
Intraprendere nell'agroalimentare tra globalizzazione e percezione del consumatore

con il Patrocinio di
Ministero delle Politiche Agricole
Alimentari e Forestali
Facoltà di Agraria - Università di Perugia
Facoltà di Agraria - Università di Bologna
Regione Emilia-Romagna
Regione Lombardia
Regione Sicilia

ATTI DEL  **6** forum di **CDO**
Agroalimentare
Compagnia
delle Opere
CDO Agroalimentare

FrancoAngeli

Intraprendere nell'agroalimentare tra globalizzazione e percezione del consumatore

Compagnia
delle Opere
CDO Agroalimentare

ATTI DEL **6** forum di CDO
Agroalimentare

Palace Hotel - Milano Marittima
23-24 gennaio 2009

con il Patrocinio di
Ministero delle Politiche Agricole
Alimentari e Forestali
Facoltà di Agraria - Università di Perugia
Facoltà di Agraria - Università di Bologna
Regione Emilia-Romagna
Regione Lombardia
Regione Sicilia

FrancoAngeli

Con il patrocinio di

Ministero delle Politiche Agricole Alimentari e Forestali
Facoltà di Agraria - Università di Perugia
Facoltà di Agraria - Università di Bologna
Regione Emilia-Romagna
Regione Lombardia
Regione Sicilia

Con il contributo di



Copyright © 2009 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 specifiche sul sito www.francoangeli.it

1° Sessione		
L'Agroalimentare globale	pag.	9
Introduzione		
di <i>Camillo Gardini</i>		
(Presidente CDO Agroalimentare - Rimini)	»	11
Introduzione al tema		
Moderatore - <i>Angelo Frascarelli</i>		
(Docente di Economia e Politica Agraria, Univ. Perugia)	»	13
L'agroalimentare globale		
di <i>Jan Douwe Van Der Ploeg</i>		
(Università di Wageningen - Olanda)	»	16
Multinazionalizzazione, innovazione e impresa agricola		
di <i>Frank Terhorst</i>		
(AD Bayer Cropscience Italia Spa - Milano)	»	31
Multinazionalizzazione, imprese agricole e sviluppo rurale sostenibile		
di <i>Carlo Galli</i>		
(Technical and Strategic Advisor on Water Resources Nestlé Spa - Svizzera)	»	38
2° Sessione		
La Percezione del consumatore	»	47
La percezione del consumatore		
di <i>Alessio Cavicchi</i>		
(Università degli studi di Macerata)	»	49
L'impresa agroalimentare e la percezione del consumatore		
di <i>Giancarlo Fontana</i>		
(Direttore Generale Pizzoli Spa, Budrio - Bologna)	»	70
3° Sessione		
Istituzioni e agricoltura	»	79
Moderatore - <i>Camillo Gardini</i>		
(Presidente CDO Agroalimentare - Rimini)		

Conversazione con: <i>On. Raffaello Vignali</i> (Vice Presidente X Commissione Attività produttive, commercio e turismo, Camera dei Deputati - Roma)	pag.	81
4° Sessione		
Intraprendere nella filiera agroindustriale	»	89
Moderatore - <i>Simone Pizzagalli</i> (Consigliere Delegato CDO Agroalimentare - Rimini)		
Intraprendere nell'impresa agricola di produzione e trasformazione dei prodotti di <i>Maurizio Ferri</i> Titolare Az. Agricola Agririco - Modena	»	91
Intraprendere nell'impresa agroenergetica di <i>Gennaro Cilento</i> (Titolare Az. Agr. Corigliano Renewable Energy - CS)	»	94
Intraprendere nell'agroalimentare tra settori tradizionali e innovativi di <i>Pietro Pagliuca</i> (Direttore Consorzio Agrario di Siena e Arezzo)	»	102
Impresa agricola e internazionalizzazione di <i>Sandro Boscaini</i> (Presidente Masi Agricola Spa - Verona)	»	107
5° Sessione		
L'efficienza nella filiera lunga	»	123
Moderatore - <i>Camillo Gardini</i> (Presidente CDO Agroalimentare - Rimini)		
L'efficienza nella filiera ortofrutticola di <i>Andrea Belletti</i> (Presidente Eurofrut Spa - Bologna)	»	125
La filiera ortofrutticola italiana nel mercato nazionale ed internazionale di <i>Salvo Laudani</i> (Marketing Manager Oranfrizer Spa - Catania)	»	129

