

DIVERSI E AUTONOMI MA INSIEME E RAFFORZATI: IL FUTURO DELLE RETI

Giovedì 26 agosto 2010, ore: 19.00 **Sala Tiglio A6**

In collaborazione con **Unioncamere**. Partecipano: **Rosario Altieri**, Presidente AGCI; **Stefano Berni**, Direttore Generale del Consorzio per la Tutela del Grana Padano; **Marco Montagna**, Club Libera Impresa; **Renzo Sartori**, Presidente Associazione Colog. Introduce **Bernhard Scholz**, Presidente Compagnia delle Opere.

BERNHARD SCHOLZ:

Benvenuti a questo incontro, mi scuso se qualcuno, io per primo, ci siamo tolti la giacca, ma chiedo di avere comprensione, tanto si tratta di una seduta di lavoro, una riunione di lavoro, perché di lavoro si parla. Il tema sono le reti. Spiegherò tra un minuto perché abbiamo scelto questo tema e perché ci interessa in modo particolare, ma prima di tutto dico grazie per la sua presenza a Rosario Altieri, Presidente di AGCI, a Stefano Berni, Direttore Generale del Consorzio per la Tutela del Grana Padano, a Marco Montagna, Presidente del Club Libera Impresa e a Renzo Sartori presidente dell'Associazione Colog. Io penso che tranne il Grana Padano, le altre sigle vi diranno un po' poco, però le spiegheranno le persone che parleranno quando ne parleranno, perché proprio descrivere se stessi ci interessa in quanto è un partire dall'esperienza di rete che sta dietro alle associazioni di cui parleremo. Io mi limito a una brevissima introduzione. Chi c'era all'incontro col Ministro Tremonti si ricorda che il Ministro ha parlato del fatto che a noi, che competiamo con un sistema internazionale, caratterizzato soprattutto di grandi imprese, questo può creare qualche problema. Penso che la risposta a questa grande competizione con i grandi non stia nel fatto che le piccole o medie imprese devono scomparire o devono diventare chissà come grandi, io personalmente ritengo che questa non sia la strada, anche perché impossibile. Quello che invece è richiesto, e il Ministro ne ha anche parlato e ne hanno parlato in tanti altri incontri durante questi Meeting diverse personalità, è la rete. In che cosa consiste la rete? La rete consiste nel fatto che diverse realtà sociali si mettono insieme per raggiungere obiettivi comuni e penso che questa sia l'unica vera risposta con la quale il grande capitale umano e sociale, che è presente dentro le piccole medie imprese, può competere a livello internazionale. Adesso sulle reti esiste ormai una letteratura abbastanza proficua, mentre a noi in questa sede interessa portare esperienze di rete semplici ma efficaci. Perché qual è il problema che sta dietro la rete? Perché ce ne sono ancora troppo poche, perché tanti che tentano, fanno fatica a creare una collaborazione, perché non è per niente scontato che una persona a livello proprio di persona lavori con un'altra. Chi lavora dentro un'impresa sa quant'è difficile collaborare e la stessa dinamica la troviamo fra la collaborazione fra diverse realtà, perché lavorare tenendo conto di essere inserito in un'insieme di altri, dei quali devo tener conto mentre lavoro, viene spesso subito invece di essere accolto come un'occasione di ulteriore crescita, perché lavorare insieme è tutt'altro che scontato, creare una rete è tutt'altro che scontato e perciò mi interessa in questa sede che possano emergere esperienze significative di come è possibile lavorare insieme. Poi cercheremo strada facendo di cogliere i fattori che possono essere interessanti per tutti. Cominciamo subito con una rete consolidata importante a livello nazionale e anche internazionale, che è rappresentata da Renzo Sartori. Noi abbiamo previsto di fare un primo *round*, dove ognuno presenta per 10-15 minuti la sua realtà, poi facciamo un secondo *round*, dove ognuno può approfondire ancora un aspetto che lui propone. Cominciamo quindi con Stefano Berni del Consorzio per la Tutela del Grana Padano.

STEFANO BERNI:

Grazie. Innanzitutto il Consorzio rappresenta l'esempio di come potrebbe essere una rete e di come funziona e a me è stato chiesto di rappresentarlo perché in realtà il Consorzio Tutela Grana Padano, come del resto anche gli altri consorzi affermati di tutela alimentare, Parmigiano Reggiano, Prosciutto di Parma, San Daniele, Gorgonzola, rappresentano bene la sintesi di due concetti, quello di originalità della singola impresa che partecipa e il concetto di rete cioè di lavorare insieme. Nella esperienza del Grana Padano in sostanza duecento aziende diverse per esperienza, tradizione, impostazione, assetto societario cooperativo, valorizzando quindi le proprie diversità e la caratteristica di essere uniche, decidono di produrre un unico prodotto che, nel caso, nella fattispecie, è il Grana Padano. Perché? Perché questo prodotto ha delle regole comuni, nel nostro caso è il disciplinare di produzione che impone delle regole a tutti i produttori che decidono liberamente di produrre quel tipo di prodotti. Infatti il Grana Padano, pur essendo diverso da caseificio a caseificio, è comune nei tratti fondamentali e tradizionali che lo contraddistinguono. Queste aziende, queste duecento aziende si associano, sono associate, attribuiscono al consorzio alcune funzioni che poi vengono ribadite dalla legge, che sono funzioni di promozione, di informazione del consumatore, di vigilanza e di tutela dalle contraffazioni, tutelando così sia il consumatore ma anche il produttore serio da abusi e distorsioni rispetto alle regole che sono disciplinari. Realizzano quindi un marchio a ombrello.

Recentissimi studi dimostrano come il consumatore stia capendo queste cose e attribuisca una fiducia crescente ai consorzi di tutela e quindi ai marchi a ombrello, perché sono considerati più neutrali, più *superpartes* rispetto ad una singola impresa, che ovviamente parla in maniera corretta mettendoci la faccia, ma solo di se stessi. Egualmente sta crescendo l'appeal dell'insegna delle catene distributive, infatti nell'immaginario del consumatore l'insegna sta sostituendo la fiducia che una volta c'era nei confronti del negozio sotto casa e quindi del titolare, ai cui suggerimenti ci si affidava e questo tipo di fiducia sta crescendo anche verso i consorzi di tutela rispetto alle singole marche, che rimangono certamente molto importanti, ma che oggi risultano un po' meno accattivanti rispetto ad un decennio fa. Per esempio nel caso del Grana Padano, con un investimento che pesa in termini pubblicitari in modo poco rilevante, poco più dell'1% del valore di consumo, vengono realizzate iniziative di tutela e valorizzazione che se affidate singolarmente alle singole aziende costerebbero molto, molto di più, a parità di impatto comunicazionale o di efficacia dei controlli. Infatti altri marchi agro alimentari noti investono, solo per la promozione, percentuali assai più consistenti del loro fatturato, per raggiungere risultati di penetrazione e conoscenza meno rilevanti dei nostri. Per altro sulle attività pubblicitarie abbiamo studi che mi sono stati presentati prima di agosto, recentissimi, che confermano quanto sia indispensabile comunicare al consumatore, quanto ciò sia stimolante per l'andamento dei consumi. Sta di fatto che con questo tipo di atteggiamento il sistema Grana Padano, dopo un ventennio di investimenti in questa direzione, è arrivato a trasformare il 23% del latte italiano, circa il 50% del latte di zona. La zona di produzione è la pianura padana a nord del Po, con l'esclusione di Piacenza che è l'unica provincia situata sotto, l'unica provincia emiliana, Piacenza invece c'è dentro, e quindi è Veneto, Lombardia, Piemonte, anche se non se ne fa molto e Piacenza. Quindi trasformiamo il 50% del latte di questa zona, che è il 23% del latte italiano. Sono coinvolte 40.000 persone e il Grana Padano è diventato il prodotto europeo, non solo il formaggio, il prodotto più consumato sia in Italia che nel mondo, conosciuto e memorizzato dai consumatori alla stregua di marchi non solo agro alimentari che hanno investito e stanno investendo molto più di noi. E' indubbio che questa esperienza rappresenti bene, a mio avviso, come una rete, valorizzando le diversità ma adottando strategie e regole comuni, possa diventare un efficace strumento di successo con dei costi assai più contenuti rispetto a quelli che ci sarebbero se venissero affrontati singolarmente e oltretutto essendo

