

IMPRESE
ECCELLENTI

**Innovazione:
una strada
per
l'imprenditoria
italiana**

PANE E MARMELLATA HIGH TECH

**Due storie di impresa per dimostrare
che non c'è limite all'innovazione anche nei
settori maturi e per capire quale può essere
un posizionamento interessante per molte
piccole imprese italiane.**

PAOLO PRETI

direttore Master piccole e medie imprese - Università Bicconi



Le due storie di impresa che seguono, quella dei fratelli Rigoni produttori di marmellata e quella del panettiere Rocco Princi, consentono di individuare una strada percorribile per l'imprenditoria italiana. Innanzitutto dimostrano che non c'è limite alla possibilità di fare innovazione anche nei settori maturi: riuscite a immaginare prodotti più tradizionali del pane e della marmellata? In secondo luogo, permettono di individuare un posizionamento strategico interessante e alla portata di molte piccole imprese. In entrambi i casi gli imprenditori hanno saputo rompere i paradigmi su cui si è sempre retto il loro settore di riferimento, hanno mobilitato intelligenza per mettere in discussione le regole del gioco ormai stratificate da lungo tempo (negli ingredienti, nelle ricette, nei processi produttivi, nella distribuzione, nella politica di marchio) nella convinzione che le opportunità di cambiamento sono a portata di mano, per chi le cerca, anche nelle circostanze apparentemente più difficili. Chi si muove spesso cambia, chi cambia poco o tanto innova, almeno rispetto alla propria storia. Questi imprenditori non sono stati fermi, hanno vinto perché sono stati in grado di modificare delle formule di consumo e delle abitudini produttive consolidate. La storia di Princi e di Rigoni mostra un modo di concepire l'innovazione che la fa coincidere con l'azione, il cambiamento, in ultima istanza il movimento. Non si tratta di un processo di innovazione innescato da costosi investimenti in progetti di ricerca di lunga durata, non è dell'innovazione secondo le tradizionali procedure delle imprese di grande e grandissima dimen-

Le nuove regole del gioco

Innovare vuol dire mettere in discussione le regole del gioco nelle ricette, nei processi produttivi, nella distribuzione, nella politica di marchio. Nella foto a sinistra, verifica della qualità nello stabilimento Rigoni di Asiago.

sione che si sta parlando. Si fa qui riferimento a delle realtà che hanno saputo apprendere, cambiare e innovare per osmosi dall'ambiente circostante: la scintilla del cambiamento viene spesso accesa dalla circostanza fortuita, dall'incontro casuale, dallo scambio di informazioni non programmato, dalla visita di routine. L'innovazione così intesa si concretizza in miglioramenti qualitativi del prodotto, in realizzazioni di politiche di marchio e in altre decisioni che, pur non modificando nominalmente la combinazione strategica dell'azienda, ne propongono una versione originale. Sottolineata la necessità dell'innovazione, nella specifica accezione delle righe precedenti, occorre vigilare che non derivi all'impresa uno stato di perenne agitazione alla ricerca del nuovo, con conseguente perdita dei collaboratori meno disposti ad accettare una vita professionale all'insegna del cambiamento continuo: ciò non sarebbe in alcun modo positivo, perché l'obiettivo ultimo dell'innovazione è la continuità dell'impresa e il suo consolidamento su basi strategico-organizzative più robuste rispetto a quelle di partenza. Innovazione sì, ma non fine a se stessa. I risultati raggiunti da Princi e da Rigoni facendo innovazione nel senso sopra specificato permettono di riflettere su un secondo aspetto: l'idea che le prospettive del sistema industriale italiano non si giochino sulla capacità di produrre commodities a basso costo o, alternativamente, sull'innovazione tecnologica nei settori high tech, di norma riservata a grandi investimenti da parte dello Stato e di grandi organizzazioni. Non sono questi i segmenti di prodotto e mercato che interessano, non è questo, non deve essere questo il core business nazionale: non è alla portata italiana e non conviene arrivarci ora. I due casi fanno intravedere che le capacità distintive dell'imprenditoria nazionale sono altrove: in giro per il mondo esiste una domanda crescente che chiede produzioni complesse e che cerca

Rigoni di Asiago: leader delle marmellate bio

Nata negli anni '20, fino al 1978 l'attività dell'azienda della famiglia Rigoni ha riguardato soprattutto l'allevamento delle api sull'altopiano di Asiago e la produzione di miele. Negli anni '80 inizia l'attività di trasformazione e commercializzazione, che va rapidamente prevalendo rispetto a quella produttiva. Nel 2000 l'azienda aveva fatturato circa 9 milioni di euro con una quindicina di dipendenti. Il 2008 si è chiuso con un fatturato vicino ai 40 milioni di euro, una trentina di dipendenti e 19 milioni di vasetti prodotti. La Rigoni di Asiago è leader nel comparto delle marmellate biologiche con una quota di mercato superiore al 90%.

www.rigonidiasiago.com



varietà, variabilità, personalizzazione e creatività. Le imprese italiane devono essere pronte a rispondere a questa tipologia di domanda, che non è più solo locale, arricchendo di significati immateriali le loro produzioni. Occorre che esse si concentrino sulla produzione e sull'esportazione di beni e servizi ad alto valore aggiunto (culturale, estetico e simbolico più che tecnologico). Su questo terreno l'Italia sembra essere storicamente preparata, può garantirsi dunque prosperità e crescita.