**L'efficienza per la GDO e nella relazione
dei fornitori con la GDO**

di *Emanuele Plata*

(Presidente Crai Bejing, AD Trading Agro Crai-Milano)

pag. 141

L'efficienza delle strutture associative

di *Luca Granata*

(Direttore Generale Consorzio Melinda - Trento)

» 153

Conclusioni

Come costruire una relazione tra imprenditori

di *Camillo Gardini*

(Presidente CDO Agroalimentare - Rimini)

» 160

1° Sessione

L'agroalimentare globale

6° Forum CDO Agroalimentare

Introduzione

di Camillo Gardini
Presidente CDO Agroalimentare

Buongiorno a tutti, benvenuti a questo sesto Forum di CDO Agroalimentare. Come introduzione vorrei utilizzare un racconto dell'amico Guido Tampieri che tre anni fa partecipò ad un nostro forum. La storia narra di una persona che nel deserto dopo diversi giorni si trova smarrito con scarsità d'acqua. Ha vicino a sé un professore universitario esperto di aree desertificate ed un cammello. La domanda è a chi si deve rivolgere per arrivare all'oasi? La risposta è: bisogna lasciar stare il professore universitario e seguire il fiuto del cammello!

In una situazione di difficoltà, infatti, il cammello che vive nel deserto sa dove trovare l'acqua. Diciamo che il nostro deserto attuale è la crisi che attanaglia il momento economico e sociale di questa congiuntura. Questa crisi di cui non sappiamo tragarne la fine, sappiamo per certo che nel 2009 morderà significativamente i nostri redditi e anche le nostre aziende e sappiamo anche che la sua durata, anche secondo gli analisti più attenti, non è prevedibile. Quindi in questa situazione di crisi abbiamo necessità di identificare i "cammelli" che ci porteranno all'oasi, che ci traghettano in questa fase di difficoltà e consentono alle nostre imprese una crescita di competitività anche in questa congiuntura. Questi "cammelli", mi perdoneranno gli amici che intervengono, sono i relatori che noi abbiamo invitato e che riteniamo esperti conoscitori del "deserto" in cui ora ci troviamo.

Non è la categoria dei professori universitari che volevo colpire, infatti abbiamo invitato anche professori universitari, Van Der Ploeg ed anche il moderatore, Angelo Frascarelli, sono di quella categoria. Riteniamo che i nostri relatori siano i nostri cammelli che confidiamo ci conducano ad una definizione più chiara del momento e ad identificare delle strategie per il futuro, ma in maniera decisa vorremmo seguire in questo forum anche una metodologia nuova che poi Angelo Frascarelli spiegherà e che riguarda principalmente un coinvolgimento di tutti.

Per cui i cammelli, in questo Forum, siamo tutti noi! In sostanza ciascuno di noi vive in un'impresa e vive in una situazione e vorremmo mettere a frutto meglio con questo forum l'esperienza che ciascuno di voi ha fatto nel suo "deserto".

Vorremmo cioè mettere in risalto il “primato” dell’esperienza, ed anche ai professori universitari abbiamo chiesto di raccontare la loro esperienza emergente dell’impatto con la realtà.

Infatti il Forum ha come obiettivo primario quello di renderci più coscienti del contesto in cui siamo e capaci di una rete di relazioni che aiuta a leggere la nostra azienda ed il nostro lavoro con maggiore realismo.

In questo senso il Forum di quest’anno marcherà novità significative.

