



NUOVI MERCATI.  
FORMAZIONE D'IMPRESA



# Scelte irrinunciabili anche per la piccola impresa: un passo verso le decisioni strategiche e organizzative

Docente: Marina Puricelli



# Marina Puricelli

---



Docente **NIBI** al Corso Executive di organizzazione aziendale e in diversi percorsi specialistici sull'internazionalizzazione d'impresa.

Docente presso l'Università Commerciale L. Bocconi di Milano nel dipartimento di Management. Dopo la laurea in Bocconi con specializzazione in Organizzazione del Lavoro e il dottorato di ricerca a Bologna e Londra - London Business School - si è dedicata allo studio del segmento delle Piccole e Medie Imprese.

E' stata visiting professor in Cile nel triennio 2000 – 2003.

E' formatrice in numerosi corsi rivolti a imprenditori e manager di aziende familiari.

Vincitrice del Premio alla Didattica dell'Università Commerciale L. Bocconi a.a. 2005-2006; 2007-2008; 2009-2010; 2010-2011; 2011-2012.



# INDICE

---

- 1. Assetti organizzativi per l'internazionalizzazione**
- 2. Il modello degli assetti organizzativi**
- 3. La situazione competitiva**
- 4. Il profilo professionale medio**
- 5. L'assetto elementare**
- 6. L'assetto collaborativo**
- 7. L'assetto innovativo**
- 8. L'assetto diffuso**
- 9. Conclusioni**



# 1. Assetti organizzativi per l'internazionalizzazione

---

- Qual è il modo corretto per organizzare il processo di internazionalizzazione in una PMI?
- Quali sono, se esistono, le relazioni tra assetto organizzativo nazionale della piccola impresa e veste organizzativa adottata per supportare lo sviluppo internazionale?



# 1. Assetti organizzativi per l'internazionalizzazione (segue)

---

L'ipotesi di fondo, che verrà argomentata in aula con numerosi casi aziendali di piccole imprese, è che il processo di internazionalizzazione, pur nelle diverse forme che esso può assumere, rimanga fortemente ancorato all'assetto organizzativo nazionale.

La piccola impresa può anche apprendere all'estero modalità organizzative nuove ed importarle, se utili, nel Paese d'origine. Tuttavia la modalità con cui inizialmente tale impresa – più che quelle di grandi dimensioni – approderà ai mercati esteri sarà molto simile a quella alla base della sua azione fino a quel momento.

*“La piccola impresa porta all'estero ciò che è in Italia”*



# 1. Assetti organizzativi per l'internazionalizzazione (segue)

---

Così come esistono diversi modi - tutti ugualmente efficaci ed efficienti - per organizzare una piccola impresa parimenti esisteranno diverse modalità di governo delle attività all'estero.

Nel seguito si andranno ad identificare i diversi assetti che possono caratterizzare una piccola impresa in Italia e le loro implicazioni sul modo di organizzare la presenza all'estero.

*“Si è ben organizzati all'estero se si è coerenti in Italia”*



## 2. IL MODELLO DEGLI ASSETTI ORGANIZZATIVI

---

**Il modello si fonda sulla dimostrazione dell'esistenza di un polimorfismo organizzativo che caratterizza imprese che mantengono come comune denominatore la piccola dimensione.**

**E' costruito sull'impiego di due variabili misurabili: l'una inerente i rapporti tra l'azienda e il suo sistema competitivo di riferimento, l'altra riguardante la dotazione di risorse umane identificabile all'interno dell'organizzazione considerata.**



### 3. LA SITUAZIONE COMPETITIVA

---

**Per collocarsi nel modello, occorre riconoscersi rispetto a due situazioni estreme:**

1. un contesto competitivo favorevole, per la ridotta concentrazione del settore e per la bontà della formula strategica maturata dall'azienda, che consente di mantenere posizioni di vantaggio rispetto ai concorrenti nel medio/lungo termine;
2. un contesto difficile connotato dall'operare in settori strutturalmente turbolenti e in continua evoluzione per innovazioni di prodotto e di processo, in assenza di una combinazione prodotto/mercato/tecnologia distintiva e difendibile.



## 4. Il profilo professionale medio

---

**La seconda variabile può essere misurata in termini di maggiore o minore complessità dell'organismo personale (Profilo Professionale Medio) individuando, anche in questo caso, due situazioni limite:**

1. PPM basso quando l'organico, mediamente, si caratterizza per un'elevata esperienza nella stessa azienda svolgendo la medesima attività, un'elevata anzianità anagrafica e una bassa scolarità;
2. PPM elevato in situazioni connotate da bassa anzianità anagrafica, bassa anzianità aziendale e funzionale e livelli di istruzione mediamente alti.



## 4. Il profilo professionale medio (segue)

---

**Il valore del PPM - basso o alto - non deve essere associato ad un giudizio a priori sulla bontà professionale dei dipendenti.**

**Semplicemente a valori elevati corrisponde un profilo medio del personale che richiede all'imprenditore una maggiore attenzione gestionale, trattandosi, in base alla definizione data, di persone giovani, nuove per l'azienda e molto scolarizzate.**



## 4. Il profilo professionale medio (segue)

---

L'articolazione delle due variabili definisce quattro situazioni alternative cui corrispondono, secondo una logica contingente, assetti organizzativi differenti ma ugualmente ideali, denominati elementare, collaborativo, innovativo e diffuso.

Il concetto di assetto comprende la struttura e l'organigramma ma va anche oltre, definendo implicitamente il ruolo imprenditoriale, le modalità di gestione del personale, le caratteristiche delle risorse umane interne e le forme di governo dell'attività internazionale.



## 5. L'ASSETTO ELEMENTARE

---

**Quando la situazione competitiva è favorevole e il PPM dei dipendenti basso (esperienza maturata per lungo tempo nella stessa azienda, facendo lo stesso “mestiere”, anzianità anagrafica media dei dipendenti attorno ai 45/50 anni e tasso di scolarità limitato in media alla scuola dell'obbligo), l'assetto ideale è quello definito elementare, che si caratterizza per un ridotto investimento organizzativo.**

Volendo definire in uno slogan le aziende che hanno una fisionomia elementare, si potrebbe parlare di realtà *“artigianalmente industrializzate”*. Le imprese caratterizzate nel proprio paese d'origine dall'assetto elementare devono l'adozione efficace di tale assetto soprattutto ad una situazione strategico-competitiva del tutto particolare che spesso hanno contribuito a creare con investimenti anticipatori. Tale specificità non è automaticamente replicabile all'estero e dunque molte di queste aziende hanno una percentuale limitata del proprio fatturato realizzata al di fuori dei confini del proprio paese.



## 6. L'ASSETTO COLLABORATIVO

---

**Quando la situazione competitiva è sfavorevole e il PPM dei dipendenti basso (esperienza maturata per lungo tempo nella stessa azienda, facendo lo stesso “mestiere”, anzianità anagrafica media dei dipendenti attorno ai 45/50 anni e tasso di scolarità limitato in media alla scuola dell'obbligo), l'assetto ideale è quello definito collaborativo, che si caratterizza per una attenta gestione dei confini aziendali.**

**Queste aziende dovrebbero operare seguendo lo slogan del “*cooperare per competere*”!** Nell'approccio internazionale, le aziende connotate da un assetto collaborativo, cercano di istituzionalizzare i rapporti con l'estero attraverso accordi di vendita, di distribuzione e di concessione. Il ricorso ad accordi contrattuali sarebbe in questo caso giustificato dalla necessità di recuperare efficienza nei mercati esteri per le difficoltà competitive vissute a livello nazionale e, come nel caso degli assetti elementari, per l'impossibilità di supportare lo sviluppo internazionale con un elevato grado di strutturazione, date le caratteristiche nel personale interno. In altri termini, le forme di cooperazione interaziendale che richiedono un elevato investimento organizzativo all'estero non troverebbero nella composizione dell'organico le risorse e le competenze necessarie ed adeguate per un loro efficace funzionamento.



## 7. L'ASSETTO INNOVATIVO

---

Quando la situazione competitiva è sfavorevole e il PPM dei dipendenti alto (l'anzianità anagrafica media si situa nell'intorno dei trent'anni, la scolarità è elevata con una prevalenza di persone diplomate e laureate che hanno maturato la loro esperienza in ambiti e funzioni aziendali differenti ), l'assetto ideale è quello definito innovativo, che si caratterizza per il ricorso alla delega e a strumenti di gestione manageriali.

L'assetto innovativo è quello in cui si è compiuta la transizione ***“da un uomo solo al comando al gruppo dirigente”***! Le PMI connotate da un assetto innovativo, affrontano le relazioni con l'estero in maniera razionale con il ricorso alla gerarchia nella forma di investimenti diretti. La composizione dell'organismo incentiva un processo di internazionalizzazione articolato e strutturato. La differenza rispetto all'intervento che si è immaginato essere tipico delle aziende aventi assetto elementare è sostanziale: in quella situazione esso è condotto in maniera improvvisata e personalistica dall'imprenditore, con lo spirito del “viaggiatore d'azienda”; in questa fattispecie, invece, l'approccio all'estero guidato dall'imprenditore diventa sviluppo organizzativo di abilità, ruoli e competenze manageriali dedicate.



## 8. L'ASSETTO DIFFUSO

---

**Quando la situazione competitiva è favorevole e il PPM dei dipendenti alto (l'anzianità anagrafica media si situa nell'intorno dei trent'anni, la scolarità è elevata con una prevalenza di persone diplomate e laureate che hanno maturato la loro esperienza in ambiti e funzioni aziendali differenti ), l'assetto ideale è quello definito diffuso, che si caratterizza per l'autonomia delle persone e per il ricorso a meccanismi di gestione simili al clan.**

**Gli assetti diffusi sono quelli in cui *“le persone e non i prodotti fanno l'azienda”!***

L'approccio internazionale delle piccole imprese aventi assetto diffuso si costruisce attraverso relazioni longeve tra individui. Le modalità di funzionamento interno – *project management* e *team work* - vengono esportate laddove, di nuovo secondo una logica di clan, si trovano partner interessanti o interessati.



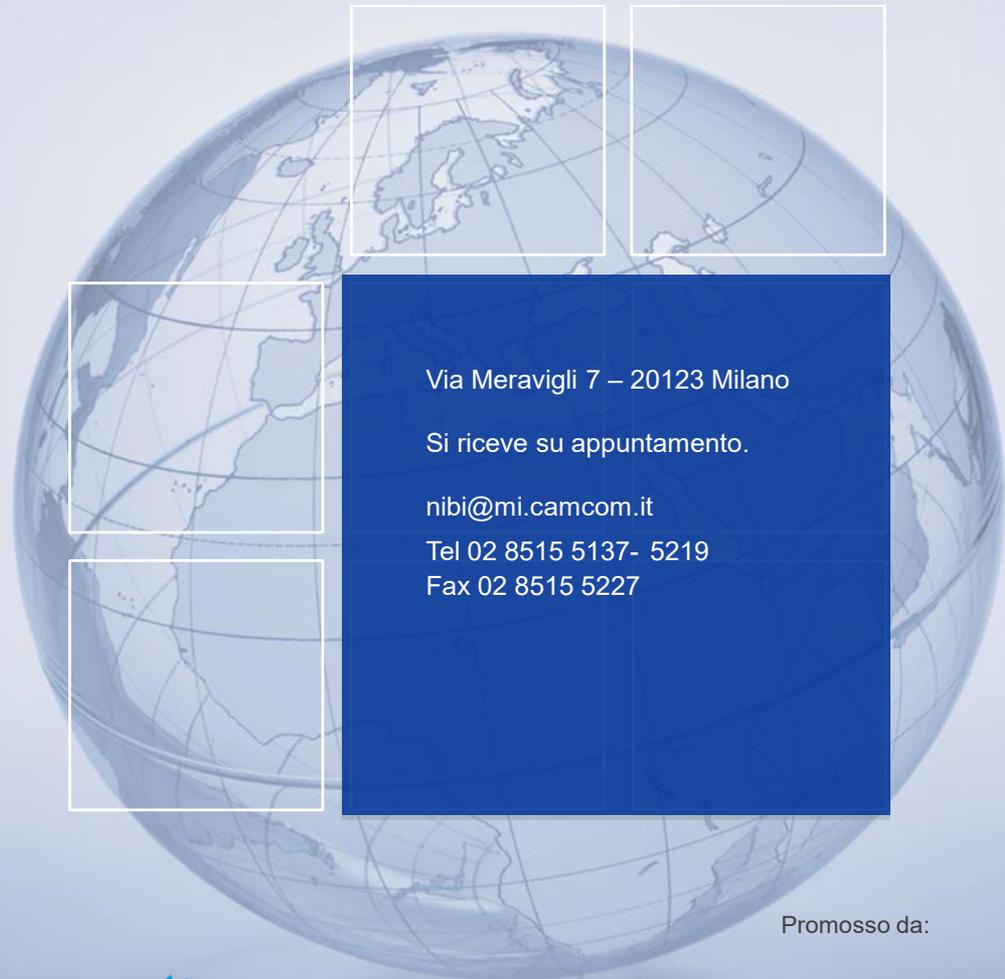
## 9. Conclusioni

---

- Solo un'azienda consolidata dal punto di vista organizzativo nel proprio mercato di riferimento può affrontare con maggiori probabilità di successo nuovi mercati.
- Se da un lato, il processo di internazionalizzazione delle PMI richiede degli strumenti omogenei in campo legislativo, infrastrutturale e finanziario, dall'altro necessita di un riconoscimento della pluralità dei sentieri organizzativi di successo delle aziende appartenenti a questo segmento dimensionale. Qui ne abbiamo identificate quattro forme.
- Solo con iniziative mirate, cioè pensate specificatamente per queste imprese, è possibile supportare la presa di coscienza e l'eventuale cambiamento della mentalità imprenditoriale: passare, in Italia e all'estero, dall'intuizione spontanea alla razionalizzazione riproducibile.