a rete è considerato più credibile da parte dei consumatori. Io infatti penso che un mix vincente sia quello di abbinare ed evidenziare all'interno di una rete e quindi nel nostro caso di un marchio ad ombrello, anche la singola marca, perché ciò si introduce in un'assunzione di responsabilità e di un'ulteriore azione informativa e di trasparenza nei confronti del consumatore. Infatti oggi che cosa chiede il consumatore o in genere l'utente? Chiede sicurezza, chiede salubrità, chiede qualità, cioè chiede delle informazioni comprensibili e corrette e nell'incertezza, nella aleatorietà che le leggi nazionali e comunitarie non hanno ancora risolto, si annida la contraffazione, la scimmiettatura e tutte quelle azioni che mirano a carpire la buona fede del consumatore, sfruttando ingiustamente l'attività della rete, pur essendone fuori. Noi abbiamo alcuni casi che cito giusto per curiosità. Quello dell'olio, non si sa, con le regole che ci sono, se le olive sono italiane, tunisine, marocchine o di altre provenienze, o quello di questi giorni, credo che tutti abbiate letto o visto sui telegiornali la storia del pomodoro: non ci sono regole che impongono oggi di identificare la provenienza della materia prima, ma solo il luogo di confezionamento. Ecco, allora quando si fa rete occorrono anche delle regole, perché il consumatore ha il diritto di essere informato correttamente per operare le scelte che meglio desidera in modo consapevole, e oggi non è così. Per esempio, per non penalizzare una rete, occorre, come dicevo, occorrono alcune regole, nel nostro caso occorrono regole di trasparenza nei confronti del consumatore, perché altrimenti nel fare rete ci sono delle cose importanti ma si corre il rischio di trascinare immeritatamente altri, e vi faccio un caso, del Grana Padano, rimango in casa mia. Viene prodotto in questi giorni, per esempio sui giornali in prima pagina, c'è la pubblicità di un formaggio, che è del tutto simile al Grana Padano e al Parmigiano Reggiano, è identico nel colore, è identico nella forma, nel peso, nel modo di presentazione al consumatore, cioè nel packaging, e anche i simboli che contraddistinguono questo prodotto sono simili; questo prodotto nella pubblicità si presenta enfatizzando il benessere animale, l'ecosostenibilità, la vastità dei pascoli, eccetera, costa meno, obiettivamente è anche abbastanza gradevole al gusto, ovviamente sulla falsariga del Grana Padano e del Parmigiano Reggiano, sta creando i suoi consensi e i suoi consumi. Ha un nome italianissimo, evocativo del Grana, si chiama Granmoravia, l'avrete visto sui giornali, anche ieri c'era sul *Giornale*. Ma in pubblicità, sul packaging, non dice con trasparenza la cosa più importante, racconta tutte cose positive, correttamente, ma non dice una cosa fondamentale, che è tutto prodotto, latte e formaggio, in Repubblica Ceca. Ora, la legittimità di fare una cosa del genere c'è. Quello che io ritengo non sia legittimo è non informare il consumatore che quel prodotto è fatto in Repubblica Ceca, evoca un nome, un aspetto, un colore, una dimensione italianissima, Grana Padano e o Parmigiano Reggiano, costa ovviamente molto meno, e viene venduto prevalentemente in Italia, e può non dirlo, non è illegittimo quello che fa, non lo dice e può non dirlo perché non c'è una regola che impone di dirlo. Cosa fa? Sfrutta la possibilità di non informare in modo esaustivo i consumatori e sfrutta gli appigli, i benefici della rete Grana Padano non partecipandovi, cioè non pagando quello che pagano i soci, perché le cose che ho detto prima vengono fatte in quanto tutti i caseifici si tassano annualmente con una delibera assembleare, per dotare il consorzio delle risorse necessarie a fare promozione, tutela e controllo. Quindi chiudo questo mio intervento con una affermazione di cui sono convintissimo, ovviamente non avendo la pretesa che anche gli altri lo siano, ma io lo sono, che la rete è sempre più importante, e non solo la nostra rete, perché valorizza l'insieme, valorizza le sinergie valorizzando al contempo anche le diversità e le originalità e questo a mio avviso è un modo nuovo necessario per resistere e sopravvivere alla globalizzazione, esaltando l'impegno, l'iniziativa e la fantasia del singolo. Però occorrono maggiori regole di trasparenza e correttezza verso gli utenti, che nel nostro caso sono i consumatori, che solo se informati in maniera completa e compiuta possono cogliere in modo consapevole e compiere in maniera convinta il loro gesto di acquisto. È il

giudizio alla fine degli utenti, dei consumatori, che determina il successo di un'impresa, di un prodotto o di un'iniziativa come la nostra di rete. E solo a questo giudizio ci si deve chinare e bisogna prenderne atto, ma perché questo giudizio sia vero e reale, cioè il giudizio dell'utente e del consumatore, occorre che sia frutto di informazioni complete, trasparenti e esaustive. Oggi non è così, dovremmo fare in modo, ognuno per la sua parte, che in futuro lo sia e lo sia anche velocemente, per evitare che chi crea la rete e dà delle sinergie, dà dei benefici, poi corra il rischio di regalarli a terzi che non se li meritano, sfruttandoli. Grazie.

BERNHARD SCHOLZ:

Io ringrazio Stefano Berni perché ha esposto in modo molto sintetico e molto chiaro il concetto per il quale è nato il Consorzio e questo penso che sia un impulso forte, come vedremo, per tutta l'idea della rete. Non c'è un modello da applicare, tra ogni rete è diverso, ognuno ha esigenze diverse, ognuno ha qualcosa d'altro da valorizzare, per questo posso pensare che esistano modelli di rete, esistano diversissime reti con le quali uno si confronta per poter generare poi quella rete che serve alla realtà propria. Adesso infatti sentiremo con Renzo Sartori di una rete che è appena nata, giovane, ma mi interessava presentare questa esperienza perché proprio spesso all'inizio si colgono ancora con maggiore trasparenza gli impulsi originali.

