



N°. 170

21 giugno 2018

Pubblichiamo la parte finale dell'intervento svolto dal prof. Marco Vitale al Convegno "Italia del Gusto - consorzio tra aziende italiane alimentari per diffondere il gusto e lo stile italiano dell'alimentazione in tutto il mondo". L'intervento completo sarà pubblicato nella pagina web di [Servire l'Italia](#).

AZIENDE FAMILIARI ITALIANE NELL'AGROALIMENTARE SIAMO SOLO ALL'INIZIO

di Marco Vitale

La crescita dell'industria agroalimentare italiana e delle sue esportazioni negli ultimi quindici anni è certamente spettacolare se la vediamo non singolarmente ma come snodo importantissimo del Made in Italy e dello stile italiano. Se poi la proiettiamo in stretto collegamento da un lato con lo sviluppo internazionale della ristorazione italiana e dall'altro con i suoi stretti collegamenti con un'agricoltura sempre più specializzata, tecnologica, scientifica e con una crescente presenza di imprenditoria giovane e femminile, non possiamo nutrire dubbi sul fatto che siamo solo agli inizi di uno sviluppo del quale non è facile vedere i limiti ultimi. Se non faremo troppi sbagli e se sapremo coniugare l'indispensabile individualismo che è elemento di forza della media impresa italiana con l'utilità di agire uniti, ovunque sia possibile e conveniente, l'agro-alimentare italiano diventerà qualche cosa di più importante del semplice Made in Italy. Diventerà testimone e componente essenziale dello stile di vita italiano, testimone strategico dello sviluppo della civiltà italiana come la insegnava Prezzolini ai suoi allievi americani della Columbia University nel 1948.

Mi avvio così alla conclusione con qualche riflessione finale, tutte ispirate a cosa bisogna fare per non essere risucchiati in quella fase di decadenza (non parlo di recessione, ma di decadenza che è un'altra cosa, molto più seria), che sistematicamente caratterizza la società italiana. Per non fare la fine dei capitani di sventura degli anni '90. Per non perdere, un'altra volta, la luna.

- **Bisogna cancellare dalla lavagna le sciocchezze che sull'impresa ha teorizzato Milton Friedman ed i suoi epigoni. L'impresa deve fare certamente profitto, ma non può fermarsi lì. Deve fare sviluppo ed è questo a legittimare il suo profitto. Deve fare cultura. Deve essere parte essenziale del processo di civilizzazione. E questo vale ancora di più per l'industria agro-alimentare nella quale confluiscono tanta storia, tanti fattori, tanto stile di vita della civiltà italiana, nata oltre mille anni fa nei nostri comuni. In una ipotetica Olimpiade cui partecipi la media impresa italiana del quarto capitalismo, l'agro-alimentare sarebbe il naturale porta bandiera.**
- **L'industria agro-alimentare opera sul mercato e dal mercato trae la sua forza. Essa è quindi intrinsecamente interessata ad un mercato onesto, libero, trasparente. È interessata ad un modello di impresa e ad un sistema che si muovano su un piano di corretta moralità imprenditoriale e di piena legalità. Il mercato onesto va difeso anche contro chi, come la Confindustria, ha portato alla carica di vice-presidente e, in modo irridente, di responsabile della legalità uno pseudo imprenditore come Antonello Montante, del quale in Sicilia tutte le persone informate conoscevano gli oscuri maneggi; contro i politici che della corruzione hanno fatto un instrumentum regni; contro chi manipola i principi della UE per far passare regolamenti dannosi al mercato e alla sua trasparenza e ai consumatori;**





ed anche contro quei paesi che fanno dumping industriale e commerciale. Abbiamo un esempio limpido di questa tematica. L'industria farmaceutica italiana è stata insieme all'agro-alimentare quella che ha segnato un grande risultato nei recenti sviluppi dell'export. Qualche decina di anni fa componenti importanti dell'industria farmaceutica italiana avevano adottato la strategia dello sviluppo attraverso la corruzione. Il risultato fu che l'industria farmaceutica italiana stava letteralmente sparendo di scena e nessuno credeva più che l'Italia potesse avere un'industria farmaceutica sana. Da quando l'industria è stata forzata sulla retta via dalla magistratura e da Garattini, ha segnato una grande rinascita ed è oggi una bella realtà imprenditoriale, anche sul piano internazionale.