NUOVI MERCATI.  
FORMAZIONE D'IMPRESA



Via Meravigli 7 – 20123 Milano

Si riceve su appuntamento.

nibi@mi.camcom.it

Tel 02 8515 5137- 5219

Fax 02 8515 5227

Certificato da:



UNI EN ISO 9001:2015



SISTEMA DI GESTIONE  
QUALITÀ CERTIFICATO



Promosso da:



CAMERA DI  
COMMERCIO  
MILANO  
MONZABRIANZA  
LODI



PROMOS

internazionalizzazione  
e attrazione investimenti

## Il decalogo dell'Impresa Forte<sup>1</sup>

Non tutte le piccole imprese sono uguali. L'osservazione di tante realtà diverse permette di distinguere alcune che mostrano risultati economici e competitivi protratti nel tempo e superiori alla media dei concorrenti. Sono queste le imprese che hanno risposto meglio alla crisi e che hanno saputo anticipare i cambiamenti necessari per reagire, compreso quello di aprirsi una finestra sui mercati stranieri. Sono imprese già da tempo all'opera per replicare ai mutamenti di contesto, aziende che dalla nota "globalizzazione" hanno saputo cogliere importanti opportunità di business. In esse emerge un modo peculiare di fare impresa che riguarda contemporaneamente gli obiettivi, la strategia e l'organizzazione aziendale, ma anche il comportamento e i valori degli imprenditori. Indipendentemente dalle molteplici differenze, le aziende migliori, quelle che ce la stanno già facendo, mostrano delle linee di azione costanti, anche se non necessariamente presenti contemporaneamente: regole che, insieme, caratterizzano l'impresa forte, ovvero l'impresa che ha saputo e saprà cambiare il mezzo per mantenere inalterata la capacità di perseguire il fine.

### 1. Porsi l'obiettivo di massimizzare il risultato economico nel medio-lungo periodo

La prima caratteristica riguarda per l'appunto la sfera delle finalità d'impresa. Si tratta di aziende che hanno lunga vita alle spalle, giunte alla seconda, terza ed anche quarta generazione o che, nate da pochi anni e ancora fortemente dipendenti dalla figura del fondatore, hanno come obiettivo l'economicità e la continuità e come orizzonte temporale il futuro più che il presente. Massimizzare il risultato economico prodotto dall'azienda nel medio-lungo periodo, indipendentemente dal settore di appartenenza, dalle dimensioni aziendali, dalla combinazione strategica adottata è uno dei punti che queste imprese forti hanno in comune. Questa affermazione necessita un approfondimento. Innanzitutto, la componente più rilevante di questo punto è da rintracciare proprio nella dimensione temporale: si tratta di dare all'iniziativa imprenditoriale un'impronta di lungo periodo, tale, ad esempio, da pensare alla vita dell'azienda come ad un periodo che vada oltre la stessa esperienza del fondatore o della generazione oggi al comando e, dunque, da porsi naturalmente il problema di dare all'impresa una continuità intergenerazionale. Ciò può conseguire quasi esclusivamente da una concezione dell'azienda come istituto che serva a realizzare l'idea imprenditoriale, quella delle origini ed anche le variazioni che possano rendersi necessarie nel corso del tempo, e, al contempo, a soddisfare obiettivi personali e sociali come il prestigio dell'imprenditore e della sua famiglia, il contributo al miglioramento dei parametri occupazionali e la partecipazione allo sviluppo del paese e alla sua presenza sui mercati internazionali. Si tratta di obiettivi che caratterizzano l'attività di quell'imprenditore che vede nel capitale, ed in genere nel denaro, un mezzo per realizzare beni o servizi, mai un fine: un imprenditore concentrato sull'attività economica che considera la ineliminabile componente finanziaria una leva da gestire nell'interesse dell'intera impresa e non viceversa. Al contrario, un'azienda in cui prevalga la dimensione finanziaria inevitabilmente finisce con l'avere un orizzonte temporale d'azione più breve muovendosi, coscientemente o meno, secondo una logica più speculativa. Quella forte è dunque anche un'impresa che non fa notizia se non per i successi dei propri prodotti o servizi, di cui non si parla per operazioni finanziarie arrischiate o per investimenti lontani dal *core business*, per cui lo stesso ingresso in Borsa, quando viene attentamente valutato, risponde esclusivamente ad una possibilità di sviluppo futuro: si tratta, dunque, di un'azienda all'antica e, verrebbe da dire, anche un poco noiosa se valutata con i parametri di quella parte di mondo economico che si ritrova più facilmente sui giornali che in azienda. Occorre precisare inoltre che, se l'obiettivo

---

<sup>1</sup> P. Preti e M. Puricelli, L'impresa Forte, Egea 2007

dell'impresa forte è la massimizzazione del risultato economico nel medio-lungo periodo, l'utile del singolo esercizio risente di attente valutazioni in ordine al futuro dell'azienda in termini di investimenti tecnologici, immobiliari e in capitale umano: questi, comportando costi, possono ridurre la portata del risultato economico d'esercizio senza però alterare minimamente l'ottenimento dell'obiettivo complessivo. Non si tratta, infatti, di perseguire una massimizzazione in senso assoluto, ma relativa alla capacità di dotarsi da parte dell'impresa dei mezzi che ne facilitino il proseguimento nel tempo in condizioni di economicità. Anche il pareggio di bilancio e perfino una perdita economica possono significare il raggiungimento dell'obiettivo dichiarato se tali risultati, di per sé poco soddisfacenti, sono limitati nel tempo e dovuti a politiche di investimento mirate a garantire anticipazione di specifici problemi e, in generale, maggior capacità di tenuta nel tempo dell'azienda.

Infine, può essere utile precisare che qualunque altro obiettivo l'imprenditore voglia dare alla propria attività diventa, rispetto a quello qui enunciato, di valore secondario perché solo con il raggiungimento del primo anche gli altri possono trovare soddisfazione stabile nel tempo. La pur nobile propensione a creare occupazione, che è connaturata all'azione di molti imprenditori, non può trovare, ad esempio, risposta duratura, cioè vera, se non in un'impresa che raggiunga l'obiettivo qui dichiarato. Ed è così per qualunque altro fine si voglia assegnare all'agire imprenditoriale.

## **2. Cercare il confronto con chi è “più avanti”**

L'impresa forte ricerca con continuità il confronto con l'esterno. L'esterno può essere rappresentato a secondo dei casi con i fornitori, i clienti, le istituzioni formative, i consulenti, la pubblica amministrazione. Nel relazionarsi con questi soggetti l'impresa forte seleziona nei diversi campi “i migliori”, quelli più avanti. Tutte le imprese operano, devono operare, sui mercati di approvvigionamento, di sbocco, del lavoro e dei capitali. Quella forte, in più e strutturalmente, in quei mercati privilegia il rapporto con attori sfidanti, ovvero con chi ha saputo proporre soluzioni creative a problemi emergenti, con chi ha messo a punto prodotti, servizi, strutture e meccanismi innovativi e con chi ha affermato logiche e modalità di pensiero non ripetitive. In generale, questi attori si propongono come battistrada nel proprio settore di appartenenza: ciò non necessariamente perché pressati da cambiamenti nell'arena competitiva di appartenenza, ma spesso per specifica determinazione a cercare e testare il nuovo. Il confronto con questi protagonisti, pubblici o privati, aziende o persone, è ricercato dall'impresa forte nella certezza che è da qui che, anche tramite modalità il più delle volte casuali, può provenire lo spunto per il cambiamento, l'idea per l'approfondimento, il contributo che apre all'innovazione. Solo da un rapporto costante, continuo nel tempo e metodicamente perseguito con realtà particolarmente evolute si possono creare le condizioni, queste sì non pianificabili a priori, per imparare e per sviluppare novità: è questa innanzitutto una predisposizione mentale dell'imprenditore che finisce con l'interessare ampie parti dell'azienda. Si tratta di “imprese-spugna” che assorbono e metabolizzano quanto l'ambiente loro circostante propone: da questo punto di vista è di conseguenza fondamentale che queste imprese ricerchino con costanza e senza timore delle conseguenze un'esposizione continua alle realtà più sfidanti, quelle in grado di porre gli interrogativi più difficili e le problematiche di frontiera. Confrontarsi con chi è più bravo, sia pure limitatamente a singole aree dell'agire aziendale, amplia le opportunità di crescita perché permette di visualizzare un più alto livello di operatività già realizzato e dunque imitabile e in alcuni casi anche migliorabile. Ci si rafforza lottando con i forti, si migliora imparando dai più bravi.

## **3. Fare meglio ciò che si è sempre fatto (rendendolo visibile)**

È giusto porsi l'obiettivo dell'innovazione ed anche qui, infatti, questo tema verrà trattato nel successivo punto, tuttavia prima va detto che le imprese forti hanno sviluppato la convinzione

che saper fare bene una determinata attività, ed averlo dimostrato a sé ed al mercato con i risultati raggiunti in tanti anni di lavoro, non significa automaticamente saperne fare altrettanto bene altre. Ne consegue una scarsa propensione alla diversificazione strategica come antidoto al cambiamento in corso. Cambiare completamente la propria combinazione strategica perché ritenuta, anche a ragione, in crisi per inseguirne altre più alla moda significa snaturare una consuetudine tipica, in particolare, delle piccole e medie imprese: l'imprenditore non è uomo per tutte le stagioni, profilo che più si avvicina alle caratteristiche di chi si muove secondo la prospettiva del finanziere, e dunque lega la propria avventura aziendale a fattori molto specifici, spesso casuali. Le mansioni svolte e il settore dell'azienda in cui ha operato da dipendente prima di rischiare in proprio, il crescere all'interno di una famiglia proprietaria di un'impresa presente in un certo mercato, il settore e le specializzazioni del distretto territoriale in cui è nato e cresciuto, la formazione professionale acquisita ed altre circostanze tipiche della vita di ciascuno sono fatti che indirizzano l'esperienza dell'imprenditore, come quella di chiunque altro, e che orientano il suo fare impresa. Pensare di poter cambiare con facilità e con successo di risultati la predisposizione che nasce da questo accumulo di esperienza pregressa è molto meno logico che applicarsi con maggiore creatività per migliorare la combinazione strategica originaria recuperando l'efficienza e l'efficacia eventualmente persa per causa propria o, più probabilmente, per maggior dinamismo altrui.

#### **4. Saper fare innovazione (anche in settori maturi)**

L'impresa forte persegue l'innovazione secondo almeno una delle molteplici forme sotto cui essa si manifesta: innovazione che viene intesa in senso lato quasi come sinonimo di cambiamento e di movimento. Il sistema competitivo è in continua evoluzione e sempre nuovi concorrenti possono presentarsi sul mercato, sia questo caratterizzato da prodotti di massa che da prodotti di nicchia. Non ci si può fermare, vince chi cambia: gli eccellenti risultati economici conseguiti non rappresentano da soli una certezza di un domani altrettanto effervescente e pertanto non devono costituire una barriera a nuovi investimenti, ma devono essere il trampolino per la ricerca di nuove opportunità. Adagiarsi è un rischio e le aziende leader ne sono pienamente consapevoli.

#### **5. Passare da una strategia fondata sulla riduzione dei costi ad una tesa a realizzare qualità e servizio e 6. Progettare i confini aziendali in maniera flessibile: sapersi muovere tra esternalizzazione ed internalizzazione**

Le caratteristiche dell'impresa forte che qui si stanno descrivendo sono espone secondo un continuum strategia-organizzazione: quelle trattate finora appartengono all'area strategica nel senso che fanno riferimento, direttamente o indirettamente, all'idea imprenditoriale e alle finalità per cui l'impresa viene fondata, quelle che si proporranno a partire dal punto successivo sono invece più tipicamente organizzative e attengono dunque alle modalità con cui l'azienda opera per la realizzazione della propria strategia. In questo punto del continuum, il cosa e il come, la strategia e l'organizzazione, si incontrano attorno alle due caratteristiche più importanti in assoluto dell'intero decalogo che proprio per questo vengono qui proposte insieme: le decisioni inerenti i confini aziendali devono infatti realizzare in maniera coerente le riflessioni attinenti alla strategia. Così come è difficile, se non impossibile, fare qualità ricorrendo in larga parte ad aziende terze e a rapporti di puro scambio, risulta di evidenza poco efficiente perseguire una politica di semplice contenimento dei costi internalizzando gran parte delle attività aziendali.