RENZO SARTORI:

Grazie. Buonasera a tutti quanti, parliamo di logistica, passiamo dall'alimentare alla logistica, ma la logistica ha a che fare con l'alimentare, visto che le merci non arrivano a destinazione da sole. L'occasione di questo incontro offre l'opportunità, attraverso il racconto di un'esperienza in atto, di testimoniare come oggi il tema delle reti rappresenti l'opportunità di sperimentare il vero e profondo significato di fare impresa. Essere imprenditori nel nostro tempo significa avere la capacità di costruire qualcosa che partendo da delle opportunità sia utile per la realtà in cui si vive e si opera. Fare l'imprenditore è sicuramente riconoscere e credere che le circostanze che capitano nella vita non sono fini a se stesse, significa riconoscere che nella nostra vita abbiamo ricevuto e siamo stati educati a guardare le circostanze non come problemi ma come opportunità, questo è per me il significato oggi, è uno dei punti da cui partire per impegnare la propria dinamica nel fare anche la rete. Ma soprattutto noi siamo chiamati anche a rispondere alle circostanze. Se partiamo da questa idea di fare impresa e della responsabilità che ci è affidata, non possiamo non mettere in gioco tutta la nostra intelligenza ed educazione con la capacità di leggere la realtà, di educare il tempo che ci è dato e vivere e confrontarci mettendo in gioco tutto di noi. Questo è un punto in cui la mia esperienza di Colog che noi stiamo facendo, è stato un punto su cui abbiamo lavorato molto. Un secondo elemento che forse possiamo pensarlo parallelo ma che è integrato con questo che ha detto lui fino ad adesso, è il tema del lavoro. Il lavoro rappresenta il punto in cui si capisce e si misura il rapporto con questa realtà che si incontra. Entrando in rapporto con la realtà attraverso il lavoro, cioè mettendo le mani fino in fondo nella realtà, si entra in un rapporto vero con il significato delle cose. Ecco perché noi non possiamo trattare il fare impresa staccato dal tema del lavoro e del suo significato. Quanto detto finora sono le basi e l'antefatto di un'esperienza come quella di Colog e della rete che stiamo costruendo e ci fa capire che Colog prima che un progetto è un'esperienza umana e che un gruppo di persone che fanno impresa in un settore come la logistica si sono trovate tra le mani e che oggi sempre di più è da scoprire perché è una cosa che noi stiamo scoprendo man mano che la stiamo facendo, e che dobbiamo anche seguire nel suo sviluppo. Colog nasce nel 2007 come un'aggregazione di imprese che avevano come obiettivo quello di capire cosa significava partecipare a delle manifestazioni fieristiche come anche il Matching organizzato dalla

CdO e se poteva essere interessante parteciparvi assieme a queste manifestazioni e magari favorire anche la partecipazioni di altre imprese del nostro settore. Nasce in questo modo un marchio che abbiamo chiamato Colog, a cui abbiamo dato la configurazione di un marchio di qualità che ognuna delle nostre imprese poteva utilizzare come l'elemento distintivo della propria attività. L'esperienza comune della partecipazione a queste manifestazioni fieristiche fu sicuramente un elemento importante e sicuramente un punto comune di lavoro sull'origine della nostra partecipazione all'esperienza comune che stavamo facendo. A seguito di questa esperienza abbiamo continuato un lavoro e a rivederci costantemente mettendo a tema, focalizzando e confrontandoci sui temi della logistica, in particolare sul tema delle risorse umane, che è un elemento fondamentale per noi. Piuttosto che sul confronto di che cosa vuol dire costruire un impegno di logistica, questa modalità semplice di lavorare ha fatto nascere nella primavera del 2008, dopo un confronto assiduo, e di cui abbiamo sempre ringraziato, con la direzione della CdO nazionale, abbiamo costituito un'associazione di liberi imprenditori associati alla CdO che abbiamo chiamato Colog. Dalla costituzione di Colog ci sono stati vari momenti pubblici di lavoro comune, come i seminari organizzati nel 2008 e nel 2009 al Meeting, anche in questa sala. Proprio partecipando a questa manifestazione, abbiamo avuto l'opportunità di avere dei confronti pubblici sui temi dello sviluppo e dell'organizzazione del nostro lavoro, con il supporto di imprenditori. Questo lavoro comunque è stato sempre un'occasione importante per incontrare e condividere con imprenditori, clienti e fornitori, tematiche che sono fondamentali per la nostra vita. Il percorso di questo breve tempo dalla costituzione di Colog ha avuto come elemento fondamentale il fatto che il problema non era lo sviluppo, noi non abbiamo mai avuto il problema di sviluppare l'associazione o che avesse un numero definito o crescente di aderenti. Quindi come diciamo sempre noi, noi non ci alziamo alla mattina con il problema di costruire Colog, cioè, non è il nostro problema. La nostra volontà è che Colog, senza che nessuno si sostituisca alla responsabilità del proprio fare impresa, rappresenti la possibilità per ogni associato o per chi si avvicina all'associazione di stabilire una serie di rapporti per fare al meglio il proprio lavoro, sapendo di avere delle persone che se interpellate possono, non devono, fornire dei suggerimenti e delle opportunità o possono puntare a far meglio il proprio lavoro e comunque senza la necessità che alle spalle vi debba essere una regia che tutto vede e tutto coordina. Di quanto premesso e quanto raccontato vorrei però sottolineare, delle cose accadute, due esempi molto semplici, che secondo me fanno capire qual è poi la dinamica con cui noi stiamo lavorando, che fanno dire che questa strada è da percorrere e da scoprire. Il primo è che uno dei nostri associati si è trovato in una certa difficoltà, visto i tempi che stiamo vivendo. Non stiamo parlando di un associato la cui azienda era nata ieri o poco prima, ma della storia di una famiglia che ha creato un'impresa. La possibilità di aiutarci e la libertà di chiederci aiuto all'interno dell'associazione ha aperto la possibilità reale che due aziende della stessa provincia abbiano trovato il modo concreto, a gennaio si parte, senza tante gelosie, di razionalizzare gli spazi di magazzino e ottimizzare le sinergie operative nella gestione, ma soprattutto la possibilità che un'attività di nicchia a livello regionale possa essere vista come elemento di sviluppo e opportunità concreta a livello nazionale. Un secondo esempio riguarda un altro associato che ha un'azienda con una storia e tradizione importante in una regione difficile dal punto di vista logistico. Il calo dei volumi che ha dovuto affrontare invece che occasione di lamento è diventata l'opportunità di ripensare e riavviare un progetto di rilancio della propria azienda insieme ad altri associati di Colog. Questo nostro associato può mettere a disposizione competenze e conoscenze del territorio e un marchio decennale. Alcuni associati possono portare volumi da distribuire ma soprattutto tutti hanno ragionevoli motivi per potersi fidare gli uni degli altri e quindi rischiare una nuova impresa. In sintesi, se è pur vero che non servono realtà come Colog per lavorare insieme, noi crediamo però che sulla base di un