Introduzioni al tema

di Angelo Frascarelli

*Docente di Economia e Politica Agraria, Università di Perugia
Dipartimento Scienze Economico-Estimative e degli Alimenti*

Il forum di CdO Agroalimentare è soprattutto un momento di formazione e di educazione. Ci siamo dati tre obiettivi principali, che sintetizzano quello che dovremo trattenere alla fine di queste due mezze giornate.

Il primo è imparare dalla realtà per essere più consapevoli di ciò che accade nel nostro settore e nel nostro lavoro. Il primo obiettivo è capire che il latte è bianco. Sembra una provocazione, ma non è così; oggi la necessità più grande che hanno gli imprenditori è capire come stanno le cose, perché spesso si tende a teorizzare e ad interpretare la realtà. Noi non vogliamo teorizzare sulla realtà, noi vogliamo dire che il latte è bianco, cioè vogliamo cercare di capire come stanno i fatti. Questo è il miglior contributo per ogni persona che lavora e per ogni imprenditore.

Il secondo obiettivo del Forum è conoscere una posizione giusta di fronte alla realtà; cercheremo di conseguire questo risultato con la testimonianza di persone affascinanti sia umanamente che professionalmente. Si cammina e si va avanti se si incontrano persone che si possono imitare, da cui imparare non solo il mestiere professionale, ma anche la posizione umana di fronte alle circostanze e al proprio lavoro.

Terzo obiettivo è incontrare e fare rete con i relatori e i partecipanti; siamo qui per conoscerci per scambiarci opportunità, occasioni e poi per acquisire informazioni e idee, perché quello che può emergere in questo forum è quello che poi domani possiamo mettere in pratica nel nostro lavoro e nelle nostre imprese. I destinatari del forum sono persone che hanno il desiderio di prendere consapevolezza di quello che c'è nella realtà e di come si può cambiare il modo di stare di fronte al proprio lavoro. L'altra questione importante è che il forum, come abbiamo detto più volte, non è un convegno e quindi ciascuno è chiamato a raccontare la propria esperienza, sia chi sta da questa parte del tavolo sia chi sta nella platea.

Il tema di quest'anno è *intraprendere nell'agroalimentare tra globalizzazione e percezione del consumatore*. Questo tema non è stato scelto a caso. L'obiettivo del nostro lavoro è intraprendere nell'agroalimentare. Vogliamo approfondire due temi: la globalizzazione e la percezione del consumatore. Sono due temi che appaiono opposti, però un imprenditore non può non tener conto che opera sul mercato globale di cui deve conoscere le dinamiche.

Non possiamo non tener conto che l'imprenditore deve fare i conti con un consumatore che si evolve, con un consumatore che chiede delle cose che noi normalmente facciamo fatica a capire. L'articolazione del forum prevede cinque sessioni. Oggi pomeriggio: l'agroalimentare globale, la percezione del consumatore, la conversazione con un esponente politico. Domani: intraprendere nella filiera agroindustriale, l'efficienza nella filiera agroindustriale.

I temi saranno svolti tramite l'esperienza dei relatori. Il forum è un momento di lavoro. I relatori e i partecipanti costruiscono congiuntamente gli obiettivi del forum; quest'anno vorremmo intraprendere un metodo nuovo – è un tentativo – sul modello di *Zapping*, la trasmissione radiofonica di Aldo Forbice, in cui c'è un rapporto molto stretto fra relatori e partecipanti. Per questo il metodo prevede una breve presentazione dei relatori con un rispetto assoluto dei tempi, cui seguono le domande da parte dei partecipanti. Sperimentaremo un metodo nuovo, ovvero che le domande possano arrivare tramite sms. Voi trovate nella vostra cartellina – ma poi verrà proiettato sullo schermo – un numero di telefono cui potrete mandare richieste di approfondimento e domande che il moderatore potrà formulare ai relatori. L'obiettivo è costruire veramente una comunità e ad ogni domanda ci sarà una risposta immediata. Vorrei fare una breve introduzione, riguardante una previsione di ciò che potrebbe succedere nei prossimi anni in conseguenza della crisi economica.