#### **7. Trattare la dimensione aziendale come una variabile gestionale**

Per l'impresa forte non esiste una dimensione aziendale di riferimento sganciata dalla specifica combinazione strategica adottata: diverse imprese possono essere forti, nel senso che qui viene

dato a questo aggettivo, con dimensioni di fatturato, di occupati, di numero di capannoni, di quote di mercato molto diverse tra di loro. L'impresa forte non persegue l'aumento dimensionale fine a sé stesso nell'imitazione di modelli industriali diversi dal nostro, ma se questo è strettamente correlato al mantenimento nel lungo periodo di condizioni di competitività efficace. Essa non rimane piccola per difendere modalità di azione, mentalità e privilegi necessariamente di breve periodo, ma sa cogliere le eventuali opportunità strategiche correlate alla minore dimensione non snaturando la propria modalità d'azione ed esaltandone le caratteristiche. Tale impresa sa, infine, cogliere nelle molteplici possibilità di realizzare accordi interaziendali, più o meno strutturati, di breve o di lungo periodo, l'occasione di diventare grande restando piccola. Non c'è un valore della dimensione a priori, solo una sua strumentalità, come per tutto ciò che attiene all'organizzazione aziendale, rispetto al raggiungimento delle finalità di istituto: non c'è dunque una dimensione aziendale positiva a priori: è positiva quella dimensione che permette all'impresa di competere con successo nel mercato di riferimento. Non è più tempo di "piccolo è bello", non sarà mai tempo di "grande è necessario". La coerenza realizzata tra strategia e organizzazione propone casi di successo, che vanno riconosciuti come tali, con dimensioni aziendali le più varie e questo permette di concludere che si tratta di una variabile gestionale che, al pari di altre, non è mai variabile indipendente.

## **8. Fare la differenza anche attraverso l'organizzazione aziendale e la gestione del capitale umano**

L'impresa forte considera l'organizzazione aziendale e la gestione del personale come fonti di vantaggio competitivo al pari del sistema di prodotto o di mercato. Molti anni fa questa attenzione, con particolare riferimento alla gestione del personale, era patrimonio di imprenditori illuminati e ancorati a valori che, in situazioni di profondo disagio sociale e con collaboratori in condizioni economiche disastrose, esercitavano una sorta di sussidiarietà d'impresa intervenendo a migliorare con abitazioni, scuole, colonie ed altro la vita concreta di chi lavorava presso di loro e dei loro familiari. Oggi la situazione è molto migliorata, almeno da questo punto di vista, ma questa forma di intervento, sia pure secondo modalità molto differenti, non ha perso la sua importanza. La costruzione e la valorizzazione di un legame con i collaboratori fondato sulla fiducia reciproca è tra le prime preoccupazioni di questi imprenditori: tale fiducia ha un valore economico in grado di rivalutarsi con il passare degli anni, l'incrementarsi delle competenze specialistiche e il ridursi delle alternative di sostituzione. La costruzione di asili nido aziendali e, perché no, anche di case, soprattutto quando la sede dell'azienda si sia spostata di parecchi chilometri alla ricerca di spazi più consoni alla propria attività, gode tuttora di discreta popolarità. Così come la realizzazione di eventi all'interno dell'azienda, e con la partecipazione in alcuni casi anche dei familiari, per sottolineare momenti di passaggio aziendali o personali. Tutto viene favorevolmente proposto o accettato dall'imprenditore con l'idea di fare squadra: quella squadra che è spesso alla base del processo di cambiamento vissuto e dell'innovazione realizzata va, infatti, mantenuta, rinforzata e allargata. A queste azioni all'interno dell'azienda, cui si aggiungono le più tradizionali attività di gestione del personale in ordine a retribuzione e incentivazione, carriera e valutazione, si accompagnano iniziative riguardanti il territorio circostante. L'immediata conseguenza di questa attenzione è una spiccata sensibilità verso tutto ciò che possa contribuire a costruire una buona reputazione dell'azienda in quel territorio e a migliorarne l'immagine. Una particolare forma di concorrenza, sempre più strategica e al tempo stesso difficile, si giocherà tra le aziende nella fase di attrazione delle risorse: vincerà chi saprà acquisire le migliori competenze presenti, attraendo talenti e selezionando quel capitale umano senza del quale qualsiasi tipo di innovazione risulterà deficitario. Ciò è ancora più vero per le piccole e medie imprese che avendo sede, in moltissimi casi, nei piccoli centri della provincia italiana hanno un'ulteriore

difficoltà da superare: quella di essere lontane dalle aree più ricche del mercato del lavoro. Si può dunque argomentare che l'”imprenditore-pioniere”, che dell'innovazione, di ogni possibile forma di innovazione, fa una leva competitiva per garantire continuità alla propria impresa, deve anche essere colono del territorio in cui opera.

### **9. Rimanere radicati nel territorio di appartenenza**

Là, dove tutto è iniziato dieci, venti, trenta o anche ottanta anni fa, è bene che l'esperienza imprenditoriale prosegua perché lontano da quell'origine sarebbe difficile, anche se non impossibile, ricostruire e ravvivare il patrimonio di conoscenze e di rapporti, di immagine e di valori, in sintesi di fiducia, che hanno permesso all'azienda di raggiungere il successo. Piedi ben piantati nel territorio di origine ad alimentare il fare impresa attraverso punti di riferimento saldi e testa in giro per il mondo alla conquista di mercati e a captare tendenze. Nel pieno della globalizzazione identità, tradizione e fiducia sono merce relativamente rara e dal valore incommensurabile anche nell'agire economico: è un capitale da custodire e da accrescere. Non è solo ed innanzitutto il territorio dei distretti, peraltro assai importante, perché si può essere impresa forte anche lontano dal distretto di settore. Non è necessariamente un territorio che agevola l'attività dell'imprenditore perché, anzi, spesso gliela complica con difficoltà infrastrutturali, spazi fisici limitati e ostacoli nel reperire contributi professionali qualificati. È quel territorio dove l'impresa è nata, che spesso coincide con il comune di nascita e di residenza dell'imprenditore e di molti suoi collaboratori e che altrettanto spesso è un piccolo centro di periferia, quasi mai un capoluogo di provincia o di regione. Siamo una nazione di piccole e medie imprese, ma anche di piccoli e piccolissimi comuni dove il 72% della popolazione vive in centri con meno di cinquemila abitanti. La nostra è, e deve rimanere, un'economia di campanile aperta al mondo: è significativo che molte imprese forti lo vogliano ricordare anche nelle propria ragione sociale.

Il fondatore di una impresa è sempre una persona che prende idee dalla società, idee che altri non sono in grado di valorizzare, e che costruisce occasioni di lavoro, prende e dà, è un imprenditore e un datore di lavoro; è anche un “prenditore” di risorse dal territorio, da quelle umane a quelle fisiche fino ad arrivare a quelle più immateriali come le tradizioni e la cultura del luogo, con una attenzione tutta speciale alla fase di restituzione. Non si limita ad “usare” le risorse, ma opera all'insegna della reciprocità nello scambio, riversando nel territorio ricchezza sotto forma di posti di lavoro, di occasioni di business per altri soggetti, di iniziative culturali, di promozione e sviluppo del luogo d'origine per evitarne il progressivo abbandono da parte delle popolazioni e la perdita delle tradizioni. L'avventura dell'imprenditore inizia sempre dove la strada, fisica o metaforica, per tutti sembra finire. Per alcuni di essi, forse, è proprio dall'austerità del territorio di origine che hanno derivato la loro attitudine a trasformare la fatica in opportunità e la loro capacità di tradurre la scomodità in vantaggio competitivo per l'azienda. Per le aziende qui di interesse, come già detto, parlare di territorio significa anche intendere il luogo dell'approvvigionamento di competenze il più qualificate possibili, il luogo ove risiede il capitale umano di cui necessita: quel territorio non è più da molto tempo mercato di acquisto e di sbocco ed è sempre meno semplice sito produttivo. I pur presenti problemi legati alla limitatezza delle infrastrutture materiali a supporto dell'attività dell'azienda, acuiti dai ridotti investimenti previsti in argomento, sembrano lasciare spazio, almeno nelle priorità dell'imprenditore, a quelli legati al rapporto con le infrastrutture manageriali, segnatamente scuole e università, e con il mercato del lavoro. A questo proposito va fatta una precisazione. L'impresa forte ricerca il meglio di ciò che le abbisogna là dove questo può essere reperito: alcune risorse sono di prossimità, altre come il know how arrivano da lontano e non c'è alcuna contraddittorietà in questo. Si pensi, ad esempio, ai collaboratori: quelli tecnico-specialistici sono spesso locali, addestrati dalla consuetudine di mestiere che arricchisce il territorio, quelli con più alto tasso gestionale, che sono necessari a supportare il processo di crescita

dell'impresa, arrivano da lontano o colgono l'opportunità di tornare al territorio di origine dopo esperienze professionali vissute altrove. La stessa cosa vale per il mercato del credito. Nessuna istituzione finanziaria è in grado di sostituire la banca di prossimità nel rapporto fiduciario con l'imprenditore quando il servizio richiesto è l'affidamento pensato su misura e basato, ancora oggi, su garanzie anche immateriali; certo, quando invece l'impresa deve allargare il proprio raggio d'azione ed entrare su nuovi mercati ha bisogno di fornitori di servizi finanziari di pari interesse e, laddove gli istituti di credito di prossimità non siano attrezzati a rispondere a tali nuovi bisogni, vengono affiancati da banche di maggiore dimensione. In sintesi, il forte collegamento con il territorio, percepito dall'impresa come fonte di alimentazione costante, non deve trasformarsi né in riduzione dell'orizzonte d'azione, né in barriera all'acquisizione di competenze materiali e immateriali provenienti dall'esterno: va detto, tuttavia, che nell'esperienza concreta il rischio che questo capiti non sembra poi così alto.

### **10. Avere alla guida un imprenditore forte**

Non c'è impresa senza imprenditore e, dunque, secondo logica questo punto andava presentato all'inizio: si è voluto però dare maggior risalto all'istituto più che alla persona che ne è all'origine a sottolineare le caratteristiche che identificano le imprese più avanti nel percorso di adattamento alle mutate condizioni competitive e per proporre agli imprenditori, a tutti gli imprenditori, un termine di paragone istituzionale con cui confrontare la propria azione. All'origine di ogni azienda, anche di quelle che oggi fanno fatica a trovare nuovi equilibri per riprendere a macinare successi, c'è sempre un imprenditore, una persona per cui un'idea non è solo un'intuizione destinata a restare tale, ma un'occasione per costruire, con un poco di fortuna e molta tenacia, un'opera economica. Alcuni di essi nelle variegate vicissitudini della propria avventura personale e professionale, si sono attardati su formule strategiche e organizzative che hanno garantito loro in un recente passato ottimi risultati, ma che oggi denunciano la propria crescente obsolescenza: è in particolare per questi imprenditori, del tutto simili per passione a quelli a capo delle aziende di cui qui si è accennato e ai molti altri a loro assimilabili, che si sono descritte in precedenza le regole che governano l'azione dell'impresa forte nella speranza che, in un confronto tra le diverse aziende più che tra le persone, possa scaturire la scintilla per il cambiamento.

Tuttavia, e al di là di queste motivazioni, è buon senso affermare che non c'è impresa senza imprenditore e, di conseguenza, che non c'è impresa forte senza imprenditore forte. Se il nostro paese continua ad essere tra le prime dieci potenze economiche mondiali, si può ritenere che sia innanzitutto merito di quelle persone che hanno rischiato in proprio per realizzare un'idea imprenditoriale spesso combattendo logoranti battaglie, prima che con i propri concorrenti sul mercato, contro la burocrazia di enti locali, la miopia di istituti di credito, la conflittualità sindacale fine a sé stessa, le difficoltà infrastrutturali ed un diffuso sentimento di ostilità e gelosia. Alcune aziende, in particolare, sono situate in luoghi scomodi e difficili da raggiungere, dai quali non si passa per caso; posti che obbligano ad affrontare lunghi viaggi con strade impervie che finiscono praticamente nel comune in cui le aziende sono domiciliate. I buoni risultati di mercato, anche e soprattutto all'estero, sono raggiunti nonostante una localizzazione difficile e la carenza di infrastrutture logistiche: sono aziende, queste più di altre, che esaltano la figura imprenditoriale perché il loro successo non è spiegabile se non con un'idea imprenditoriale particolarmente azzeccata e per la tenacia e bravura di chi le guida. Oltre a questa caratteristica di natura strategica, l'imprenditore forte è una persona che decide in modo tempestivo, che affronta i problemi senza lamentarsi e cercare aiuti all'esterno, che lavora con passione per garantire continuità all'impresa. Decidere in fretta e cercare di realizzare il più possibile di quanto deciso significa non perdersi in inutili discussioni e non temporeggiare per paura o per abitudine: anche in presenza di errori questi imprenditori ne prendono atto velocemente cercando soluzioni alternative. Sono imprenditori forti, infine, quegli imprenditori

che non perdono nel tempo la voglia di rischiare, che sanno adattare le proprie competenze e la naturale predisposizione alle mutevoli necessità dell'azienda, che vivono questa straordinaria avventura come realizzazione di sé e servizio agli altri, un misto di fatica e privilegio. Non eroi, né moderni miti, ma uomini e donne di cui la nostra società ha particolarmente bisogno e a cui essere riconoscenti per la funzione che assolvono, anche se questa, almeno quando le cose vanno bene, risulta essere ben retribuita.