incontro tra persone che hanno in comune lo stesso mestiere ma soprattutto hanno in comune il desiderio di costruire e affrontare i problemi e cogliere la sfida delle opportunità, il tutto come espressione delle proprie esigenze e dei propri desideri più veri e autentici, questo fa crescere e fa sviluppo. Per questo per noi idealmente, il caricare un collo su un camion vorremmo venisse fatto con la stessa cura e passione che ha chi mette un mattone su un altro per costruire un ospedale. Chi si avvicina alla nostra realtà con questo desiderio nel tempo costruisce la sua impresa e aiuta a costruire l'impresa di altri. Chi invece ha altre finalità nel tempo rimane deluso e si consuma in una posizione di pretesa. Qual è allora il cammino che noi in questo lavoro che abbiamo fatto vediamo per il prossimo futuro? Anche qui andare avanti è un lavoro costante di confronto con un'esperienza che è già in atto, in cui è in gioco la responsabilità personale di ogni associato. La nostra associazione non è del Presidente o del Direttivo, perché se fosse così io personalmente la chiuderei domani mattina. Da questo sta iniziando un lavoro di accompagnamento fra di noi sulle tematiche più difficili. Il nostro lavoro non è un lavoro semplice, è fatto di grandi volumi, è fatto di grandi dimensioni su organizzazioni piccole, organizzazioni a volte anche molto fragili, con delle attività economiche che hanno delle problematiche di redditività non banali, stiamo parlando di bassissima marginalità, quindi è un lavoro difficile. Questo lavoro comune che ci vede già impegnati ma che dovrebbe vedere la sua evoluzione nel 2011, prevede un percorso che ci stiamo dando e che è fatto di analisi di un lavoro comune sul mercato, sulla possibilità di capire qual è lo sviluppo di queste aziende assieme, qual è la nuova domanda di servizio, cosa si aspettano le aziende da operatori che operano nel mondo della logistica in maniera che sia ottimale. Secondo punto su cui lavoreremo è lo sviluppo delle nostre imprese sul punto del lavoro e sulle organizzazioni, su tutto questo aspetto dell'organizzazione e dell'ottimizzazione dell'impresa. Il terzo punto è il tema delle risorse umane. Quando parliamo delle risorse umane parliamo dello scatto che deve avvenire all'interno delle nostre imprese, all'interno dello sviluppo. La questione delle risorse umane riguarda anche la fase più operativa, quelli che noi comunemente chiamiamo facchini, gli autisti, che a volte sono visti in un modo come dire basso e utilitaristico, eppure queste risorse umane sono delle risorse senza cui le nostre aziende non esistono, quindi il profilo dell'innovazione non riguarda solo il profilo dell'innovazione inteso dal punto di vista solo tecnologico, ma soprattutto sotto il profilo del lavoro, del rapporto con il personale, la certificazione delle risorse umane rappresenta una sfida che dobbiamo affrontare. E da ultimo quali sono le regole? Questo è un punto su cui noi focalizzeremo i nostri temi, su questo tema la responsabilità dovrebbe essere quella non tanto di essere lagnosi rispetto a quella che è la realtà in cui si vive, ma propositivi e collaborativi rispetto a quelle che sono le problematiche che noi dobbiamo avere chiare. Questa è la strada che noi vogliamo percorrere.

BERNHARD SCHOLZ:

Noi non possiamo sapere se questa associazione un giorno avrà per esempio delle piattaforme in comune, avrà delle modalità di condividere magazzini, creerà rapporti internazionali per trasporti dei container e così via, quindi vuol dire che appena uno comincia a mettersi insieme nasce anche tutto un nuovo potenziale, del quale prima non era cosciente. Si capisce anche che dal 2007 fino ad oggi è nato qualcosa di diverso, cioè la differenza è sempre vedere cosa sarebbe successo se ognuno di loro fosse rimasto da solo. E poi c'è stato un passaggio organico che vorrei sottolineare, che qua non c'è stato uno che ha detto: noi dobbiamo fare così, non c'è stato un obbligo di muoversi in un certo modo, con un processo preconfezionato, ci sono persone che liberamente si sono messe insieme e scoprono insieme le opportunità. Quindi questo esempio mi interessava per far capire proprio la dinamica originale di una costruzione insieme. Bene, passiamo di nuovo a una associazione ben consolidata di cooperative, che ci presenta adesso Rosario Altieri.

ROSARIO ALTIERI:

Sì io adesso ringrazio gli organizzatori per avermi concesso l'opportunità di illustrare l'associazione generale delle Cooperative Italiane, la sua organizzazione, il ruolo che essa svolge, i compiti che le sono conferiti anche da una revisione costituzionale, perché il mondo delle cooperazioni come voi sapete è sancito nell'articolo 45 della Costituzione laddove dice che la repubblica tutela e promuove il lavoro nella forma di imprese cooperative. La nostra associazione (l'Associazione Generale delle Cooperative Italiane, AGCI) è una delle tre principali centrali cooperative che operano nel nostro Paese, insieme alla Lega delle Cooperative e Confcooperative. È stata ricostituita dopo il ventennio nel 1952 e da allora svolge analogamente alle altre centrali cooperative il compito di rappresentanza, tutela e promozione delle imprese cooperative. È un'organizzazione presente sull'intero territorio nazionale, dalla Valle d'Aosta alla Sicilia, è un'associazione che è articolata in associazioni regionali, interregionali, provinciali, interprovinciali, ed è articolata anche in settori d'attività essendo non un'associazione di categoria ma un'associazione che rappresenta una forma di impresa e non una categoria di attività.

La società di oggi sembra vivere una evidente contraddizione: uno sfrenato individualismo in una organizzazione sempre più condizionata da una altrettanto sfrenata globalizzazione che rischia di omologare tutto e tutti ai nuovi stereotipi dell'era moderna.

Questo apparente contrasto risulta più spiegabile se approfondiamo, con maggiore attenzione, la esiguità dello spazio che una visione sempre più edonistica della vita lascia alla persona, nella sua più intima essenza; all'individuo, nella sua specificità e nella sua unicità; all'uomo con tutte le sue emozioni, i suoi affetti, le sue speranze, le sue certezze, i suoi dubbi e le sue idee.

I ritmi che ci vengono imposti rischiano di farci perdere la dimensione umana, di soffocare tutta la nostra stessa interiorità, di allontanarci dai nostri stessi pensieri e di consegnarci ad un futuro sempre meno rispettoso dei sentimenti e sempre più proteso verso il successo a prescindere, che non disdegna la sopraffazione e la prepotenza pur di emergere. Il vero rischio è una società priva di solidarietà e di amore.

"Quella natura che ci spinge a desiderare cose grandi è il cuore" è lo slogan con il quale è stato, magistralmente, tracciato il filo conduttore della trentunesima edizione del meeting dell'amicizia fra i popoli e rappresenta, come meglio non si potrebbe, l'anelito di una parte consistente della società verso un sistema di relazioni che non escluda i sentimenti, non inaridisca i rapporti tra la gente e non li sacrifichi sull'altare della competizione.

Questo è il contesto nel quale va inquadrato l'odierno dibattito: "Diversi e autonomi ma insieme e rafforzati: il futuro delle reti".

In questo titolo c'è tutta l'essenza dell'essere umano, c'è tutta la bellezza dell'uomo nella sua più intima missione, c'è tutta la poesia di un mondo che salda l'individualità con la società, che rispetta le diversità e costruisce l'insieme.

Un insieme per crescere e rafforzarsi, che condivide i momenti di gioia e di benessere ma che pratici il culto dell'amore e della solidarietà nelle situazioni più difficili, quando maggiore è il bisogno della condivisione e della partecipazione.

La mia formazione culturale, politica, sociale ed economica mi ha abituato a considerare, con la massima attenzione, i risvolti che ogni organizzazione sociale determina sulle persone ed a privilegiare i loro interessi umani su tutti gli altri aspetti, compresi quelli economici. Il benessere deve servire l'uomo, e non la sua ricerca deve servirsi dell'uomo!

Il mio pensiero e la mia azione sono da sempre influenzati da due punti di riferimento molto radicati nella mia coscienza: il consapevole credo nella religione cattolica ed il profondo convincimento della necessità della laicità dello Stato, nel quale devono essere garantite tutte le libertà fondamentali, ma nel quale devono essere rispettati tutti gli obblighi del vivere civile.

Il fine di una qualsiasi comunità di persone deve essere quello di determinare le migliori condizioni di vita per ciascuno dei suoi componenti e la creazione della ricchezza non deve essere considerata altro che il mezzo per raggiungere tale obiettivo.

Per fare ciò occorrono regole certe ed applicabili, ma, ancora di più, occorre una coscienza ed una etica individuale che permei l'intera collettività.

La mia attività di presidente di AGCI, una delle tre storiche e principali associazioni di rappresentanza delle imprese cooperative, ispirata agli stessi valori di solidarietà, di spiritualità e di laicità, mi suggerisce, in questa circostanza, di affrontare il tema dal punto di vista economico-imprenditoriale, ma sempre informato al rispetto della persona e delle regole di una sana democrazia economica. Peraltro non potrebbe essere altrimenti per il mondo della Cooperazione ed in particolare per AGCI, vista la ragione stessa della sua nascita e l'impegno civile del suo primo Presidente, Meuccio Ruini, vero e proprio Padre della Patria e convinto continuatore dei valori del Risorgimento d'Italia, del quale ha trasferito nella Costituzione Italiana i principi ispiratori più alti e sublimi.