La crisi economica non è un tema di questo forum, ma è una traccia di fondo che ci deve essere in tutti gli interventi, perché non ci dobbiamo nascondere che siamo in una situazione in cui la crisi finanziaria è ormai diventata crisi economica. Gli effetti ancora si vedono in tutta la loro gravità. Io ritengo che tutti i relatori oggi e domani siano chiamati a tenere questo argomento come tela di fondo.

Che cosa ho rilevato io nel mio lavoro? Sono andato a studiare ciò che dicono gli economisti sulle conseguenze della crisi economica per l'agricoltura. Un economista inglese – Hallet – dice una cosa su cui io concordo: durante la crisi economica i prezzi agricoli tendono a diminuire in misura maggiore rispetto ai prezzi dei prodotti industriali. Questa affermazione sconfessa l'opinione di alcune persone che considerano l'agricoltura un settore meno colpito dalla crisi economica, perché è il settore primario e produce beni di prima necessità.

Durante la crisi economica l'agricoltura è il settore che manifesta i maggiori problemi rispetto al settore industriale. Infatti, il settore industriale, quando c'è crisi economica e calo dei consumi, riduce l'offerta, perché può farlo, attraverso la diminuzione del funzionamento degli impianti e la cassa integrazione dei lavoratori. In agricoltura questo non avviene, perché

l'offerta è rigida, legata ai cicli biologici; in altre parole, quando c'è la crisi economica l'agricoltura continua ad offrire la stessa quantità di prodotti. Inoltre i lavoratori espulsi dall'industria e dai servizi tendono a dedicarsi all'agricoltura e quindi anche questo contribuisce ad aumentare l'offerta, seppure i consumi ristagnano. Qual è l'effetto di questa situazione?

La forte diminuzione dei prezzi agricoli. Durante la crisi economica calano i prezzi agricoli perché calano i consumi alimentari, ma non l'offerta agricola. Questa situazione si era già manifestata dopo il 1929; infatti i prezzi dei prodotti agricoli degli ultimi 200 anni hanno fatto registrare il punto più basso proprio nel 1930-34, cioè dopo la crisi del 1929.

Anche la ragione di scambio, ovvero il rapporto fra prodotti agricoli e prodotti manifatturieri, ha fatto segnare il valore più basso dopo la depressione economica del 1929. È evidente che oggi l'economia non è la stessa di quella del 1929, però delle analogie ci sono e per questo prendiamo in considerazione questi dati. Le considerazioni che ne derivano sono la previsione di una crisi di prezzo per alcuni settori come quello delle *commodities* (cereali in primis), del latte e del vino. Leggermente differente è la situazione delle carni bovine, delle carni suine, per le carni avicole e dell'ortofrutta che hanno una struttura di mercato molto diversa.

Nonostante la riduzione dei prezzi agricoli, non avremo una riduzione dei prezzi alimentari al consumatore, pertanto la forbice di prezzo rimarrà inalterata. Ho già detto che la crisi economica non è il tema del nostro forum, noi vogliamo andare oltre la crisi economica, ma non possiamo non tenerne conto.

Diamo avvio alla prima sessione del forum, con il primo relatore che è Jan Douwe Van Der Ploeg, professore all'Università Wageningen (Olanda). Perché abbiamo voluto invitare il professore Jan Douwe Van Der Ploeg? Perché ci racconterà qualcosa di utile a tutti noi. Mi ricordo quando nel 1987 veniva in Umbria a studiare l'agricoltura, in particolare il sistema di produzione della carne chianina, e andava a Reggio Emilia a studiare il sistema di produzione del Parmigiano Reggiano, perché riteneva che questi due modelli fossero interessanti per il futuro. Ciò avveniva nel 1987, quando in Italia credevamo che il modello vincente di agricoltura fosse quello olandese, mentre Van Der Ploeg scriveva un libro che si intitolava "*Il modello agricolo olandese in crisi*". Van Der Ploeg è un professore universitario che va in mezzo agli agricoltori, in mezzo agli agricoltori italiani e di altre parti del mondo, e recentemente ha scritto un'opera che si intitola *Gli imperi alimentari e le agricolture del ventunesimo secolo*, nella quale rileva, attraverso alcune esperienze, come si muove l'agroalimentare globale in rapporto allo sviluppo dei territori e delle imprese agricole.