Rigoni di Asiago

Per raccontare il caso Rigoni di Asiago si può partire da alcuni semplici numeri: nel 2000 l'azienda fatturava circa 9 milioni di euro con una quindicina di dipendenti mentre il 2008 si è chiuso con un fatturato vicino ai 40 milioni di euro, una trentina di dipendenti e 19 milioni di vasetti prodotti. Come è possibile crescere in questo modo e farsi largo nel mercato delle marmellate tradizionalmente dominato dai grandi marchi come Santarosa, Zuegg o Héro? Come si arriva a conquistare il primato nel settore delle composte aggiudicandosi una fetta del 30% e superando le multinazionali presenti? Come si diventa leader nel comparto delle marmellate biologiche con una quota di mercato superiore al 90%? La prima attività imprenditoriale dei Rigoni risale al 1920 quando la famiglia torna sull'altopiano di Asiago all'indomani della prima guerra mondiale

dove "non era rimasto più nulla e sembrava di essere sulla luna". Nella difficoltà, ulteriore, di coinvolgere in un lavoro leggero due figli poliomielitici, la nonna degli attuali proprietari avvia la produzione di miele con una diffusione esclusivamente locale. Dalla nascita e fino al 1978 l'attività dei Rigoni ha riguardato soprattutto l'allevamento delle api, dapprima solo sull'altopiano di Asiago e in seguito anche in aree limitrofe. A partire dal 1979, quando la generazione dei Rigoni oggi al comando prende in mano le redini dell'azienda, inizia l'attività di trasformazione e commercializzazione che va rapidamente prevalendo rispetto a quella produttiva. È solo nei primi anni '90 che, avendo nel frattempo sedimentato tutte le competenze possibili sulla conservazione e sulla commercializzazione del miele e avendo intuito forti limiti nell'espansione in questo mercato, si decide, anche per la possibilità di sfruttare alcune conoscenze nel processo comuni ai due prodotti, di entrare nel settore delle marmellate. Nel mercato del miele, il principale concorrente, tuttora leader con una quota superiore al 20%, si era imposto già negli anni Sessanta con una campagna pubblicitaria capillare e ben orchestrata ed era riuscito nell'operazione di creare un marchio di valenza nazionale con un prodotto di media qualità: ciò rendeva la sua posizione, viste le ridotte dimensioni del settore, difficilmente contrastabile sia dai piccoli produttori sia dai grandi. Per Rigoni la scelta naturale fu quella di

puntare ancora una volta sulla qualità pur nella diversificazione di settore: alla pubblicità a sostegno del prodotto, prima, e del marchio poi, si arriverà soltanto molti anni dopo. Un primo esperimento di differenziazione fu quello di introdurre marmellate dolcificate per l'appunto con il miele, il prodotto storico, ma l'abbinamento non registrò grande successo. Ci si mosse allora nella direzione del biologico, mettendo a punto una innovazione assoluta per il comparto delle composte: una marmellata di frutta biologica dolcificata con succo di mele, priva di zucchero e cotta a bassa temperatura per mantenere integro il sapore della materia prima e le sue caratteristiche nutrizionali. Nacque così "Fiordifrutta", il prodotto, oggi commercializzato e apprezzato in ventidue varietà, che, insieme al miele e alla crema di nocciola, spiega i risultati economici e competitivi della Rigoni negli ultimi sette anni. L'innovazione dei Rigoni dunque è stata incrementale, fondata su conoscenze accumulate negli anni, dettata dalla caparbia di superare un primo insuccesso e di crearsi una via alternativa alla nicchia del miele. Il senso profondo di appartenenza al territorio, all'altopiano di Asiago, è l'altro ingrediente che può spiegare gli eccellenti risultati della Rigoni. La montagna si coniuga bene con la produzione biologica e rende l'innovazione di prodotto ancora più credibile. Il forte radicamento nel territorio ha anche agevolato l'avvicinamento a partner finanziari come è stato nel

caso di Veneto Sviluppo, la finanziaria della regione Veneto. L'altopiano di Asiago diventa poi il luogo di soggiorno per i vincitori di un concorso per premiare la fedeltà dei consumatori dei prodotti Rigoni e lo scenario di ambientazione di un libro fotografico da omaggiare nelle raccolte a punti. Il legame con il territorio non risulta però limitante, non diviene chiusura al mondo. Al contrario, a partire dal 1995 Rigoni ha creato due società in Bulgaria (di cui detiene la maggioranza) con lo scopo di dar vita ad una filiera produttiva completamente biologica di coltivazione, pulizia, surgelazione e conservazione di frutta. L'apertura internazionale non riguarda solo le fasi a valle del processo produttivo ma anche la commercializzazione. All'estero Rigoni non intende portare solo i valori nazionali del buon cibo "made in Italy" ma anche qualcosa in più: i valori etici collegati ad una produzione sana dal punto di vista nutrizionale e rispettosa dell'equilibrio ambientale.