# Commercio al dettaglio: guardare oltre innovando con passione e competenza

*Il mercato di un negozio al dettaglio è solo apparentemente limitato alla “piazza”. Prima di tutto un negozio di successo sceglie i fornitori guardando oltre, preoccupandosi che la qualità delle merci e dei servizi sia in sintonia con il negozio e con i suoi clienti.*



Chiara Mauri

In molti libri, articoli, dibattiti, statistiche si legge e si discute della moria del commercio al dettaglio indipendente, progressivamente soppiantato dalla grande distribuzione in quasi tutti i settori. Il dettaglio indipendente è “tradizionale”, mentre la grande distribuzione è “moderna”: ovviamente il primo è destinato a cedere mercato alla seconda. Tradizionale è inteso come piccolo, presente sul mercato da tanti anni, quindi vecchio, non innovativo, con una gestione non manageriale, con vedute limitate a un piccolo ambito territoriale. Moderna richiama grande, recente, innovativa, managerializzata, di ampie vedute.

Certamente sono convinzioni che hanno un fondo di verità, ma i quattro casi che presentiamo contraddicono questi stereotipi. Sono quattro negozi di successo retti da imprenditori lungimiranti e modernissimi, costantemente all’erta per cogliere il mercato, pronti a mettere in discussione i traguardi raggiunti per porsi obiettivi più ambiziosi, continuamente innovativi.

Una libreria e una gioielleria del Nord, un macellaio del Centro, un negozio di regali e liste nozze del profondo Sud: quattro modi di fare impresa nel retailing che hanno consentito crescita e soddisfazione. La dimostrazione più evidente è che la nuova generazione dei figli e dei nipoti lavora fianco a fianco con quella che l’ha preceduta con forte coinvolgimento e uno spinto orientamento al futuro.

Gli ingredienti del successo di queste quattro imprese sono in parte simili, in parte unici:

- ▶ l’innovazione continua;
- ▶ la passione che gli imprenditori mettono nel loro lavoro quotidiano;
- ▶ la profonda conoscenza del prodotto;
- ▶ l’attenta selezione dei fornitori;
- ▶ l’apertura internazionale.

Per tutti i quattro negozi l’innovazione è imprescindibile, nelle piccole azioni quotidiane di contatto con i clienti e nelle grandi ristrutturazioni del punto vendita. Tutto può essere oggetto di innovazione: i

prodotti, le marche, gli ambienti, i servizi. Parlare con questi imprenditori è un piacere ed è fonte di apprendimento per chi ascolta: si dilungano a raccontare la storia del loro negozio, la storia dei loro clienti, la storia dei loro fornitori; conoscono fornitori e clienti quasi come se si trattasse di loro stessi.

Relazioni di lunga data con i fornitori e con i clienti alimentano un patrimonio di conoscenza di grande valore che, integrato con i continui contatti con i mercati, ne potenzia la capacità di intermediazione sia a valle sia a monte. Insomma, questi

negozianti vendono know-how sia ai clienti sia ai fornitori.

Il mercato di un negozio al dettaglio è solo apparentemente limitato alla "piazza". Prima di tutto un negozio di successo sceglie i fornitori guardando oltre, preoccupandosi solo che la qualità delle merci e dei servizi sia in sintonia con il negozio e con i suoi clienti. I clienti di questi negozi arrivano da ogni dove: basta pensare a quello che "oggi risulta essere uno dei locali più conosciuti dagli stranieri di passaggio... un'esperienza di vita imperdibile...". Una macelleria!

# Gioielleria De Pascalis.

## Il mondo in una gioielleria

“**M**io marito è riuscito a farsi strada grazie alla sua competenza, alla sua professionalità, alla sua simpatia, alla passione con cui si dedicava al suo lavoro. Aveva cominciato a frequentare il mercato mondiale dell'oreficeria e dell'orologeria fin da quando aprì il suo laboratorio a Lecco nel 1946, e nel tempo aveva accumulato una tale esperienza nelle pietre preziose da diventare membro dell'esclusiva Borsa dei Diamanti di Anversa. Era un vulcano di idee, ma ne ha sempre delegato la realizzazione. Questa è stata la nostra fortuna, perché ci ha aiutati a crescere. Il suo esempio è stato così contagioso che è diventato l'impronta del negozio, il suo modo naturale di fare affari.” Con gentilezza femminile e meritatamente orgogliosa Mariella Dell'Oro De Pascalis riassume così la forza della gioielleria De Pascalis: competenza costantemente aggiornata prima di tutto, serietà, impegno, entusiasmo, selezione di marche di grande prestigio: Rolex,

Cartier, Breguet, Jaeger Le Coultre, Panerai, Vacheron Costantin. “Poi abbiamo anche la fortuna di essere in una provincia ricca, ma la nostra clientela è oggi assai più ampia del bacino provinciale.”

I tre fratelli Mariella, Paolo e Carlo hanno coltivato precisi ambiti di specializzazione – oreficeria, orologeria, pietre preziose – e anche Davide, figlio di Mariella, sta studiando all'Università di Scienze e Tecniche Orafe. Così De Pascalis è in grado di offrire ai clienti, e certamente anche ai fornitori, un servizio professionale impeccabile, alla cui base sta una conoscenza profonda dei prodotti, dei processi di lavorazione e dei mercati. Abituati fin dalle origini a frequentare i mercati internazionali e a partecipare attivamente e costantemente alle negoziazioni che in essi si svolgono hanno acquisito una conoscenza diretta, senza intermediari, degli attori e dei meccanismi che governano gli scambi nel mercato mondiale; ed è questa conoscenza messa a



Chiara Mauri



*I fratelli De Pascalis – Mariella, Paolo, Carlo – e il figlio di Mariella, Davide*

disposizione dei clienti, dei fornitori e anche di altre gioiellerie il vero patrimonio dell'impresa De Pascalis. Definirla una gioielleria pare quasi sminuirne la portata. Gran parte dei clienti di una gioielleria chiede consigli prima di impegnarsi in un acquisto, e dispensando consigli esperti si conquista la loro fiducia. La fiducia, a sua volta, alimenta una relazione molto intima ed esclusiva con i clienti, di cui De Pascalis diventa un consulente privilegiato per acquisti talvolta molto importanti, veri e propri investimenti. I clienti sono ricevuti in negozio, sono invitati a eventi di presentazione di particolari prodotti, sono persino visitati nei luoghi in cui abitano o lavorano. L'orizzonte della relazione si amplia a tanti aspetti della vita dei clienti e la conoscenza profonda delle loro esigenze, dei loro ambienti, della loro cultura, del loro stile di vita aiuta a creare un servizio unico perché personalizzato, inimitabile, che si riassume in una semplice frase: "Vado dal mio gioielliere", che suona simile a "Vado dal mio medico".

La gioielleria De Pascalis, nata come laboratorio con annessa vendita in un interno di una piccola via, si è trasferita nel 1980 in un palazzetto di cinque piani che si affaccia sulla centralissima via Cavour a

Lecco: tre piani di vendita, un piano a laboratorio di oreficeria e orologeria, uffici all'ultimo piano. Cinque piani, consueti per un negozio di arredamento che ha bisogno di tanto spazio, sono già una rarità nel panorama delle gioiellerie. Ma non c'è soltanto il negozio di Lecco nella storia del De Pascalis, e la sua attività non si ferma ai confini della gioielleria.

La gioielleria De Pascalis di via Manzoni a Milano, rimasta aperta per vent'anni, il negozio in via Veneto a Roma con trent'anni di vita, il negozio di Lugano sono esperienze che aiutano a crescere, a innovare, ad allargare sempre più i clienti e gli orizzonti, a scegliere con attenzione i fornitori, a giocare d'anticipo.

La proiezione decisamente internazionale dell'attività del De Pascalis non ha mai messo a tacere l'impegno su scala locale. I signori De Pascalis sono coinvolti in ruoli di rappresentanza attiva degli interessi della categoria: sono membri del SHH, un'istituzione che raccoglie i top ten di ogni nazione per prestigio delle marche rappresentate; sono stati promotori della nascita del corso di laurea triennale in Scienze e Tecniche Orafe; la signora Mariella è rappresentante per la provincia di Lecco dell'Associazione Orafa Lombarda; promuovono corsi con l'Istituto Gemmologico Italiano aperti ai gioiellieri; organizzano iniziative con le scuole superiori per sensibilizzare i giovani e educarli al gusto artistico del settore; sostengono la Croce Rossa. Un impegno costante e gratuito al servizio della comunità, caratteristico degli imprenditori consapevoli che la loro ricchezza è fonte di benessere anche per il territorio in cui vivono e operano.

Il futuro è già disegnato nell'oggi e nell'ingresso della nuova generazione di De Pascalis. Una generazione che può contare, sì, su un'eredità di notevole valore, ma con la consapevolezza che è una conquista che richiede almeno altrettanta fatica e preparazione di chi ha contribuito a crearla.

# Antica Macelleria Cecchini. Un macellaio che si reinventa ristoratore

*“Questo non è un ristorante, ma la casa del macellaio.*

*Tutto quello che mangerete è il frutto del lavoro mio e della mia famiglia.*

*Non potete scegliere il menu, ma sarete trattati bene e con rispetto se anche voi ne avrete.*

*Si mangia a un tavolo comune, tutti insieme in ‘convivio’.*

*Sono sei portate di carne a mia scelta, verdure di stagione, fagioli all’olio, focaccia pane vino torta caffè e digestivi.*

*Tutto ma proprio tutto per 30 euro e per quasi due ore di consumazione, dopo di che vi dovrete alzare e lasciar posto agli altri ospiti.*

*Non abbiamo bistecche.*

*Siamo aperti le sere del giovedì, venerdì e sabato alle 19.00 e alle 21.00, la domenica vi aspettiamo al pranzo delle 13.00.*

*Per finire sappiate che tutto – il cibo il vino lo spazio noi stessi – è maledettamente Toscano.*

*P.S. Siete liberi di portare il vostro vino senza spesa.*

*Benvenuti (se vi pare)”*



Paolo Preti

**N**on ci sarebbe bisogno di aggiungere molto: le caratteristiche di questa particolare avventura imprenditoriale che ruota attorno a Dario Cecchini, e che coerentemente si chiama “Solociccìa”, sono tutte contenute nelle poche righe precedenti. Un macellaio che, restando tale, ha saputo reinventarsi ristoratore. Dopo trent’anni di carriera nel negozio di famiglia a Panzano in Chianti è scattata la molla dell’innovazione: perché vendere dell’intero animale solo poche parti, le più pregiate, certo, ma solo una piccola percentuale e, per giunta, in tempi di “mucca pazza” nemmeno troppo facili da piazzare? Ecco l’idea, tre anni fa, di aprire un ristorante dove fare assaggiare all’ospite diversi piatti di carne cucinata con creatività (“Non potete scegliere il menu”) e senza la fiorentina (“Non abbiamo bistecche”). La sede del ristorante non è mai stata in discussione: in uno

stabile da sempre di fronte alla macelleria in pieno centro di Panzano, dove il centro coincide con l’intero paese. Tutto risponde a una logica, ma tutto è fatto soprattutto per passione. Toscana, Chianti, Panzano sono la vita, la storia, la tradizione di Dario Cecchini che esporta in tutto il mondo la propria arte, ma lì sempre ritorna. L’esperimento ha senso solo in questo forte collegamento con il territorio di origine (“Sappiate che tutto ... è maledettamente Toscano”). Di fronte alla macelleria anche per facilitare l’approvvigionamento, nonostante ciò comporti problemi di ristrutturazione dell’edificio: all’esterno tutto resta uguale per vincoli comunali e di buon senso, dentro si fa quel che si può con dovizia di mezzi e di gusto. Certo lo spazio è quel che è, e dunque si pensa a grandi tavole (“Si mangia a un tavolo comune”) e al doppio turno serale (“... dopo di che vi dovrete alzare e

Dario Cecchini e  
Paolo Preti



lasciar posto agli altri ospiti”): si tratta pur sempre di attività imprenditoriale, condotta con grande passione, ma con superiore intelligenza economica e in grado di dare lavoro, oggi, con le altre iniziative di cui più avanti racconterò, a quindici persone.