Si discute molto, nel nostro Paese e non solo, su quel fenomeno che viene definito nanismo delle imprese. Con questo termine si vuole rappresentare, almeno nelle intenzioni di quelli che lo hanno coniato e di quelli che lo utilizzano più frequentemente, una delle caratteristiche di criticità del sistema imprenditoriale italiano.

Ad esso, infatti, si fanno risalire le difficoltà con le quali il "sistema Italia" si trova a fare i conti nella competizione sui mercati nazionale ed internazionali. Esso viene presentato come il vero ostacolo ad una maggiore tenuta della nostra economia nei confronti di quella dei Paesi occidentali.

Il mio convincimento è che le ragioni di una minore competitività del sistema Italia abbiano origini e motivi diversi dalle dimensioni delle imprese che lo compongono e che esse vadano ricercate con attenzione e puntualità e vadano conseguentemente e decisamente affrontate. Certamente le dimensioni non sono la causa principale delle difficoltà a competere.

Tali difficoltà sono da individuarsi nella mancanza di una strategia di sviluppo consolidata; nella mancanza di misure strutturali che intervengano a correggere le distorsioni di una politica imprenditoriale caratterizzata, per lo più, da interventi congiunturali non in grado di affrontare, con la necessaria efficacia, i punti di criticità maggiormente penalizzanti; da una politica di incentivi tarata sulle grandi imprese e difficilmente fruibile da quelle piccole e medie.

Si è detto molto sulla capacità che l'economia italiana ha dimostrato di tenere meglio di altri Paesi di fronte alla grave crisi finanziaria che da qualche anno ha coinvolto l'intero pianeta, e si è attribuita tale capacità di tenuta ad un migliore assetto dei conti italiani.

È opportuno prima di procedere ad un approfondimento della questione premettere alcuni dati essenziali e sufficientemente oggettivi:

1. Primo, è certamente vero che il nostro debito consolidato, la somma, cioè, fra quello pubblico e quello privato, risulta meno preoccupante di quello di molti altri Paesi, ma va tenuto sempre presente che questo risultato è il frutto di una maggiore propensione al risparmio degli italiani e del loro conseguente minore indebitamento, anche se questa virtù sembra essersi affievolita negli ultimi tempi stando alle ultime rilevazioni;

2. Secondo, se limitiamo la valutazione al solo debito pubblico, quello dello Stato per intenderci, ci accorgiamo che esso continua ad essere fra i più consistenti e non accenna ad invertire la rotta, proseguendo sulla strada di un suo costante e pericoloso incremento. Dalle rilevazioni più recenti l'andamento del debito pubblico ha fatto segnare una evoluzione che dal 105,83% del PIL nel 2005 (PIL 1.429.479 milioni di euro; debito 1.512.779 milioni di euro) lo ha portato al 115,80% nel 2009 (PIL 1.528.546 milioni di euro; debito 1.761.191 milioni di euro) e le previsioni per il 2010 indicano un ulteriore rialzo.

3. Terzo, il nostro PIL, prima della ultima grave crisi finanziaria, faceva registrare progressi minori rispetto a quelli fatti segnare dagli altri Stati europei ed occidentali in genere, con un differenziale che si attestava, generalmente, intorno al punto percentuale;

4. Quarto, le più recenti stime pubblicate dagli istituti più accreditati ci rappresentano una realtà, riferita alle previsioni sulla ripresa, che non si discosta dagli andamenti rilevati nei periodi antecedenti la crisi. L'Europa, nel suo insieme, riprenderà a crescere ad un ritmo più sostenuto di quello che è previsto per l'Italia ed il relativo differenziale si attesterà, nella migliore delle ipotesi, ai livelli prima ricordati.

In questo quadro, la priorità sulla quale dobbiamo lavorare è quella di determinare le condizioni che rendano il Sistema Italia più saldo e competitivo, intervenendo sulle carenze strutturali che ne impediscono una maggiore efficienza.

È necessario colmare il gap infrastrutturale che separa l'Italia dal resto delle economie più avanzate, ed anche quello che separa il Sud dal Nord del nostro stesso Paese; è necessario pervenire ad un sistema creditizio più attento alle esigenze finanziarie delle imprese, che non scarichi su queste ultime i danni di una sua poco attenta ed etica gestione; occorre definire regole chiare, facilmente comprensibili ed attuabili, snelle, contenute nel loro numero e meno penalizzanti per le imprese, in grado di agevolare il lavoro dell'imprenditore, dalla nascita dell'impresa e per tutta la sua vita.

Immaginare che il problema di un maggiore sviluppo della nostra economia si risolva promuovendo fusioni, a volte improbabili, solo perché qualcuno ritiene che l'unica via d'uscita sia la dimensione, sarebbe un grave errore, soprattutto per le richiamate caratteristiche del nostro sistema.

Detto ciò, non intendo affermare che piccolo è bello e che le dimensioni ridotte consentano sempre alle nostre imprese di competere meglio con la concorrenza, anche se questo non è, per certi versi ed in qualche circostanza, del tutto sbagliato; voglio solo ribadire che una maggiore competitività la si può acquisire anche con un sistema di imprese caratterizzato da dimensioni contenute come risulta essere il nostro.

Infatti, il 94% delle imprese italiane sono classificabili come piccole e medie; per quelle cooperative questa percentuale è ancora più alta. Circa il 74% del Prodotto Interno Lordo è assicurato proprio dalle PMI e solo per il residuo 26% è coperto dalla produzione delle grandi imprese.

Mi consentirete un piccolo e breve cenno all'apporto della cooperazione alla formazione del PIL. Di esso le imprese cooperative, da sole, rappresentano circa l'8% ed in questo periodo di crisi, per le caratteristiche anticicliche in esse innate, stanno assicurando una sostanziale tenuta e, in ragione delle maggiori difficoltà incontrate dalle altre forme di impresa, il loro contributo tende a crescere, seppure molto cautamente.

Questi dati ci indicano, senza alcun equivoco, il ruolo insostituibile che aziende di dimensioni ridotte assumono nella produzione della ricchezza nazionale. Una politica imprenditoriale tendente a stravolgere questo assetto e questo rapporto credo sia assolutamente improponibile e provocherebbe una caduta verticale di produttività dell'intero sistema nazionale.

Rischieremmo, infatti, di impoverire l'intero Sistema Paese e di provocare l'estinzione di molte imprese mancando il risultato di sostituire a quelle piccole le grandi.

L'atteggiamento giusto, probabilmente, può essere quello di assecondare le naturali eventuali propensioni agli accorpamenti ed alle fusioni tra piccole e medie imprese, evitando di forzare inopportuno dove queste propensioni dovessero mancare ed attivando azioni alternative tendenti a migliorare le performance competitive di queste ultime.

Considerato il tutto e pur riconoscendo che le imprese più grandi mostrano, per la quantità di produzione da immettere sul mercato e per i minori costi di approvvigionamento, un maggiore protagonismo ed una maggiore autorevolezza competitiva, pensiamo che una

delle alternative richiamate possa essere individuata nella creazione e nello sviluppo di reti in grado di supportare le piccole e medie imprese e di ridurre, significativamente, gli oneri da sostenere per realizzare una utile ed efficace competizione.

Tali reti sono già state sperimentate con successo ed hanno sempre assicurato risultati significativi nelle loro più svariate applicazioni. È opportuno insistere su questa strada ed agevolare la loro creazione con interventi mirati.