Rocco Princi

Rocco Princi, un "ragazzo" di Calabria da sempre panificatore, sbarca parecchi anni fa a Milano con grinta e voglia di fare. Il pane è il prodotto maturo per eccellenza: difficile pensare a qualcosa di nuovo. Il miracolo è invece riuscito rivoluzionando il servizio: apertura ventiquattrore su ventiquattro, anche la domenica, locali che a seconda dell'ora del giorno automaticamente si trasformano in bar (mattina e sera), pasticceria (mattina) e mini-ristorante (mezzogiorno), personale selezionato con discreta cura dall'imprenditore, buona qualità e varietà del prodotto che permette di segmentare il mercato mantenendo calmierato il prezzo del pane comune, rintuzzando così la concorrenza dei supermercati. Risultato di cinque anni di lavoro intenso e motivante: quattro negozi con un fatturato di qualche milione di euro, sessanta posti di lavoro creati, successo di pubblico (all'ingresso di

uno dei locali si ritira un numero progressivo di prenotazioni) e di critica (apertura nel novembre dello scorso anno di un locale a Londra). Ogni nuovo negozio aperto è stata la risposta ad un bisogno via via più complesso. Dalla sicurezza di un reddito per sé e la propria famiglia con il primo, all'autorealizzazione con il grande forno a legna a vista inaugurato pochi mesi fa nell'ultimo, Princi rappresenta una moderna rappresentazione dell'antica, e per certi versi insuperata, piramide di Maslow. Si tratta di un imprenditore di razza che non si è accontentato né di riprodurre la figura tradizionale, ma sempre valida, del panettiere, né di godersi il successo economico e sociale dei suoi primi vent'anni di impresa: c'è sempre un'attività da sperimentare o da rifare, migliorandola rispetto al passato. In questo c'è qualcosa di paradigmatico dell'agire imprenditoriale. Può essere una singola persona o un gruppo, ma sempre alla base della nascita e del successo di un'impresa c'è un attore protagonista che, anche dopo movimentate e diverse vicende personali, determinato da forti motivazioni e/o favorito da occasioni insperate o da vicissitudini non pianificate, dedica gran parte della propria vita alla realizzazione di un'idea imprenditoriale e, attraverso

essa, di se stesso. È un'idea imprenditoriale, quella di successo, chiara fin dall'inizio, ma che subisce nel corso del tempo tutti gli aggiustamenti che l'evoluzione del settore e del mercato, delle tecnologie e del gusto del cliente rendono al tempo stesso possibili e necessari, voluti o subiti. Come in un buon matrimonio. L'idea del ruolo chiave dell'imprenditore deve fare ancora molta strada nel nostro Paese, come tutto ciò che attiene alla cultura imprenditoriale. Il fondatore di imprese non è un padrone, ma un prenditore di idee dalla società, idee che altri non sono in grado di valorizzare, e costruttore di occasioni di lavoro, prende e dà, è un imprenditore e un datore di lavoro. È una persona che pensa e lavora nel lungo periodo coinvolgendo la propria famiglia. Motore dello sviluppo economico del nostro Paese. Senza occasioni di lavoro diffuso sul territorio e stabile nel tempo non c'è vera ricchezza per nessuna collettività: la molta povertà conseguente e gli eventuali grandi capitali concentrati in poche mani stimolano solidarietà tra gli umili, ma anche possibili contrapposizioni e conflitti di classe alimentati da visioni ideologiche. È stata la storia di gran parte del secolo scorso nel nostro Paese, è la storia attuale di molte zone del mondo cosiddette emergenti. ●

Rocco Princi: acqua, farina e imprenditorialità

Apertura h24, anche la domenica, locali che automaticamente si trasformano in bar (mattina e sera), pasticceria (mattina) e mini-ristorante (mezzogiorno), personale selezionato, buona qualità e varietà del prodotto. Rocco Princi in cinque anni di lavoro ha aperto quattro locali a Milano e uno a Londra, con un fatturato di qualche milione di euro e sessanta posti di lavoro creati. Nella foto, l'interno di una delle quattro panetterie milanesi.

www.princi.it

