazioni statistiche. Ma chi lavora con i numeri spesso non sa, o non ama, lavorare con i metodi qualitativi (ed è assolutamente vero anche il contrario), così capita quasi sempre che chi usa prevalentemente i metodi qualitativi prenda per buono, quando non lo ignora completamente, quello che propone l'altro, senza tentare di approfondire e di rendere i diversi metodi complementari.

Dopo questo breve capitolo introduttivo, il secondo sarà allora interamente dedicato al resoconto di quali sono stati i passaggi e i risultati che hanno portato alla rimappatura completa dei dati ufficiali sull'industria alimentare in Veneto. Come vedremo, il procedimento è stato quello di ricostruire i passaggi attraverso i quali si arrivava a quelle quasi 5.000 aziende. Una volta definiti nuovi criteri di censimento e di raggruppamento delle imprese si è utilizzata la conoscenza diffusa del mondo sindacale per tracciare dei confini in quel cono d'ombra, in quella zona grigia, che c'è tra artigianato ed industria. Una terra di mezzo dove quasi nessuno ama avventurarsi in quanto non servono e non bastano i numeri per orientarsi, ma dai numeri comunque non si può prescindere. Il metodo per la rimappatura dei dati ufficiali è stato elaborato quindi attraverso una metodologia complessa ed applicato nel corso del biennio 2017-2018. Nella primavera del 2019 lo stesso metodo è stato applicato anche per rimappare i dati e per studiare l'industria alimentare della regione Piemonte.

Nel terzo capitolo si darà conto di quanto emerso in questa seconda sperimentazione confrontando due regioni che secondo i dati ufficiali, in termini di numero di aziende dell'industria alimentare, sono molto simili. Vedremo invece che le differenze ci sono e vanno cercate non nel dato aggregato, ma nella scomposizione e nella rilettura

del dato stesso, anche attraverso elementi raccolti con metodi qualitativi di indagine.

La prima parte del libro si concluderà con un quarto capitolo che si occuperà, come abbiamo anticipato, di affrontare in maniera sintetica la tematica dell'andamento dell'artigianato in una prospettiva molto più orientata, rispetto al precedente libro, alla lettura dei dati disponibili.

Una volta definita l'industria alimentare dal punto di vista dei metodi per censirla (il riconoscimento), e avendo un'idea meno vaga dei confini che sussistono con l'artigianato, si potrà finalmente iniziare il processo vero e proprio di conoscenza. I metodi qui saranno quasi esclusivamente quelli qualitativi.

Nel quinto capitolo si riprenderà, in un certo senso, l'approccio utilizzato nella seconda parte del testo *L'artigiano alchimista* e si cercherà di fornire gli elementi per rispondere alla domanda: come pensa e come agisce l'imprenditore industriale?

La storia del pensiero economico e la sociologia economica ci aiuteranno a recuperare alcune delle più illuminanti trattazioni teoriche sulla figura dell'imprenditore e non si potrà nemmeno evitare di riprendere e aggiornare un dibattito che dura da quasi due secoli sul futuro e sull'evoluzione delle varie e sfaccettate forme di capitalismo. Il capitolo quinto non sarà però solo incentrato sulla ricerca teorica che ruota attorno all'imprenditore, ma sarà anche dedicato alla disamina delle varie tematiche che riguardano l'impresa e l'imprenditore dei diversi settori dell'agroalimentare. In particolare, andremo ad utilizzare il concetto di filiera facendo il punto sulle principali questioni dibattute in letteratura.

Con il capitolo sesto torneremo sul campo per rendere conto di una ricerca qualitativa svolta in Veneto su un campione emblematico di imprese industriali operanti in vari comparti della trasformazione alimentare. Ci sarà quindi l'occasione per un focus, anche teorico, sugli sviluppi di Industria 4.0 in questi ambiti, ma lo scopo ultimo sarà arrivare a tratteggiare i contorni di una tipizzazione delle aziende attualmente operanti nel settore.

Alla fine del nostro tortuoso percorso ci siamo resi conto che per rispondere alla domanda su come agisce un'azienda dell'industria alimentare era possibile elaborare una serie abbastanza limitata di tipologie di aziende le cui azioni e strategie risultano conseguenza del

diverso peso di vari fattori: le dinamiche del settore e del territorio in cui operano, la configurazione proprietaria e gestionale, la storia aziendale.