In questo, tutti siamo chiamati a fare la nostra parte: le Istituzioni centrali e territoriali, prevedendo incentivi alla loro costituzione e semplificando le procedure attuative; le associazioni di rappresentanza, impegnandosi al massimo per facilitare le operazioni e per accompagnare le imprese nel percorso, a volte, inspiegabilmente tortuoso; il sistema del credito, impegnando, con un po' di maggiore coraggio, qualche sua partecipazione ad iniziative tendenti alla creazione ed allo sviluppo delle reti di impresa.

Da parte nostra, come AGCI, stiamo lavorando alacremente per essere vicini alle cooperative aderenti, per supportarle sia nella fase di approvvigionamento dei beni e dei servizi necessari al processo imprenditoriale che in quella della commercializzazione.

Gli strumenti messi in campo sono quelli tradizionali: consorzi fra imprese che provvedano all'acquisto collettivo dei beni e dei servizi necessari alla produzione ed a tutte le attività aziendali, che, potendo contare su numeri consistenti, abbattano i costi di acquisto e riducano, altrettanto significativamente, quelli per la fruizione dei servizi.

Di non minore importanza sono da considerare i consorzi o reti di commercializzazione, in grado di aggredire i mercati con maggiore forza di penetrazione, proprio per la ingente quantità di prodotto offerto.

Un ulteriore e non secondario filone è rappresentato dalle reti fra i produttori ed i consumatori e quelle fra i produttori ed i distributori finali che hanno il pregio di eliminare tutta la intermediazione parassitaria e determinare un evidente reciproco vantaggio, consentendo al produttore di realizzare un maggiore utile ed al consumatore un consistente risparmio.

I disciplinari sulle caratteristiche dei beni e dei servizi interessati alle attività delle reti consentono di garantire le modalità più favorevoli sia in relazione alle condizioni dello scambio di beni e servizi, sia per la loro assoluta qualità.

Come si vede, l'obiettivo di una maggiore competitività non è perseguibile soltanto con le grandi imprese e, conseguentemente con una politica condizionata da tale obiettivo e tesa allo sviluppo delle dimensioni; essa è possibile ricercarla attraverso le reti, in grado di colmare le criticità dovute alle dimensioni e di costruire masse critiche utili allo scopo, senza intaccare l'autonomia e le specificità delle singole realtà produttive.

In più, un sistema imprenditoriale costituito da una pluralità di soggetti, con le proprie idee, a volte anche originali, con la propria capacità di interpretare le tradizioni dei territori, così come avviene per molte imprese cooperative che occupano mercati di nicchia, ma compreso in una rete di protezione e di sviluppo, può essere considerato un vero valore aggiunto che certamente non va disperso, anzi merita di essere tutelato, coltivato ed incentivato.

BERNHARD SCHOLZ:

Grazie, io penso che, che la questione della dimensione sia proprio decisiva perché ci sono dei problemi che non si possono affrontare senza raggiungere quella che lei chiamava la massa critica. Quindi mettendosi insieme, in termini di acquisti, in termini di volumi, in termini di consumatori, si possono raggiungere quei volumi sotto i quali si morirebbe, detto in un modo molto semplice. Passiamo al Club Libera Impresa, infatti si chiama Club, e vuol dire che siamo di fronte a un'esperienza diversa rispetto a quelle che abbiamo sentito adesso, ma anche questa è una rete, ascoltiamo. Marco Montagna.

MARCO MONTAGNA:

Si, io voglio fare rapidissimamente solo una testimonianza, perché sulle reti si è parlato molto, già dagli interventi precedenti, e per fare questo mi occorre semplicemente dire chi sono io, proprio come azienda e poi in fondo darò un brevissimo accenno a quello che è il nostro Club Libera Impresa. Ma voglio raccontarvi una testimonianza. Per questo appunto faccio vedere rapidissimamente, perché io quando sono uscito dall'università ero un semplice studente senza nessuna capacità. E questo è come l'impresa oggi, come schema di partecipazioni, è configurata. Voi vedete che ce ne sono una trentina, alcune all'estero, in Italia, anche in settori diversi dalle costruzioni, dalla gestione, e dietro ognuno dei nomi che avete visto lì ci sono altre persone e altri soci. Quindi io sono one rete man, nel senso che ho questa spiccata convinzione che, vi dirò perché, la rete serve. Ecco queste sono le nostre realizzazioni: questo è un grosso tribunale che abbiamo fatto con un project financing, questo è solo un particolare. Queste qua sono cose che facciamo in Siberia, all'estero. Io stesso, sono riuscito ad andare anche fuori, ma non ci sarei mai andato da solo, queste sono in Francia, ci occupiamo del settore immobiliare, cioè quello classico di acquistare e vendere l'area, edifici normalmente civili, edifici industriali, nelle infrastrutture nel settore degli aeroporti, ecco queste sono infrastrutture, porti, queste sono marine turistiche che costruiamo e gestiamo. Poi ovviamente il project management, che vuol dire fare lo stesso mestiere che faccio per me anche per altri, e questa è un'altra darsena, il global service insomma, ecco, qui vorrei iniziare la storia. Perché vedete, quello col cappello è mio nonno, ha cominciato a lavorare nell'Ottocento, questo qui era mio padre, insomma quando io sono uscito dall'università ero uno studente con tanti desideri e molto desiderio di vita, ma posso dire che io sono un esempio di un uomo allevato da una rete, una rete naturale cioè, una rete degli amici di mio padre, perché quando sono arrivato a lavorare io avevo venticinque anni, mio padre ne aveva già settanta, era quindi anziano, poi per di più si è ammalato dopo qualche anno e quindi mi son trovato con un'azienda con un importante nome e un'incapacità totale, non a capire le cose, perché io avevo studiato, ero ingegnere quindi, ma ad avere il coraggio di operare. Se le altre imprese del territorio avessero voluto approfittare di questa situazione mi avrebbero sbranato in quattro e quattr'otto. Io mi ricordo benissimo quando invece è successo che tutti i vecchi colleghi di mio padre, quando mio padre si ammalò, vennero a cercarmi, sia perché io ero un valore, come mio padre era stato un valore come nome, come impresa, quindi venire con me era una garanzia, quindi non è che facevano del pietismo. Mio padre era stato Presidente di Confindustria, della banca, quindi... E' stato veramente una sorpresa quando mi sono venuti incontro. Io facevo sempre tutte queste grandi progettazioni, "Quell'area è da comprare", poi quando c'era da firmare l'assegno con su scritto cinque miliardi, una volta c'erano i miliardi, io non firmavo, mi mancava la forza. Improvvisamente mi crollava la mano, era un concetto proprio, non di non sapere, ma di non saper essere imprenditore. Mi ricordo benissimo quando Mario Giorgi a cui sottoposi quest'area, disse: "Marco, ottimo lavoro, bravissimo, la compro io con te". Questo è stato l'inizio della rete. In quel momento io ho detto, se un uomo di quel valore e di quest'esperienza lo fa, lo posso fare anch'io. Quindi, questo è un aspetto ovviamente della rete, proprio sulla capacità imprenditoriale, perché non si inventa. Adesso che ho cinquantatre, cinquantaquattro anni, cinquantaquattro, perché dico cinquantatre cinquantaquattro non lo so, ne ho proprio cinquantaquattro, e che potrei fare da solo e che potrei magari guadagnare il doppio prendendo un'area da solo oppure facendo un'iniziativa, andando fuori da solo, non lo faccio per scelta, perché non ho mai trovato in un'altra opportunità o in un'altra impresa o in un'altra associazione una diminuzione della mia capacità, non ho mai trovato chi mi portasse via qualcosa. Ogni tanto qualche amico mi dice "Mah quel socio lì...", per fare proprio l'esempio banale, "lo sai che t'ha fregato, non so, quando avete diviso la cosa, non avete fatto bene", e io dico al mio ragioniere:

“Senti, quel signore lì mi ha fatto guadagnare cinque milioni di euro in una questione immobiliare, guadagnare all’impresa non a me personalmente ovviamente, cosa mi importa se quando ha diviso le due rimanenze si è tenuto centomila euro di più per sé”. Quindi, anche questa capacità, cioè una rete di questo genere è volta al bene no? Perché è ovvio che per essere associato, per mantenere tanta gente bisogna guardare; se uno è meschino di testa, la rete la distruggi in quattro e quattr’otto no? Tant’è vero che questa rete poi che iniziò con gli amici di mio padre è andata avanti con i figli. Perché io allora ero il più giovane e loro erano i più vecchi e adesso io sono il più vecchio e i figli di queste persone son continuati. E dirò di più, che fra le imprese pesaresi, adesso ci siamo trasferiti a Milano, sempre grazie a questa opportunità che mi ha dato, e ho portato a Milano anche i miei soci ovviamente, però delle imprese del territorio, se devo guardare l’esperienza, quelle che hanno fatto la strada insieme a noi, o a me, perché poi di esempi così non ce ne sono tanti in città, sono andate avanti e le altre quantomeno sono rimaste sempre di più legate al più piccolo, fino a che, sono rimaste solo loro. Eh ecco, l’altra cosa molto bella che mi ha dato questa rete che mi ha diciamo allevato, è stato anche il ripercorrere la storia, perché stando con i colleghi di mio padre io ho risaputo tutta la storia, cosa che diciamo non avrei potuto fare da solo, cioè a furia di convivere con quelli, se avessi potuto convivere con mio padre l’avrei imparata da lui, invece tutto quello che aveva fatto, tutte le scelte, tutta la filosofia dell’azienda non è andata persa per me, trasmessami da quelli che ne avevano beneficiato in un certo collegamento. Ecco, quindi, questa è la sintesi di questi trent’anni di lavoro. Io dico che in Italia purtroppo, veramente purtroppo, noi non siamo bravi nell’industrializzazione, cioè non siamo bravi anche perché, è un po’ il gatto che si morde la coda, non c’è stata mai permessa una vera industrializzazione, perché quando gli operai pesano così tanto, come diciamo dei matrimoni no? Abbiamo visto quello che è successo alla Fiat, adesso non voglio entrare nel merito, però io ne ho mandato via uno in trent’anni di lavoro e l’ho dovuto reintegrare, era una pecora veramente nera, quindi voglio dire per questo motivi, per le difficoltà della crescita eccetera, noi non ci lanciamo tantissimo nella industrializzazione. Però questa capacità di far rinascere, di mantenere viva, di trasmettere ecco il coraggio delle scelte e quindi questa capacità di trasmettere la capacità del rischio, non come scommessa ma accompagnata, è cosa molto positiva. Mi ricordo che Mario Giorgi mi disse “lo compro con te”, dopo viene naturale anche a te dirlo a un più giovane: “lo faccio con te” no? Ecco questa capacità io posso dire che da noi rinasce sempre. “La capacità di fidarsi - diceva don Giussani - è proporzionale alla maturità della tua personalità”, questo ho scoperto strada facendo. Ecco devo dire che questo terreno naturale, io ho avuto fortuna o ero in una piccola città non lo so, non sempre è così automatico, anche se l’ho visto riprodursi poi in grandi città come Milano. Però se devo dire, le reti più strutturate, come la Confindustria, della quale io sono stato Presidente, o la Compagnia delle Opere, o, adesso parlo dell’ultima, del Club CdO Libera Impresa, secondo me, le faccio con un tale spirito, soprattutto l’ultimo, perché per me sono state vitali e riproducono, servono per creare questo ambito, che una volta forse era più nella società e adesso nel nostro Club cerchiamo di riprodurre. Il nostro è un Club che vuole mantenere vivo, quindi senza grandi strutture, senza grandi organizzazioni interne, è un grande indirizzario, all’interno del quale, trovandosi, incontrandosi, facendo magari qualche scuola, ma non come, non voglio dire un corso universitario o dedicandoci tanto all’organizzazione ma dando dei suggerimenti, cerchiamo di mantenere questo *humus* nel quale un imprenditore può trovare la compagnia adatta per mettersi nel suo mestiere.

BERNHARD SCHOLZ:

Bene, io ringrazio Marco Montagna. Passiamo al secondo giro di interventi. Adesso abbiamo sentito tutto ciò che è prospettico, tutto quello che è lo slancio, però secondo me ci sono sempre degli ostacoli che sono stati superati, e proprio il superamento di queste

difficoltà fa emergere la qualità che sta dietro l'origine. Quindi porrò a ognuno una domanda che riguarda il superamento, di come è stato superato un problema o una difficoltà. Quindi cominciamo con Stefano Berni. Voi siete tantissime realtà che si sono messe insieme; i processi decisionali che dovete prendere per arrivare a questo, non sono una continua lotta contro l'individualismo di qualcuno, o si arriva a ragionare insieme, a mettersi d'accordo sulla ragionevolezza delle proposte?

STEFANO BERNI:

In effetti, io prima ho cercato un po' di dirlo, nella nostra realtà, nel nostro Consorzio esiste un individualismo esasperato. Però aiutati anche dall'obbligo, da alcune regole che ci si è liberamente date e che poi sono diventate anche leggi dello Stato, per scelta di quelli che oltre cinquant'anni fa hanno deciso di fondare il Consorzio, ci sono delle situazioni per cui si è tra virgolette costretti a ragionare insieme. Poi succede anche che molte volte per fortuna i miei associati lo fanno anche in maniera convinta, ma alla fine quello che è il metro di giudizio è il risultato. Io dico sempre ai collaboratori, quindi agli operativi del Consorzio, che il giudizio sull'attività del Consorzio, del Consiglio d'Amministrazione, sull'operatività, sulla funzionalità del Consorzio alla fine è dato dal risultato di mercato, o meglio dal prezzo che quasi sempre è legato al prezzo all'ingrosso, cioè del caseificio, del formaggio, e quindi dal dividendo fatto sul latte. Allora alla fine il risultato è quello che conta. Negli ultimi dieci anni il risultato è che il latte trasformato in Grana Padano ha reso il 6,74% in più rispetto a tutto l'altro latte diversamente destinato. Allora alla fine quando c'è questo risultato qui, l'individualismo che è sovrano, viene superato dal risultato. Io credo che questo tipo di situazione, di esempio, pur non volendo pensare che possa essere così dappertutto, ci dice che alla fine è il risultato che conta. E il risultato è che alla fine insieme siamo diventati il formaggio più consumato del mondo. Mi ricordo quando arrivai lì 12 anni fa, proveniente da un'esperienza dello zucchero, perché sono stato preso dallo zucchero e portato nel formaggio, ma sempre di alimentari si trattava, ma non per merito mio, ma per parlare dell'evoluzione, si esportavano 300.000 forme, una forma è 38 kg, per fare una forma occorrono 500 litri di latte, giusto per dare una dimensione. Quest'anno, nel 2009, abbiamo esportato un milione e 200.000 forme, cioè quattro volte di più. Dodici anni fa producevamo tre milioni e 200.000 forme, nel 2009 ne abbiamo prodotte quattro milioni e 300.000, alla fine lo stare insieme dà dei risultati morali ma dà anche dei risultati concreti. Ed è solo in questo modo che si riesce a superare gli individualismi, che ci sono, che emergono sempre ma che secondo me sono anche la ricchezza, cioè la voglia di far meglio. Anche diciamo un po' di sano egoismo, se moderato all'interno di una situazione che alla fine realizza un bene più complessivo, forse si può anche digerire, noi lo digeriamo e devo dire che i risultati al momento ci danno anche abbastanza ragione. Siamo fortunati, mi permetto di dire questa cosa, perché anche per noi è stato anomalo: noi stiamo beneficiando della crisi, abbiamo dei consumi in Italia e all'estero che sono al di là delle nostre previsioni, per cui in realtà dobbiamo far fronte alleggerendo un po' i magazzini, soprattutto per l'estero, probabilmente perché calando i consumi a causa della crisi, fuori casa la gente consuma, perché non salta i pasti, la gente a mangiare ci va, e probabilmente usa più Grana Padano. Quindi devo dire queste cose, la realtà della rete, la realtà dello stare insieme, è bello stare insieme, è importante stare insieme, ci si scambiano delle esperienze, si accresce la cultura, la cultura imprenditoriale, ma poi ci vogliono i risultati, e se hai i risultati secondo me lo stare insieme si allarga e si moltiplica.