Quello che oggi risulta essere uno dei locali più conosciuti dagli stranieri di passaggio per turismo dall'Italia, anche se non ha ovviamente nessuna stella di guida titolata, si propone come un'esperienza di vita imperdibile per chiunque transiti dalla Toscana: l'incontro con l'imprenditore, il clima che si crea, la convivialità, il cibo, il luogo, tutto concorre all'originalità, nel senso migliore, della proposta. Il passaparola fa il resto. Credo, tuttavia, che nel far confluire al ristorante decine di persone al giorno contribuisca anche un'altra trovata: non c'è cantina e il quartino di vino compreso nel menu è un genuino ma semplice prodotto locale. Oltre a una preoccupazione finanziaria, collegata al necessario immobilizzo di centinaia di bottiglie per proporre una buona lista dei vini, c'è anche

un'attenta segmentazione della clientela che, come si diceva, in maggioranza consiste in turisti stranieri di passaggio dal Chianti in visita, tra l'altro, a cantine e frantoi. Per i vitivinicoltori è un piacere, dopo aver venduto qualche cassa di buon vino recapitata con spedizione aerea, proporre pranzo o cena da Cecchini con immediata prenotazione e degustazione del prodotto appena acquistato (“Siete liberi di portare il vostro vino senza spesa”).

La continua ricerca dell'imprenditore, e probabilmente anche il ritorno sulle tavole della fiorentina, ha portato, un anno fa circa, all'apertura dell'“Officina della bistecca”, un locale sopra la macelleria dove Cecchini e altri maestri di griglia, formati sul campo, producono a vista per gruppi di venti persone un fantastico menu a base di carni pregiate cotte sul fuoco e, per merito di una potente cappa aspiratrice, senza correlato affumicamento. È in questo contesto che si possono assaggiare anche il sushi e il tonno del Chianti, delle stramberie in termini di cui lascio al lettore scoprire la composizione. Infine, l'estate appena trascorsa ha visto nascere l'ultima creatura del nostro macellaio: il Mac Dario, un piccolo giardino con ombrelloni e panche dove per dieci euro si possono mangiare “amburgher” – è necessario scriverlo così, all'italiana – di qualità.

In questa storia imprenditoriale c'è molto di quello che serve al nostro paese: la capacità di fare innovazione anche in settori maturi, il legame con il territorio che, da punto di debolezza, diventa risorsa capace di esaltare la creatività personale in un reciproco arricchimento, la valorizzazione estesa di un bene fin lì sfruttato solo superficialmente, la capacità di essere scuola per i propri collaboratori, la passione imprenditoriale unico motore del tutto. Quel tutto che è partito da un piccolo negozio di macelleria di Panzano in Chianti e lì è rimasto.

# Libreria Luigi Cattaneo.

## Innovazione continua dai quaderni al total look

“Ogni giorno, settimana, mese, anno abbiamo costantemente innovato. Le merci, la loro disposizione nei locali e sugli scaffali, l'arredamento, il negozio, i servizi ai clienti: tutto deve essere sempre sintonizzato sulla frequenza dei clienti e delle loro esigenze. Lo sviluppo di un negozio deve seguire lo sviluppo della società, che diventa sempre più sofisticata e complessa. Dalla gomma-matita-penna-inchiostro-quaderno del 1930 siamo arrivati ai gioielli del 2007-2008: siamo ancora pensati come una cartoleria-libreria, 'il Cattaneo', ma il nostro negozio vende un modo di essere e di apparire, un total look. I libri sono addirittura usciti dalla loro abitazione originaria e sono stati sistemati nel nuovo negozio Mondadori qui di fronte.”

“Dobbiamo molto anche alla lungimiranza di chi ci ha preceduto: mio padre Antonio (è Tina che racconta) aveva scelto sin da subito un sito ideale e lo aveva continuamente allargato acquistando passo passo frazioni degli immobili confinanti appena si liberavano: così, quando avevamo bisogno di spazio per far posto alle nuove merci, questo era già lì, pronto all'uso. Il negozio riusciva a adeguarsi alle nuove esigenze senza neppure che ce ne accorgessimo, cambiando sempre.” Così Tina, Rosetta e Anna Maria si alternano e si confrontano nel raccontare la storia di successo del Cattaneo.

I punti di forza del Cattaneo sono già contenuti nel codice genetico delle origini: un'idea vincente continuamente rinnovata per stare al passo con i tempi che cambiano “perché chi si ferma è perduto”. E la lo-

calizzazione giusta, nella centralissima via Roma a Lecco, è un pilastro dell'idea vincente. Nel mondo del commercio al dettaglio si suole dire che i vantaggi competitivi di un negozio sono tre: primo location, secondo location, terzo location.

E dopo la localizzazione? L'innovazione giocata a 360°: nelle merci, negli ambienti, nei servizi ai clienti. Nelle merci: la storia del Cattaneo comincia dai quaderni e dagli abbecedari della scuola elementare dell'obbligo (1930-40), passa ai giochi per i bambini (1940-50) – Meccano, Monopoli –, quindi alle penne stilografiche di lusso (1950-60), che non servono soltanto per scrivere ma per essere regalate, ammirate, per comunicare un messaggio a chi le guarda scrivere. Nel contempo si affaccia e poi si amplia il mercato della lettura (1960-70) che, rimasta confinata nella scuola e negli ambienti colti, diventa un modo popolare per impiegare il tempo libero: spazio ai romanzi e ai saggi, ai grandi e piccoli libri per tanti clienti e non più per pochi appassionati. Gli scaffali per contenerli arrivano ormai al soffitto.

La cartoleria si trasforma rapidamente e assume le vesti del regalo: quaderni, gomme, temperamatite perdono la loro valenza funzionale e assimilano i canoni estetici del momento, e quando i prodotti diventano belli esigono di essere mostrati al pubblico. I locali devono far spazio ai prodotti, e la presentazione diviene più curata e ricercata perché deve suscitare emozioni.

Si annunciano le prime mode (1970-80), che esploderanno con gli zainetti, gli



Chiara Mauri



Lo staff della libreria Cattaneo

astucci, i quaderni firmati; di nuovo il ripensamento dello spazio e dell'esposizione. I clienti, che prima andavano direttamente al banco per chiedere consigli o domandare specifici prodotti, ora si guardano in giro, ammirano i prodotti esposti, li toccano, leggono i cataloghi, si informano, li imparano. Il bancone, che divideva i venditori dai clienti, è ora un impedimento e deve essere ridimensionato per lasciare maggiore libertà di movimento e di scelta ai clienti. Si comincia ad aver bisogno della consulenza di un architetto esperto nella gestione degli spazi: tanti spazi per tante merci.

I libri hanno raggiunto 55.000 titoli all'anno (1980-90), il loro ciclo di vita va accorciandosi, i margini sui libri si assottigliano, quindi bisogna affrettare la vendita: "Non si possono più riporre titoli al sesto piano degli scaffali, perché lì rimangono invisibili non soltanto ai clienti, ma anche al personale". L'altezza degli scaffali si ridimensiona; lo spazio e gli ambienti si riorganizzano.

Alcuni fornitori cominciano a rafforzare sempre di più la loro marca (1990-2000), "ma la capacità di un negoziante è quella di capire un marchio prima che diventi famoso, non quando lo è già. Si va stracco stracco in fiera, ma quando ci si imbatte in

qualcosa che prende si capisce subito che andrà e ci si sveglia", commenta Rosetta.

Le marche importanti non vogliono mischiarsi con le altre ed esigono uno spazio tutto per loro: nel 2001, con un po' di timore, viene allestito lo shop-in-shop Mont Blanc: il timore è che l'eccesso di bello possa spaventare la clientela, ma i clienti accolgono con favore l'innovazione e la scelta si ripaga in breve tempo. Il Cattaneo è decisamente lanciato nel mondo del look: nel 2006 apre la nuova libreria in partnership con Mondadori, e nel 2007 arrivano i gioielli.

L'arredamento, rimasto per anni invisibile perché pensato quasi esclusivamente per essere occupato dai prodotti, diventa esso stesso un protagonista della messa in scena: banchi di vendita aperti, vetrine interne, scaffali che raccontano la stessa storia dei prodotti che ospitano: tutto si intona. "I servizi sono rimasti una costante del nostro modo di essere e di fare, al primo posto personale preparato, competente e cortese. Questo è il miglior servizio che possiamo rendere ai clienti", conclude Anna Maria.

La storia della Libreria Luigi Cattaneo, in verità cominciata nel 1911 con una cartoleria e tipografia a Oggiono, la raccontano le merci, gli scaffali, gli ambienti, le marche e soprattutto le persone che hanno saputo governare con intelligenza e lungimiranza il cambiamento. È sorprendente vedere come le tre signore e le loro collaboratrici e collaboratori trovino così naturale il cambiamento, quasi non concepissero un modo diverso di fare impresa. I 77 anni di vita, anzi 96!, in costante crescita non chiedono altre conferme. E poi i clienti, ogni anno più numerosi: le mamme con i loro bambini per gli acquisti dettati dalla scuola, i nonni per i regali dei nipoti, i bambini che scelgono da soli, i papà che comprano penne, libri, portafogli, valigie, le signore che vengono per i gioielli, e oggi anche i giovani di tendenza.

# Articoli da regalo Scianna.

## Nel 1963 eravamo all'americana

“Il negozio che mio padre Ippolito aprì nel 1963 qui a Bagheria era già innovativo, quasi all'americana. Era un supermarket che, oltre all'alimentare, trattava il regalo, il casalingo, l'elettricità e la cartoleria. Un negozio sito in una piccola città non può sopravvivere con un assortimento troppo specializzato; la forza economica deriva dalla capacità di comporre un assortimento in grado di soddisfare tante esigenze diverse. Tanti prodotti, ma soprattutto tante relazioni con tanti clienti. Poiché nella cultura del Sud Italia i rapporti umani con i clienti sono una componente imprescindibile del successo di qualsiasi attività commerciale, l'anonimato del libero servizio doveva essere corretto per favorire l'avvio e lo sviluppo di un dialogo tra noi e i clienti.” Comincia con una tipica innovazione distributiva la storia raccontata da Pietro e Mario Scianna, figli del fondatore e responsabili del negozio Scianna di Bagheria.

Gli anni sessanta sono stati il periodo della nascita dei supermercati in Italia, anzi dei supermarket, all'americana. Scianna aveva colto l'idea e l'aveva adattata al Sud.

Gli anni settanta sono stati il periodo delle liste nozze lunghe e importanti, e Scianna ha cominciato a trasformare il suo supermarket in un negozio di articoli da regalo e liste nozze.

Gli anni novanta e duemila sono il periodo della crisi dei matrimoni e della concorrenza nelle liste nozze: terza impor-

tante occasione per una completa ristrutturazione dello Scianna: “Oggi pensiamo di poter dire che il nostro punto vendita è più vicino alle tendenze di coloro che vogliono vivere lo shopping dei prodotti per la casa”.

Il successo di Scianna si basa sulla capacità di ripensare e riprogettare in chiave esperienziale le relazioni con i clienti storici e con i nuovi clienti. Per mantenere la fedeltà dei clienti si deve cambiare, rinnovando continuamente l'esperienza d'acquisto: prodotti, marche, fornitori, superfici, ambienti, atmosfere, servizi. Lo spazio di vendita diventa così una piattaforma relazionale abitata e vissuta dalle persone.

Lo Scianna 1, durato dal 1963 al 1976-78, è un supermercato all'italiana, ulteriormente adattato alla cultura del Sud Italia: tanti prodotti, tanti fornitori diversi, poche marche, parziale libero servizio. I clienti sono i residenti nella città di Bagheria e dei comuni immediatamente limitrofi.

Negli anni settanta il fenomeno delle liste nozze, prima limitato a pochi matrimoni, diventa di massa, ma un negozio a mo' di supermercato come lo Scianna di allora non era adatto ad assecondare questa nuova tendenza. Forse i prodotti erano adeguati, ma l'ambiente doveva essere decisamente modificato: comprare per sé un bicchiere è ben diverso che scegliere attentamente il servizio di bicchieri della vita, quello che si tira fuori solo nelle occasioni importanti.



Chiara Mauri



I fratelli Pietro e Mario Scianna

Con la prima ristrutturazione della sua breve storia lo Scianna 2 degli anni ottanta e primi anni novanta si trasforma in un grande negozio specializzato in liste nozze: meno prodotti, più marche, tanti fornitori ma con un'offerta più omogenea, servizio di vendita assistito da personale competente ed esperto. Entrano Alessi, WMF, Richard Ginori, Rosenthal. Scianna richiama ora clienti più giovani ed esigenti, che cominciano ad arrivare da "fuori".