In questo modo ci siamo ancora addentrati nella palude della differenza tra artigianato ed industria per individuare i profili di quelle aziende che, pur crescendo in termini di fatturato e di dipendenti, rimangono sostanzialmente, nel modo di pensare e quindi di agire, delle imprese artigiane o per individuare le strategie d'impresa a disposizione di piccole e medie aziende di fronte all'opzione della crescita dimensionale.

Ci eravamo stupiti nel corso dello studio precedente, ma alla fine non troppo, che alcuni artigiani di successo non volessero crescere per non snaturarsi e per non perdere la propria identità (o il contatto diretto con la produzione). Ora rileviamo, in un contesto e con motivazioni molto differenti, strategie d'impresa in qualche modo simili per quanto riguarda medie e medio-grandi aziende industriali.

Le ultime due parole presenti nel sottotitolo di questo libro sono: "strategia d'impresa". Il settimo e conclusivo capitolo, con l'intento ultimo di far sintesi di quanto emerso nel corso di tutto il percorso di ricerca, muove dal rendere operativa la riflessione teorica che ruota attorno al concetto di strategia d'impresa per poi entrare nella disamina delle possibili strategie da elaborare congiuntamente in azienda tra diversi attori (proprietà, manager, lavoratori). Il discorso sarà portato anche a livello più generale, dove il confronto tra le parti sociali (sindacati dei lavoratori, organizzazioni datoriali e istituzioni) dovrebbe essere volto all'individuazione e quindi all'implementazione delle migliori politiche del settore.

Lo scopo di questo lavoro (e la sua genesi e il suo sviluppo lo confermano in pieno) è dunque quello di fornire degli strumenti ottici (con le relative istruzioni per l'uso!) per focalizzare ora la lettura e la comprensione delle cifre, ora altri ambiti più generali relativi alle questioni e alle problematiche del settore. La sociologia, di fatto, questo dovrebbe fare: fornire occhiali diversi per vedere cose diverse. Inoltre, la fornitura non dovrebbe essere esclusiva né per gli esperti né per una tipologia specifica di attore sociale.

Distinguere tra impresa artigiana e industria è dunque fondamentale non solo per chi deve contare e catalogare (gli esperti), ma anche per chi (rappresentanti delle associazioni datoriali, sindacati e attori

istituzionali) con le diverse aziende deve relazionarsi per elaborare e realizzare le politiche del settore agroalimentare.

A ben vedere la precoce e inusuale individuazione del titolo, come ricordato in apertura, può essere motivata non solo dal fatto che il lavoro si sia svolto in un arco di tempo abbastanza ampio (almeno tre anni), lasciando quindi tempo alle questioni di sedimentarsi e di maturare, ma anche perché lo sforzo metodologico (non meno creativo di quello teorico) è stato in un certo senso preponderante. Come recita il sottotitolo, ci si è dovuti prima occupare del *come* definire e censire l'industria alimentare e solo dopo si è potuto procedere con lo studio.

Crediamo infine di avere raggiunto qualche risultato parziale, ma significativo, almeno nella misura in cui quanto elaborato sta risultando ottima premessa per lo sviluppo di ulteriori e necessari approfondimenti.

Il primo e più importante ringraziamento per questo lavoro va ad Andrea Zanin che ha per la prima volta insinuato il dubbio, esplicitando la domanda di fondo, e che ha avuto soprattutto poi la pazienza (molta pazienza in verità!) di attendere che potesse maturare tutto il processo, dalla sperimentazione alla ricerca qualitativa, alla pubblicazione definitiva del libro.

Il ringraziamento, per la professionalità dimostrata e per la pazienza nel coadiuvarmi nelle modalità non certo ortodosse di lavoro, va al gruppo di ricerca composto da Agnese Pietrobon e Susanna Norbiato, a cui in una fase successiva si è aggiunta anche Cadigia Hassan.

Vanno inoltre ricordati tutti i soggetti che a vario titolo hanno contribuito a che si creassero tutte le condizioni per la realizzazione e la pubblicazione del libro. In prima istanza la Fai Cisl del Veneto che lo ha commissionato e che ha messo a disposizione tutte le conoscenze del proprio gruppo dirigente, a partire dai segretari fino ad arrivare ai singoli operatori sindacali. E poi la Fondazione Fai Cisl Studi e Ricerche di Roma e la Fondazione Corazzin di Venezia che hanno sostenuto il progetto. Un grazie anche a tutte le aziende e ai loro portavoce che ci hanno ospitato e raccontato la loro storia. Un particolare ringraziamento va anche a Paolo Ligutti della casa editrice FrancoAngeli per aver contribuito in maniera decisiva, assieme al gruppo di ricerca e al committente, al processo di individuazione del titolo finale dell'opera.