BERNHARD SCHOLZ:

Grazie. Allora, andiamo a Colog, in fondo tutti queste diverse realtà sono anche concorrenti, o concorrenti potenziali; non è questo un ostacolo alla collaborazione?

RENZO SARTORI:

Direi, allora, direi che non è un ostacolo alla collaborazione, innanzitutto dal punto di vista tecnico, nel senso che oggi vale la ragione del fatto, innanzitutto, la ragione del fatto che l'azienda possa esistere. Oggi la logistica è un settore che non è più pensabile sia una realtà di tipo localistico, oggi non si può parlare di logistica di una Città, bisogna parlare di logistica di Regione, bisogna parlare di logistica di Nazione, bisogna parlare di logistica internazionale. Quindi, voglio dire, è la ragione innanzitutto che mette insieme le persone, e andare al di là di quello che potrebbe essere apparentemente limitativo da un punto di vista concorrenziale. Anzi, diciamo questo, l'esempio che portavo prima, quell'esempio che dicevo prima nella relazione, quando uno capisce che nel mettersi insieme può innanzitutto diminuire i costi di gestione, ma soprattutto può diventare un'eccellenza di mercato, e non l'eccellenza di una piccola località, questo fa comunque scoprire una bellezza rispetto al proprio lavoro che a volte è nascosta. Credo che questi siano degli elementi abbastanza significativi di quello che stiamo scoprendo nel percorso che stiamo facendo.

BERNHARD SCHOLZ:

Allora, Rosario Altieri, suona molto bene accorciare la catena e creare consorzi tra produttori e distributori. È così semplice?

ROSARIO ALTIERI:

Non è per niente semplice, anzi, però va detto che per quanto riguarda il mondo della cooperazione a noi la materia sulla quale dobbiamo lavorare ci arriva già semi-lavorata, diciamo così. Noi è sempre difficile frenare gli individualismi, ma i nostri associati sono dei cooperatori, è già gente abituata a lavorare insieme, è già gente che questo individualismo molto spinto nella nostra società ha già imparato a domarlo, per qualche verso. Per cui per noi probabilmente è molto più semplice che per qualsiasi altra associazione che rappresenta imprese. Noi dobbiamo soltanto dire ai nostri associati che probabilmente quello sforzo che hanno fatto per vincere la individualità di ciascuno, l'individualità di ogni uomo, oggi deve essere impiegato per superare anche l'individualità dell'azienda. Non sempre è semplice, ma il fatto di lavorare su un materiale in qualche modo già semi-lavorato rende il nostro compito un po' più facile, un po' meno difficoltoso.

BERNHARD SCHOLZ:

Grazie. È bello stare insieme, è bello essere insieme, come ha detto prima Berni, specialmente quando si è dentro un club dove ci si intende, dove ci si capisce. Questo non diventa un rifugio dove uno poi scappa di fronte alla responsabilità reale che deve assumersi nella vita imprenditoriale?

MARCO MONTAGNA:

No, perché se scappa non è più imprenditore e lo cacciamo dal club. No, non è la nostra esperienza, perché anzi in questo club noi abbiamo trovato normalmente motivazioni per essere più dentro. L'ho raccontato prima nel mio esempio, ho pensato dopo l'università di poter lasciare il mestiere perché non mi sentivo adatto, una partecipazione e un'accoglienza di altre persone mi ha reso desideroso. Così avviene normalmente, sono molti gli esempi di maggior presa di coscienza di quello che bisogna fare quando c'è qualcuno che ti dà una mano nelle difficoltà, di solito non siamo mai consolatori, c'è tanta gente che può consolare in generale, ma aiutare ad entrare nel mestiere è una caratteristica del club.

BERNHARD SCHOLZ:

Allora io non voglio fare una sintesi, voglio solo ricordare cinque elementi che dal mio punto di vista sono emersi. Il primo, la rete si fa per raggiungere insieme obiettivi che da soli non si potrebbero raggiungere. In questo sta la ragionevolezza di una rete, che però deve essere ben definita nei suoi obiettivi prima di tutto, perché solo la definizione e la consapevolezza di questi obiettivi permette anche la coscienza dei risultati che si vogliono ottenere, perché questi risultati come sentito nell'ultimo round da tutti e quattro, sono la prova del nove sulla quale la rete si gioca, perché superare individualismi spiccati è solo possibile se poi ci sono dei risultati, qualunque essi siano. La seconda questione è che una rete valorizza sempre il singolo, altrimenti non è una rete. Quindi si tratta non di ridimensionare artificialmente l'individualità, ma di valorizzarla proprio inserendola in una cooperazione che gli dà ulteriore ragione di esistenza. C'è un elemento che è stato molto sottolineato da Renzo Sartori, soprattutto nella prima risposta, cioè bisogna rispondere alle circostanze, bisogna essere molto sveglio, molto intelligente, capire quali sono le circostanze e le opportunità. E lì tra l'altro secondo me, se volete, nasce anche un'intelligenza maggiore, perché uno vede qualcosa, un altro vede un'altra cosa, e quando cominciamo ad essere dieci, venti persone che si guardano intorno, vediamo cose che da solo non avresti mai visto. Aspetto molto importante anche dal punto di vista della consistenza sottolineato da Rosario Altieri, è la questione della dimensione, perché è inutile girarci attorno: l'economia ha bisogno di dimensioni, di volumi, di fatturati, di capacità di presentarsi sul mercato, volumi di produzione, capacità di acquisto, questi sono fattori molto importanti sui quali la rete può essere di grande aiuto. Io penso che questo sia un aspetto anche trasversale, lo scambio di esperienze, perché ognuno di noi lavorando fa un'esperienza lavorativa *sui generis*, che è fatta poi di conoscenze, di *know how*, di capacità relazionali, di conoscenze di persone, di conoscenza di se stesso. Soprattutto per quanto riguarda un aspetto che è rimasto implicito anche in tutti gli interventi, la capacità di guidare persone, di valutare persone, di farli crescere professionalmente, una delle cose più difficili in assoluto, anche all'interno della rete può essere molto utile. Perché grazie a Dio la persona non è una macchina, e quindi tutto quello che riguarda la relazionalità, l'organizzazione, va imparato strada facendo e se ci sono degli scambi di esperienza su questo può essere veramente molto utile. Quindi io ringrazio tutti e quattro per essere stati qua, io penso che siano stati interventi molto utili e interessanti, che ognuno può cogliere per la sua realtà, non come modello, ma come spinta a riflettere sulla propria realtà in un modo diverso. Grazie.