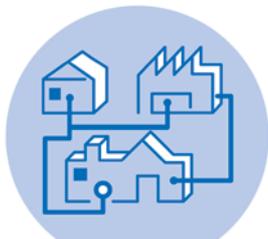
La trasformazione dello Scianna 2 nello Scianna 3 comincia nel 1996 e viene portata a compimento nel 2003: "Ci siamo resi conto che il negozio cominciava a perdere smalto, anche perché ormai i negozi di regali e liste nozze erano tanti. Però una cosa non abbiamo mai perso: i clienti, quello zoccolo duro acquisito negli anni precedenti che, pur magari diminuendo gli acquisti, non ci ha mai abbandonato". Lo Scianna 3 è un negozio nuovo da tutti i punti di vista. È ancora più grande gra-

zie all'aggiunta di una nuova area di vendita di 150 metri quadri; è articolato in una serie di mondi studiati per disegnare esperienze d'acquisto multiple; amplia ulteriormente l'offerta a marche di grande qualità e prestigio: i vetri di Venini, le porcellane di Rosenthal firmate da Versace, le porcellane di Lladro, i cristalli di Swarovski, l'argenteria di Schiavon, di Ottavini e di Topazio.

La riprogettazione degli ambienti e dell'atmosfera è affidata all'architetto Ulderico Leprieri, noto per la sua competenza nel disegnare negozi di oggetti per la casa e gioiellerie, e la rivista *Casastile* nel numero di agosto-settembre 2003 pubblica un lungo articolo intitolato "Un progetto emozionale dell'architetto Ulderico Leprieri. Il negozio Scianna di Bagheria". "Riflettendo sul nostro passato l'insegnamento principale che ne traiamo è che bisogna mettersi continuamente in discussione. Lo Scianna di oggi non è un luogo dove si consumano spazi commerciali, ma dove si offrono esperienze e servizi di qualità", commentano Pietro e Mario Scianna. Nel 2007, a quattro anni dal completo riposizionamento, Scianna ha svolto un'indagine su un campione di 432 soggetti per segmentare la clientela sulla base della sua storia della relazione con il negozio, per capire se i clienti avevano recepito le innovazioni, per misurare la customer satisfaction. Il risultato più interessante è che gran parte degli individui intervistati collocano Scianna in un'area intermedia tra la fase storica di apertura e quella della crescita: quarantacinque anni e giovanissimi! ■

# La qualità nel piccolo

*Concentrarsi nella ricerca del miglioramento continuo di ciò di cui ci si è sempre occupati e perseguire una strategia fondata su innovazione e qualità sono fattori particolarmente alla portata di imprese di piccola dimensione e in grado di amplificarne la percezione sul mercato.*



**Paolo Preti**

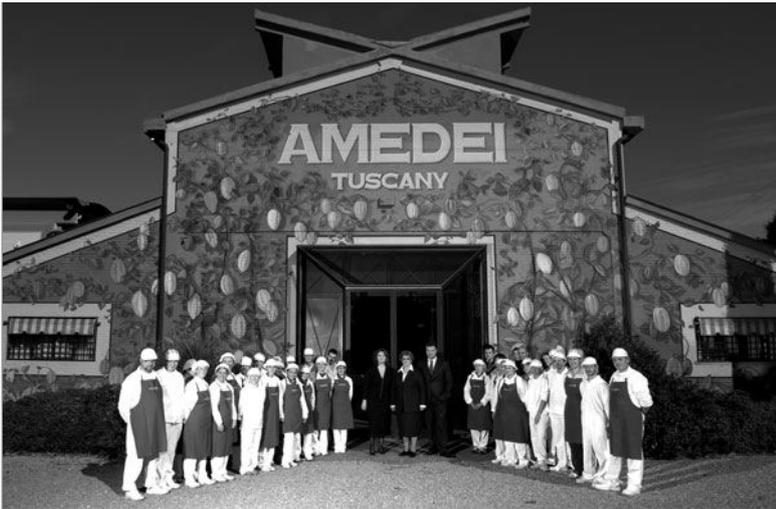
paolo.preti@unibocconi.it

**C**i sono settori in cui se non si è grandi non si può nemmeno iniziare a competere, altri in cui la minore dimensione caratterizza l'agire imprenditoriale, pur in presenza di aziende di dimensioni maggiori, altri ancora, infine, in cui operano molte, moltissime imprese dalle taglie più varie. In quest'ultimo caso, quasi sempre le aziende più piccole sono le migliori custodi di un equilibrato rapporto tra tradizione e innovazione e di una ricerca accurata della qualità del prodotto finale. Il settore alimentare ne è un tipico esempio: la ricca tradizione italiana, conaturata da uno strettissimo rapporto con il territorio, permette e incentiva l'azione di imprenditori, di consolidata esperienza o di più recente avviamento, non attratti da economie di scala, quote di mercato, ricche campagne pubblicitarie, capillari reti di vendita, ma, al contrario, da economie di specializzazione, per la verità mai così identificate, nicchie di mercato, passaparo- la tra clienti e Internet. Ciò non necessariamente a discapito di una presenza, anche percentualmente cospicua rispetto al proprio fatturato, sui mercati internazionali. Il comparto dolciario, in particolare,

ben esemplifica la compresenza di diverse possibili strategie imprenditoriali vincenti. Grandi imprese, anche multinazionali, che perseguono una politica di quantità, convivono con piccole e medie aziende terziste, più o meno evolute, e con piccole e piccolissime imprese che realizzano prodotti di qualità. Questa volta l'attenzione della rubrica è concentrata sull'ultima modalità, prima descrivendo l'azione di tre aziende del comparto e poi analizzando i comportamenti comuni.

## ■ Amedei srl

Nel 1990 i fratelli Alessio e Cecilia Tesseri – con il sostegno dell'intera famiglia già presente con un'altra azienda nel settore dolciario – iniziano a occuparsi di cioccolato. Un primo approccio con il mondo del dolciario presso alcune aziende del settore e un viaggio attraverso le grandi capitali europee alla scoperta di quella tradizione sono alla base dell'apertura di un piccolo laboratorio di 45 metri quadri e un solo dipendente per produrre praline di cioccolato. La ricercata perfezione è ovviamente lontana: "il cioccolato veniva acquistato da



Il personale e lo stabilimento della Amedei a Pontedera

altri e non c'era molto di nostro nel prodotto finale", ricordano i fratelli, intuendo ben presto che la qualità del cacao e la capacità di lavorarlo sono i passaggi obbligati verso il successo. Il viaggio riprende. Alessio parte verso paesi lontani alla ricerca di un cacao unico: gli altipiani del Madagascar, luoghi impervi del Venezuela, della Giamaica e dell'Ecuador, le isole caraibiche di Trinidad e Grenada e ovunque si coltivino varietà di cacao che abbiano mantenuto uno speciale carattere aromatico sono le mete del suo peregrinare. Cecilia resta invece in Europa e diventa *maître chocolatier* dopo un lungo apprendistato in Francia, Belgio e Germania che le permette di fare propri i segreti dell'arte della lavorazione del cioccolato e di impegnarsi a esaltare gli aromi del cacao d'origine armonizzando i vari ingredienti.

Così, a sette anni dall'inizio dell'avventura imprenditoriale, nel 1998 arrivano sul mercato le prime tavolette a marchio Amedei, il cognome della nonna dei due imprenditori che tanto li ha sostenuti nello sforzo. Con esse, qualche anno dopo, anche i riconoscimenti internazionali: nel 2005 e nel 2006 la Chocolate Academy di Londra, esaminando trecento aziende operanti nel settore a livello mondiale, conferisce il Golden Award al cioccolato Chuao, a pari merito con il Porcellana e con il To-

scana Black 70%, nella categoria fondenti e il Silver Award ad Amedei "9", blend di nove diverse piantagioni. Nel 2008 a vincere l'Oscar è stato il Toscana Black 63% riconosciuto come il miglior cioccolato in assoluto "dal seme alla tavoletta", "from bear to bar". I cioccolati prodotti sono diciotto: due al latte, due bianco, uno gianduia e i restanti fondenti.

Siamo a Pontedera, in provincia di Pisa, e l'azienda si è trasferita da qualche anno in una vecchia fonderia di ghisa, 2500 metri quadrati ristrutturati a regola d'arte per trasmettere anche all'occasionale visitatore la filosofia che guida la proprietà: lavorare per migliorare continuamente la qualità del prodotto finale con un controllo pieno su tutta la filiera di produzione, una vera e propria "Fabbrica del cioccolato". Sono stati recuperati anche macchinari antichi, ormai fuori produzione, e restaurati alla perfezione. Ci lavorano venti persone per un fatturato di quattro milioni, per il 25% realizzato all'estero, soprattutto in Europa, ma anche in Canada, Stati Uniti ed Estremo Oriente. Botteghe di gastronomia, enoteche, grandi chef, ristoranti e alberghi di fama in giro per il mondo sono i principali clienti. La ricerca delle specie più rare di cacao, compito di Alessio, implica anche lo studio, con gli agronomi dell'azienda – ottanta ettari in Venezuela – e i campesinos locali, di rigidi disciplinari di produzione in modo da mantenere elevati, ma soprattutto costanti, i livelli qualitativi; sono fondamentali anche le altre materie prime, anch'esse selezionate personalmente dall'imprenditore, come le nocciole del Piemonte e i pistacchi siciliani. In alcuni casi, come per la vaniglia del Madagascar, si è optato per una produzione diretta in piccoli appezzamenti di terreno. All'altro capo del ciclo produttivo la stessa cura è dedicata alla scelta delle confezioni, cui contribuisce la mamma degli imprenditori: il design delle scatole è molto originale e i colori individuati – rosso, nero e oro – rappresentano ormai un marchio di fabbrica

adeguatamente riconosciuto. “Il nostro obiettivo – dicono i fratelli – è continuare a stupirci l’un l’altro: io con un cacao sempre diverso e, se possibile, migliore, lei con un cioccolato sempre più complesso. Ci ispiriamo a quelle aziende che, pur crescendo, hanno mantenuto fede alla loro missione iniziale.” Una filosofia completamente diversa da molte altre aziende del settore che hanno rinunciato da anni, per esempio, alla tostatura interna dei semi e che dedicano la maggiore attenzione al costo delle materie prime e all’automazione della produzione. E può diventare allora credibile quello che si narra: dietro alla conquista di Cecilia da parte di Nicolas ci sarebbero anche fiori freschi e cioccolato Amedei fatti



recapitare a suo tempo tutte le mattine direttamente dall’Eliseo.

*Amedei srl: la lavorazione del cioccolato*

### ■ Biscottificio Antonio Mattei

“Avendo un giorno il mio povero amico Antonio Mattei di Prato mangiata in casa mia questa pasta ne volle la ricetta, e subito, da quell’uomo industrioso ch’egli era, portandola a un grado maggiore di perfezione e riducendola finissima, la mise in vendita nella sua bottega. Mi raccontava poi essere stato tale l’incontro di questo dolce che quasi non si faceva pranzo per quelle campagne che non gli fosse ordinato. Così la gente volenterosa di aprirsi una via nel mondo coglie a volo qualunque occasione per tentar la fortuna la quale, benché dispensi talvolta i suoi favori a capriccio, non si mostrò però mai amica agli infingardi e ai poltroni.” Così Pellegrino Artusi, l’Artusi del più famoso libro di cucina italiana *La scienza in cucina e l’arte di mangiar bene. Manuale pratico per le famiglie*, riconosce nel 1885 le doti imprenditoriali del pasticcere Antonio Mattei che il 29 settembre 1858 aveva fondato in quel di Prato l’azienda che pochi mesi fa ha festeggiato i suoi centocinquant’anni di vita con il coinvolgimento dell’intera città. Fino a noi il biscottificio è arrivato attraverso il lavoro

degli eredi di Mattei, prima, di Egisto e Italia Ciampolini, poi, e, infine, dai primi anni del Novecento, del loro figlio adottivo Ernesto Pandolfini, nonno degli attuali proprietari, Elisabetta, Francesco, Letizia e Marcello. Null’altro è cambiato da allora, nemmeno la sede dell’attività produttiva e commerciale, ancora oggi in via Ricasoli 20. Non i prodotti: biscotti, cantucci, torta mantovana, brutti e buoni, filone candito. Con un’importante precisazione: quelli che impropriamente chiamiamo cantucci sono in realtà i “biscotti di Prato”, mentre con quel termine in città sono da sempre identificati fette di pasta, appena dolce e al sapore di anice, che dopo la cottura in forno in forma di filone sono tagliate e biscottate. Il tratto comune di questa lunga attività è la costante ricerca della qualità, soprattutto tramite un’accurata selezione delle materie prime: quando, per cause di forza maggiore, durante le due guerre mondiali ciò risultò pressoché impossibile, la proprietà preferì sospendere la produzione. Proprio per questo, nonostante le continue imitazioni, nessun concorrente è mai riuscito a raggiungere la delicatezza e la squisitezza dell’originale. Farina, zucchero e uova fre-