L'agroalimentare globale

di Jan Douwe Van Der Ploeg
Università di Wageningen - Olanda
** relazione non rivista dall'autore*

Il nucleo del mio contributo è che dobbiamo affrontare nei prossimi anni quattro grandi sfide.

La prima grande sfida è risolvere il problema della sostenibilità, e questo riguarda soprattutto il problema dell'acqua e il problema energetico.

L'altra grande sfida è creare valore aggiunto nella filiera alimentare e, soprattutto, aumentare il reddito dell'agricoltura. La quarta sfida è riconnettere la produzione alimentare al territorio.

Per quanto riguarda la riconnessione del territorio alla produzione alimentare, un esempio di sconnessione drammatica lo si può trovare, ad esempio, in Perù. Nelle slide vedrete un'immagine di un'impresa molto grande per la produzione di asparagi e orticole che vengono portati in aereo negli USA e anche in Europa. A destra c'è il territorio dell'agricoltura popolare che è un'agricoltura molto povera, mentre dall'altro lato c'è l'acqua che viene usata per produrre queste produzioni di alta qualità destinate all'export. È soltanto un esempio, ma si capisce la logica che ci sta dietro.

Risolvere la crisi economica è soprattutto risolvere la crisi in agricoltura. Risolvere queste sfide è strategico per risolvere la crisi, ciò implica una riconsiderazione del ruolo di tanti attori della grande, media e piccola impresa. Nella soluzione è importante tener presente la riscoperta del modello contadino che riguarda non solo la produzione primaria, ma anche quella agroindustriale nella sua totalità.

Nella slide che segue trovate una rappresentazione dello sviluppo agricolo olandese nel dopoguerra. I ricavi aumentavano nel corso degli anni, ma dagli anni Novanta iniziano a stabilizzarsi, mentre i costi continuano ad aumentare.

C'è una pressione continua poiché oggi non esiste più un ricavo stabile in agricoltura, ma ci sono sempre più alti e bassi che creano ogni tanto un flusso di cassa negativo. In agricoltura ciò rappresenta una situazione sempre più drammatica che si concretizza nella difficoltà per molti di continuare la produzione.

Possiamo anche cambiare prospettiva e vedere il problema dal punto di vista del consumatore, situazione che potrebbe avvenire dappertutto in un paese "locale". Non parlo del paese globale, ma del paese "locale" in cui ci sono le aziende agricole, le fabbriche per la trasformazione, le ditte, nel pa-

ese c'è anche la casa per gli anziani, l'ospedale e i cittadini. C'era un tessuto socioeconomico che vincolava, cioè che metteva in connessione tutti questi attori in quel contesto locale. Questa situazione è cambiata drammaticamente negli ultimi 10-15 anni, cioè si è perso questo tessuto socioeconomico locale, nel senso che si è fatta una fusione della casa per gli anziani con l'ospedale, con gli ospedali dei paesi più vicini e si è fatto un unico blocco più efficiente. In conseguenza di questo si è creata una domanda alimentare più ampia e, secondo le regole del mercato europeo, questa si deve amministrare in un modo nuovo, entrando così in gioco le compagnie per il catering che sicuramente utilizzano prodotti realizzati lontano dal luogo di consumo.

Ecco quindi la rottura a livello locale, dato che i produttori locali possono essere esclusi da questo gioco. Di fronte a questi mutamenti si è creata una situazione molto difficile in agricoltura. C'è un contesto difficile caratterizzato dalla dipendenza e dall'esclusione. Le imprese che sopravvivono in questa situazione ci riescono perché si organizzano attraverso la creazione di una propria base di risorse autocontrollate che generano una condizione di autonomia. Con l'autonomia si può affrontare meglio questo contesto difficile. Questa base di risorse evidentemente è usata per entrare nei mercati, ma serve anche per assicurare la sopravvivenza.