- L'industria agro-alimentare deve trovare nella collaborazione di filiere e di sistema una delle sue maggiori spinte. Non credo di dover spendere troppe parole per illustrare il legame stretto tra successo dell'industria agro-alimentare e quello della ristorazione italiana che, a sua volta, è sempre più legato allo sviluppo turistico, anche perché questo legame è in atto e testimoniato da tante ottime iniziative comuni. Meno evidente è il legame tra industria agro-alimentare di successo e agricoltura, un'agricoltura che sta vivendo una fase di ammodernamento e di ringiovanimento straordinario e che può e deve diventare un altro punto di forza dell'industria agro-alimentare (allegato un mio commento di quasi venti anni fa). Anche qui ho un buon esempio. L'industria dell'abbigliamento e della moda italiana è stata ed è ancora oggi uno dei settori di maggior successo dell'industria italiana. Eppure, chi conosce il settore sa che, nel settore lusso, i veri vincitori sono i francesi che, tra l'altro, controllano tante imprese italiane di alto livello. Uno dei fattori distintivi tra imprese italiane e francesi dell'abbigliamento è che le prime hanno spesso ignorato il grande valore della filiera a monte dove l'Italia ha una delle industrie tessili migliori del mondo che ha rischiato di scomparire, mentre i francesi hanno molto apprezzato tale filiera italiana acquistando alcuni dei migliori protagonisti della stessa. Un altro esempio importante è quello del settore del mobile, che ha conservato la sua struttura basata su tante imprese di non grandi dimensioni, flessibili, creative, agili, ma al contempo ha saputo dar vita ad attività comuni basate su una solidarietà di settore fortissima ed esemplare, che ha permesso grandi successi sul piano globale.
- L'esperienza ci insegna che accanto a solidarietà di filiera e di settore, per resistere alle campagne acquisti dei grandi gruppi internazionali, sono necessarie alcune aziende forti. Non ho usato la parola grandi ma quella più pregnante di aziende forti. Tali sono quelle che, pur senza correre dietro alle grandi dimensioni fine a sé stesse, hanno raggiunto una dimensione competitiva per il loro segmento. Ma sono cresciute conservando una forte identità, e sono dunque forti nella governance, nei rapporti famiglia impresa, nei rapporti azionisti management, nel rapporto reciproco con il loro territorio, nella cultura aziendale, nella volontà di continuità nel tempo, nella solidità patrimoniale e finanziaria. Tutto ciò richiede che si dedichi anche a quei temi un'attenzione intelligente non inferiore a quella che si dedica al prodotto.





- Ed infine le parole d'ordine devono essere tre: internazionalizzazione, internazionalizzazione, internazionalizzazione. La media impresa italiana di qualità si trova in una fase la cui esigenza fondamentale è l'internazionalizzazione, che significa diventare un soggetto che si muove con disinvoltura nell'economia mondo. Che sa, cioè, contestualmente, creare una catena di negozi in Cina, una nuova fabbrica in India, una joint venture in Russia; sviluppare rapporti sistematici di ricerca con università in USA ed in Germania; ristrutturare acquisizioni fatte in Slovenia e Polonia; reingegnerizzare, secondo i principi della "lean production" le vecchie e appesantite filiali europee; cooperare con un gruppo di giovani creativi e un po' matti con sede in Irlanda. Se questo è lo scenario, è evidente che i nuovi manager, oltre al dominio tecnico degli strumenti del mestiere che si rafforzerà rapidamente con l'uso, devono avere una spiccata disponibilità e vocazione ad essere internazionali, a muoversi con disinvoltura nel mondo. Non si tratta solo di conoscere le lingue, ma di conoscere le culture, essere educati all'ascolto, essere umili e flessibili e nello stesso tempo curiosi e tenaci, disponibili ai viaggi e, insieme alla famiglia, a lunghe missioni in paesi lontani, liberi da pregiudizi e prevenzioni e avere uno spessore umano ed una base umanistica e culturale molto profonda. Insomma, essere veri e propri cittadini del mondo e amare il mondo nella sua infinita varietà e ricchezza. La civiltà italiana è sempre stata grande quando ha coltivato la sua vocazione di cultura universale. Il sovranismo, come lo si chiama ora, è sempre stato una tragedia per il nostro paese, un tradimento della sua anima.

Un altro bisogno fondamentale dell'impresa contemporanea è quello di sviluppare un rapporto positivo con il proprio territorio, con l'ambiente in senso lato non solo naturale ma sociale, civile, culturale, politico. Il conflitto tra impresa e territorio e società, che ha caratterizzato i rapporti impresa-società in tanti casi nei decenni passati, alimentato non solo da una cattiva teoria e pratica imprenditoriale, ma anche dal sindacato, da perverse culture di sinistra e da componenti forti della cultura cattolica, non ha più alcun fondamento o giustificazione.

Se è vero che il modello dell'impresa contemporanea vincente non è più l'organizzazione militare, con il dominio del potere e della gerarchia, ma l'organizzazione professionale con un grande spazio per la professionalità, la creatività e la responsabilità individuale, l'impresa team e aperta piuttosto che l'impresa caserma, se ciò è vero non abbiamo bisogno di manager guerrieri, come una cattiva tradizione americanoide continua a tramandare, ma di manager professionisti, di ricercatori di armonia, di pazienti risolutori di problemi complessi, di "natural leader of men" per usare la terminologia di Marshall e non di fuehrer o di boss. E ciò vale sia all'interno dell'impresa che nei rapporti con il proprio territorio e con l'ambiente in senso lato. I due aspetti non sono tra loro scindibili. La ricerca dell'armonia invece della guerra all'interno dell'impresa e all'esterno nei rapporti con il territorio è un capitolo essenziale della ricerca della qualità totale.

Per tutte queste ragioni mi sembra appropriato affermare che l'industria agro-alimentare italiana è solo all'inizio di una storia che può essere bellissima. Ma perché ciò avvenga bisogna avere le idee chiarissime e bisogna investire.