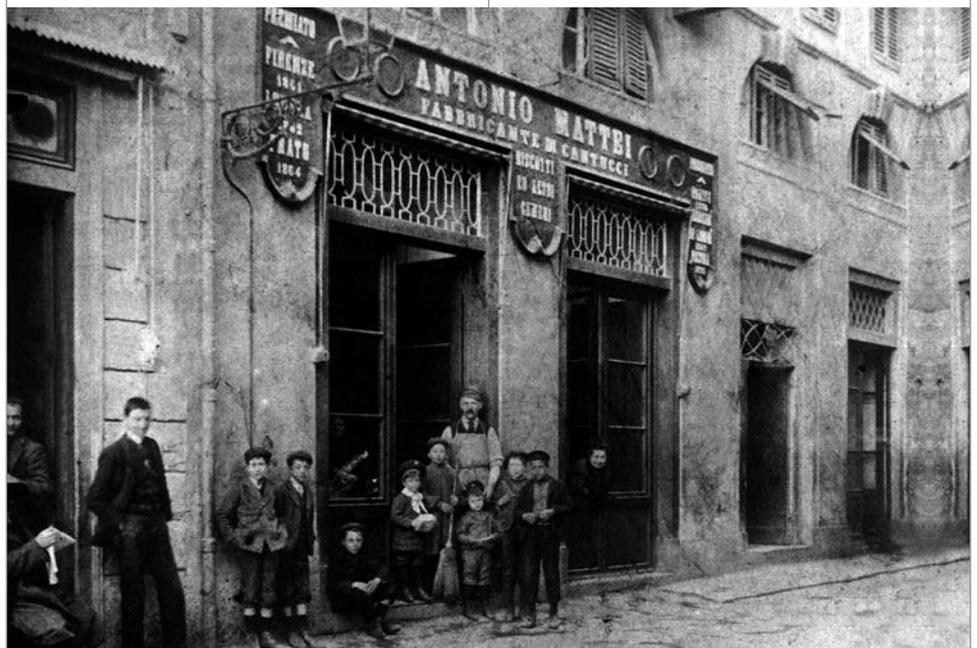


*Biscottificio Antonio Mattei: anche il packaging è lo stesso di tanti anni fa*

schissime, mandorle pugliesi e pinoli di San Rossore sapientemente miscelati e cotti secondo l'antica ricetta, gelosamente custodita in cassaforte, garantiscono da sempre un vantaggio competitivo incontrastato che, anzi, si alimenta della maggiore conoscenza internazionale del prodotto dovuta all'azione dei concorrenti. Si tratta di una lavorazione artigianale di nicchia che, se si esclude il passaggio dai forni a legna a quelli a gasolio, è rimasta sostanzialmente immutata, con molte lavorazioni fatte ancora a mano e, per il resto, con macchinari costruiti su disegno dell'azienda. Anche il packaging, l'inconfondibile sacchetto blu, è lo stesso di tanti anni fa e testimonia anche esternamente il mantenimento nel tempo degli standard qualitativi del contenuto: la tipica caratteristica legata è una di quelle fasi tuttora fatta a mano. La proprietà ha sempre resistito alle proposte di chi voleva favorire il passaggio a una produzione industriale e a una conseguente commercializzazione su vasta scala: se è vero che oggi il prodotto va in tutto il mondo, e l'export è cresciuto nel corso del 2007 del 15% su un fatturato di quasi due milioni, è altrettanto vero che l'u-

nico punto vendita diretto rimane il negozio di via Ricasoli. "Meglio piccolo padrone che grande servitore" diceva spesso il nonno degli attuali proprietari che, coerentemente, non puntano alla grande distribuzione ma alla selezione di distributori di qualità, sia in Italia sia all'estero. I collaboratori, una ventina circa, costituiscono un'équipe ormai consolidata dal tempo con un'anzianità aziendale media molto alta, con punte di oltre quarant'anni, e un clima di lavoro quasi familiare: per molti, entrati in azienda tanti anni fa, è, senza alcun rimpianto, l'unica esperienza professionale fatta. È per tutte queste cose messe insieme che nell'antica bottega di via Ricasoli gli attestati, i premi conquistati e i riconoscimenti di persone famose si sprecano. Contemporaneamente qualcosa si è mosso a fianco dell'antico percorso e, qualche anno fa, Francesco Pandolfini ha fondato Deseo srl per realizzare e proporre al mercato una linea innovativa: frollini alla rosa, alla cannella, con uvetta e peperoncino, "biscotti di Prato" dalla forma tipica ma dai sapori inusuali. Un immediato e crescente riscontro sui mercati internazionali ha maturato un fatturato superiore al milione.

*La sede del biscottificio Mattei di Prato è sempre lì, in via Ricasoli*



© RCS Libri SpA - TUTTI I DIRITTI SONO RISERVATI

### ■ Dolciaria A. Loison srl

“La tradizione è l’ago della nostra bussola, ma è la passione a guidarci sempre verso il nuovo. Fare dolci, per noi della Loison, è tradizione e dolce passione”, meglio, è l’arte di trasformare la tradizione in qualità. Così sul sito dell’azienda, così nella realtà. A Costabissara, in provincia di Vicenza, fin dal 1930 un Loison panificava, trasformando dal 1938 l’attività in pasticceria. Era Tranquillo, padre di Alessandro e nonno di Dario, dal 1992 attuale numero uno. Un laboratorio di produzione di 1500 metri quadrati affiancato da un magazzino di altri 3000, con una ventina di dipendenti fissi più un’altra decina di stagionali nei mesi di gran lavoro, da settembre a Natale, in cui si realizza il 75% del fatturato che ha raggiunto quasi i cinque milioni nel 2008, con crescita costante negli ultimi anni, anche del 30% annuo. Molto di questo fatturato, circa il 50%, è realizzato all’estero: in Europa, Sudafrica, Stati Uniti ed Estremo Oriente. La Dolciaria è l’unica azienda, rispetto ai concorrenti nazionali, a dare notevole importanza all’export in termini sia di fatturato, come appena detto, sia di immagine e relazioni. Grande impulso in questa direzione è derivato dall’impiego diffuso di Internet che, pur non effettuando vendite dirette dal sito, permette di raccogliere contatti che vengono attentamente coltivati tramite e-mail e newsletter. Non tutto è sempre andato così bene. L’ingresso in azienda di Dario, nel 1992, coincise con la diffusione sul mercato nazionale dei discount e la conseguente crisi dei piccoli artigiani. Ciò costituì elemento decisivo nel condurre l’azienda a rivolgersi all’estero, a Canada e Gran Bretagna inizialmente, dove Dario aveva avuto precedenti esperienze formative e professionali. Dal 1992 al 2000 la proprietà lavorò duramente, senza ottenere immediati riscontri economici, ma con la sicurezza di avere intrapreso la giusta



*Il prodotto principale della Dolciaria A. Loison è il panettone*

direzione: il rispetto e, se possibile, il miglioramento delle antiche ricette, la scrupolosa selezione delle materie prime, la lavorazione artigianale, la ricerca costante dell’eccellenza in ogni fase produttiva.

L’80% del suo giro d’affari Dario Loison lo fa con un unico prodotto, il panettone. In realtà, di panettoni dal laboratorio di Costabissara ne escono di decine di tipi e di peso. Due le linee: i Classici e gli Aromatici. I Classici vengono prodotti con il lievito madre, il lievito naturale dal profumo e dal retrogusto acidi che ha effetto antiraffermo e quindi non richiede l’impiego di conservanti. I secondi sono varianti del noto dolce con l’aggiunta di frutta. La selezione delle materie prime è una costante per entrambe le linee: uova fresche di categoria A che provengono dalle fattorie del Veneto, zucchero di barbabietola 100% italiano, latte e burro di montagna, farina forte del tipo Manitoba, vagniglia Mananara del Madagascar, cedro Diamante di Calabria, uvetta sultanina della Turchia, chinotto di Savona, mandarino tardivo di Ciaculli, mandorle di Bari e di Avola, nocciole delle Langhe e pistacchi di Bronte.

Anche il peso fa la sua parte: in particolare, Loison ha lanciato il Magnum da cinque e dieci chili e ripreso il cento grammi. Del primo va giustamente orgoglioso al punto da affermare che “se vedo in giro per il mondo un panettone di grossa taglia, al 50% sono sicuro si tratti di un mio prodotto”. Questo panettone viene proposto innanzitutto a tutti gli enti che organizzano eventi, per incentivarli all'utilizzo durante le manifestazioni garantendo un riscontro positivo di immagine per l'azienda. Il cento grammi è studiato come piccolo dono adatto, per esempio, agli ospiti di un hotel o ai clienti di un punto vendita: ha successo soprattutto all'estero, dove trae giovamento dalla caratterizzazione propria di prodotto italiano.

Per tutta la produzione di Loison, risulta essere fondamentale il packaging, curato direttamente dalla moglie Sonia. È a lei che si devono confezioni di straordinario effetto, di grande eleganza e, spesso, davvero utili: centrotavola natalizi, sacchetti di seta e anche pashmine ad avvolgere il fragrante dolce. Non è assolutamente fuori luogo parlare di *food and fashion*.

La netta preponderanza del prodotto panettone crea, come abbiamo visto, un problema di stagionalità che si cerca di risolvere potenziando nel tempo le altre due linee: i prodotti continuativi e quelli secchi da forno. Oggi queste linee generano il 20% del fatturato, ma solo qualche anno fa erano ferme al 10%.

**D**ue sembrano essere i punti in comune tra queste diverse esperienze aziendali di successo: concentrarsi nella ricerca del miglioramento continuo di ciò di cui ci si è sempre occupati e perseguire una strategia fondata su innovazione e qualità. Entrambi fattori particolarmente alla portata di imprese di piccola dimensione e in grado di amplificarne la percezione sul mercato: si può ben dire, infatti, che con i loro fatturati, in nessun caso superiori ai cinque milioni, queste aziende godono tra gli addetti ai lavori di un'immagine di gran lunga superiore.

Questi imprenditori non sono uomini o donne per tutte le stagioni, profilo che più si avvicina alle caratteristiche di chi si muove secondo la prospettiva del finanziere, e dunque legano la propria avventura aziendale a fattori molto specifici, spesso casuali. Il crescere all'interno di una famiglia proprietaria di un'impresa presente in un certo mercato, il settore e le specializzazioni del distretto territoriale in cui è nato e cresciuto, la formazione professionale acquisita e altre circostanze tipiche della vita di ciascuno sono fatti che indirizzano l'esperienza

dell'imprenditore, come quella di chiunque altro, e che orientano il suo fare impresa. Pensare di poter cambiare con facilità e con successo di risultati la predisposizione che nasce da questo accumulo di esperienza pregressa è molto meno logico che applicarsi con maggiore creatività per migliorare la combinazione strategica originaria recuperando l'efficienza e l'efficacia eventualmente persa nel corso degli anni. Ne conseguono una scarsa propensione alla diversificazione strategica e una particolare predisposizione alla ricerca del continuo miglioramento. Ciò vale, ovviamente con diverso spessore esperienziale, sia per chi ha centocinquanta anni di storia alle spalle sia per chi ha da poco intrapreso la propria attività scegliendo di operare in termini di specializzazione e qualità. Per queste imprese, infatti, si tratta sempre di migliorare ulteriormente quello di cui ci si occupa ed eventualmente attuare solo quelle diversificazioni che originino dalla combinazione strategica adottata o che servano a rafforzarla. La specializzazione è portata alle estreme conseguenze secondo una logica di personalizzazione

massima rispetto alle esigenze del cliente e migliorando la qualità e il servizio erogato. Rendere visibile il lavoro fatto è poi la naturale conseguenza e, per esempio, si è visto come in tutti e tre i casi il confezionamento rappresenti, al tempo stesso, esigenza di immediata riconoscibilità e di coerenza qualitativa con il contenuto.