Gli studi più recenti hanno dimostrato che maggiore è l'autonomia delle imprese, maggiore è il guadagno e c'è più capacità di sopravvivere nei mercati difficili. "Autonomia" diventa quindi una parola chiave.

In passato erano le economie di scala la difesa dell'agricoltura. Adesso non lo sono più e possono addirittura aumentare la dipendenza. È piuttosto l'autonomia che fa sì che la produzione primaria possa continuare nei mercati globali. Questo "modello contadino" è una chiave di lettura importantissima non solo per capire il passato, ma anche per capire la situazione attuale. Vedrete nella mia presentazione un'immagine di pastori in Abruzzo che hanno una cooperativa, controllano le risorse, hanno un alto grado di autonomia, producono per il mercato un pecorino che vendono attraverso internet - in Australia e in Olanda è molto ricercato. Sono contadini nuovi che si difendono nei mercati attuali. Con questo esempio si capisce anche il concetto di multifunzionalità: loro non producono solo alimenti, ma riproducono anche il paesaggio, la biodiversità, l'accessibilità, l'economia locale e così via. Esiste una connessione organica fra produzione alimentare e territorio.

Attraverso una ricerca fatta con la Commissione Europea abbiamo riscontrato come più della metà degli agricoltori professionali abbiano combinato l'agricoltura con un'altra attività dell'azienda, abbiano sviluppato la multifunzionalità, diversificato l'attività economica e aggiunto va-

lore all'impresa. Dietro questa realtà nuova emerge un aspetto molto importante: nuovamente un modello contadino, cioè l'agricoltura viene ricostruita secondo un modello in cui l'autonomia e l'unità organica fra produzione e territorio sono i punti chiave.

Brevemente voglio raccontare alcune cose su una cooperativa olandese. È una cooperativa territoriale (voglio sottolineare questa espressione) che si estende su circa 40.000 ettari con circa 900 soci. Si dedica alla manutenzione del paesaggio, alla difesa dell'agricoltura locale, e tutto questo implica un flusso addizionale di redditi molto importante, ma sono molto attivi anche nel migliorare il processo produttivo, ad esempio utilizzando un letame migliorato che stimola la fertilità del suolo. Quindi, con la loro attività aumentano i redditi, aumentano la qualità del territorio, aumentano la biodiversità, rinforzano l'economia rurale, il latte prodotto è di alta qualità e l'industria per tutto questo insieme di cose è disposta a pagarlo un po' di più. Per ultimo voglio farvi una domanda: è possibile tradurre questo meccanismo, questo modello nell'agroindustria?

È una domanda strategica. Anzitutto, non c'è mai un solo attore, una sola impresa che ha rapporti con i consumatori, sempre si creano reticoli nuovi che combinano consumatori, istituzioni e imprese, soprattutto piccole e medie. In termini generali nella nostra società ci sono tre principi conoscitivi molto importanti: lo Stato, il mercato e la società civile. Per molto tempo abbiamo pensato che il mercato da solo potesse organizzare la produzione e la vendita degli alimenti. Gli esempi positivi dimostrano che non c'è più solo il mercato, ma partecipano anche la società civile e lo stato. All'interno di questi reticoli ricorrono tre elementi che voglio riassumere anche perché penso possano essere utili per il vostro forum. In primo luogo non è più solo il mercato a dire che un prodotto è buono, si usano interlocutori della società civile che lo promuovono. In secondo luogo la cooperazione, cioè la combinazione di reticoli fra tanti attori, è sempre più decisiva. In terzo luogo, la riconnessione fra territorio e produzione alimentare è un elemento strategico, indispensabile per le nuove soluzioni.



PERCORSI DI SVILUPPO RURALE IL MODELLO "CONTADINO"

Jan Douwe van der Ploeg
Università di Wageningen

6° forum CDO Agroalimentare
23 gennaio 2009



 WAGENINGEN UNIVERSITY
WAGENINGEN 