L'innovazione che caratterizza il secondo fattore comune alle tre imprese raccontate non è, ovviamente, l'innovazione in senso assoluto, quella destinata a lasciare il segno tangibile e indelebile nel mondo scientifico e sul mercato, ma quella relativa alla storia della singola impresa nel segno della discontinuità e del cambiamento dei mezzi per conquistare continuità nei fini. È un'innovazione alla portata delle piccole imprese e ugualmente efficace nei risultati in grado di produrre. Non sembra realistico ipotizzare, cioè, che l'innovazione venga metodicamente e scientificamente ricercata e indagata secondo le tradizionali procedure delle imprese di grande e grandissima dimensione. A ciò si oppone, oltre che il buon senso e la conoscenza del *modus operandi*

di queste imprese, la scarsità di risorse, personali, finanziarie e tecnologiche, a disposizione. Molto più concreta sembra invece l'ipotesi che queste imprese apprendano, cambino e innovino per osmosi dall'ambiente circostante: la scintilla del cambiamento viene spesso accesa, come già in precedenza descritto, dalla circostanza fortuita, dall'incontro casuale, dallo scambio di informazioni non programmato, dalla visita di routine. E questo finisce per esaltare le caratteristiche personali dell'imprenditore: ciò che è possibile all'intuizione del singolo non è necessariamente alla portata di notevoli risorse investite e viceversa. Coerentemente con questo modo di intendere l'innovazione, si sottolinea la presenza di imprese innovative anche, come nei tre casi descritti, in settori maturi dove il cambiamento, e dunque la novità e la costruzione di risultati economici positivi, 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. ■

# Pane e marmellata

*Per dimostrare che non c'è limite all'innovazione anche nei settori maturi, per capire quale può essere un posizionamento interessante per molte piccole imprese italiane.*

**L**e due storie d'impresa che seguono, quella del panettiere Rocco Princi e quella dei fratelli Rigoni produttori di marmellata, consentono di individuare una strada possibile 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 siano 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 formule di consumo e abitudini produttive consolidate. Le storie

di Princi e di Rigoni mostrano 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 dimensione che si sta parlando. Si fa qui riferimento a 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 sareb-

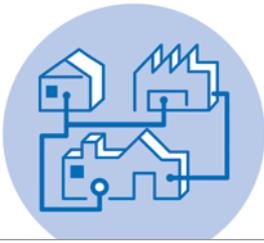


**Paolo Preti  
Marina Puricelli**

be in alcun modo positivo perché obiettivo ultimo dell'innovazione sono 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 sé stessa.

I risultati raggiunti da Princi e da Rigoni facendo innovazione nel senso sopra specificato permettono di riflettere su di 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 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 prosperità e crescita. ■



Chiara Mauri

## L'innovazione continua di Princi

### ■ Le dimensioni dell'innovazione di Princi

Fin dalle origini Princi si annuncia come un'innovazione nel panorama del commercio al dettaglio del pane; nel 2007, a distanza di ventuno anni dall'esordio, l'innovazione è divenuta così connaturata a questa insegna da essere prassi quotidiana e non più un evento eccezionale nella vita dell'impresa.

L'innovazione continua di Princi si sviluppa lungo tre direzioni (figura 1).

1. Ciascuno dei cinque negozi della catena, pur condividendo alcuni tratti comuni denotativi dell'immagine dell'insegna, evidenzia caratteristiche peculiari, fortemente correlate al contesto in cui è insediato. Tali caratteristiche vengono periodicamente aggiornate

con importanti ristrutturazioni, così che il negozio si evolve in sintonia con la sua "piazza". Non soltanto ogni nuova apertura ma anche ogni ristrutturazione

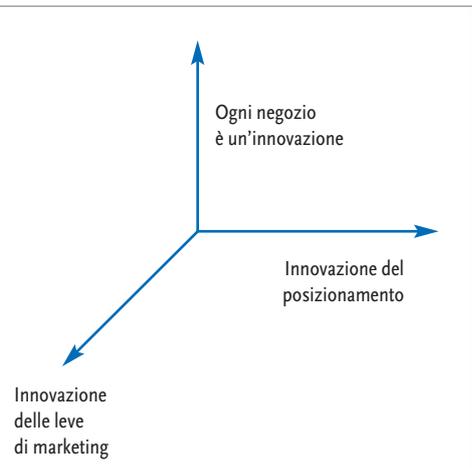


Figura 1 Le tre direzioni dell'innovazione di Princi

turazione di un negozio esistente sono occasioni per aggiornare il posizionamento dell'insegna senza smentirne i tratti di fondo.

2. Ciascun negozio propone continue innovazioni nell'arco delle stagioni, dei mesi, delle settimane, dei singoli giorni. L'assortimento e la sua disposizione, i menu, i prezzi mutano nei diversi orari per assecondare le esigenze altrettanto variabili dei medesimi clienti che visitano il negozio più volte al giorno e di nuovi avventori.
3. Un costante *fine tuning* del posizionamento, ripensato e rivisto per stare al passo con i mutamenti negli stili di vita dei clienti e addirittura per anticiparli.

Con questa strategia l'innovazione diviene uno dei tratti peculiari dell'insegna, un'associazione cognitiva immediata e spontanea.

Il successo di una strategia così intensamente improntata all'innovazione si misura con l'elevatissimo numero degli scontrini di ogni negozio: 1300-1500 nel negozio di Largo La Foppa, poco più di 1000 in quello di via Ponte Vetero, oltre 2000 scontrini al giorno per il negozio localizzato nel centro di Milano. Nei cinque negozi lavorano complessivamente 105 addetti.

### ■ Una storia di innovazione

Rocco Princi cominciò la sua avventura imprenditoriale a Villa S. Giovanni (RC) con un laboratorio per la produzione di pane. Oltre alle tipologie di pane tradizionali per il suo mercato, Rocco Princi era alla costante ricerca di novità: inventava pani esclusivi e "importava" in loco pani caratteristici di altre zone dell'Italia e anche di paesi esteri, di cui veniva a conoscenza frequentando continuamente il mercato (laboratori e negozi ubicati in varie città, grandi e piccole) e visitando le fiere di settore. In una di queste occasioni di trasferta aveva visto la "ciabatta milanese bucata",<sup>1</sup> molto di

moda nell'area milanese; appropriatosi in breve tempo delle tecniche di produzione grazie a uno stage di apprendimento presso un laboratorio di Milano, fu in grado di proporla ai suoi clienti: fu subito un successo.

A poco più di vent'anni Princi aveva già due figli, ancora piccoli. Riflettendo sul loro futuro pensò che se non si fossero appassionati all'impresa che lui aveva avviato non avrebbero avuto grandi opportunità di lavoro in Calabria. Inoltre, nonostante il successo della sua attività, le costanti difficoltà nelle relazioni d'affari con i clienti (per esempio il faticoso incasso dei crediti) mortificavano le sue ambizioni imprenditoriali; quindi, d'accordo con la moglie, decise di trasferirsi a Milano. Aveva già chiaro in testa cosa fare: produrre pane come prima, ma non solo in un laboratorio, perché desiderava il contatto diretto con i consumatori. Voleva sapere come si comporta la gente, cosa domanda, cosa preferisce, senza intermediari; così avrebbe potuto accorciare il tempo dell'innovazione.

Si rivolse a un'agenzia immobiliare per cercare un sito adatto e, dopo aver visitato diversi negozi in vendita sulla piazza di Milano, scelse un negozio di generi alimentari e pane con annesso forno ubicato in piazzale Istria, una zona di grandi condomini e di intenso traffico automobilistico alla periferia Nord di Milano. Come voleva Princi, il negozio era ceduto insieme all'appartamento sovrastante: così si creava quell'osmosi casa-bottega che permette all'imprenditore di tenere sotto costante controllo l'attività.

Svuotò completamente il negozio di tutti i prodotti che conteneva – prodotti alimentari confezionati, caramelle ecc. – e li donò a un istituto religioso ubicato nelle vicinanze.

A venticinque anni cominciò il primo giorno (il 27 dicembre 1986) del suo nuovo lavoro esponendo soltanto il pane prodotto esclusivamente nel suo forno: il



Fornai al lavoro  
Sopra, un'immagine  
del laboratorio  
Foto: Matteo Piazza

1. La ciabatta milanese era definita "bucata" perché la mollica all'interno era rada e presentava dei buchi a mo' di gruviera.

pane era fresco tutti i giorni, mai veniva surgelato; ogni sera il pane avanzato veniva donato allo stesso istituto religioso. Sua moglie Giuseppina, ventiquattro anni, stava al banco vendita.

scorsi, si rendeva conto che venivano da sempre più lontano.

Rocco Princi sorvegliava costantemente il suo mercato ed era al corrente che in quella zona, o comunque in una zona comodamente raggiungibile in dieci-quin-dici minuti d'automobile, si sarebbero insediati supermercati e ipermercati di importanti organizzazioni distributive: oltre a Esselunga in viale Zara, Auchan, GS, Il Gigante ecc. Il suo pane era unico e i clienti vi erano affezionati, però Princi sapeva che quando la gente va a fare la spesa al supermercato non rinuncia a comprare il pane e anche gli altri prodotti che lui trattava.

Considerando che il consumo di pane era in lento declino da qualche anno, era impossibile che Princi riuscisse a realizzare gli ambiziosi obiettivi di fatturato che si proponeva con il solo negozio di piazzale Istria.

Con l'ultima inaugurazione nel marzo 2004 i negozi Princi sono diventati cinque e occupano oltre cento addetti: piazzale Istria 1, via Ponte Vetere 10, via Speronari 6, largo La Foppa 2, piazza XXV Aprile 5. La figura 2 evidenzia i siti dei cinque negozi Princi sulla cartina del comune di Milano.

I negozi Princi sono localizzati in punti strategici della città, in aree con alta densità di popolazione residente e/o con un intenso transito di persone determinato dalla presenza in zona di importanti punti di attrazione, vere e proprie calamite: la vicinanza al centro di Milano, la prossimità a cinema (Brera, Anteo), teatri (Smeraldo), gallerie d'arte, agenzie di moda, luoghi di vita notturna e punti nevralgici della "Milano da bere".

Partendo dal punto vendita di via Speronari è quasi possibile tracciare una linea che unisce i cinque negozi della catena; i primi quattro sono vicinissimi tra loro e si trovano lungo il percorso quasi pedonale che collega il centro di

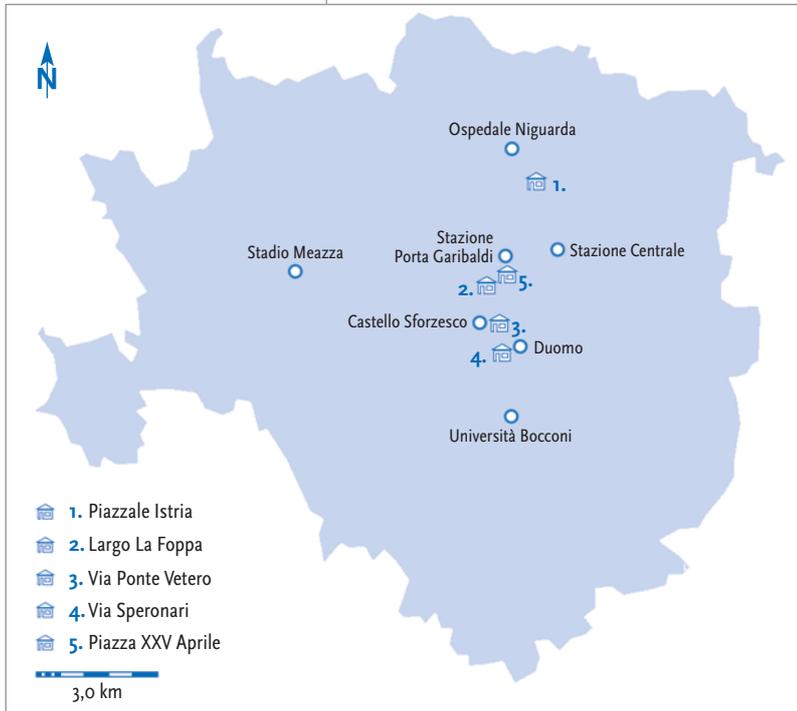


Figura 2 I cinque negozi Princi a Milano

Nel giro di poche settimane aveva raddoppiato il giro d'affari del negozio; in due anni gli incassi erano passati da 700.000 lire a 5 milioni di lire al giorno, con punte il sabato di 10 milioni di lire (rispettivamente 362 €, 2582 € e oltre 5000 €), e con un numero di prodotti assai inferiore rispetto a prima.

In breve tempo, mentre inseriva continuamente nuovi tipi di pane, aveva introdotto pizze e focacce, anch'esse proposte continuamente in nuove varianti. Qualche genere di pasta fresca (gnocchi e ravioli) ruotato nei vari giorni della settimana per "fissare degli appuntamenti" con i clienti senza annoiarli, latte fresco, e dopo un po' cominciò a sperimentare i dolci, che non aveva mai prodotto prima di allora.

Si accorgeva che ogni giorno entravano nuovi avventori e, ascoltando i loro di-

Milano con la stazione di Porta Garibaldi, una zona che negli ultimi dieci anni è divenuta un vero e proprio polo di attrazione culturale e commerciale.

Nonostante la loro vicinanza i cinque negozi Princi si rivolgono a pubblici molto diversi, e gli stessi negozi hanno caratteristiche differenti. L'ambiente e l'atmosfera si adattano alla clientela, alla localizzazione, alla funzione primaria che soddisfano, al messaggio che desiderano trasmettere: essenziale e quasi spartana la panetteria di piazzale Istria; calda e geometrica la panetteria di largo La Foppa; improntata alla funzionalità la panetteria di Ponte Vetere; suggestivi, sofisticati, ricercati, teatrali i piace di piazza XXV Aprile e di via Speronari. In questi ultimi due siti la filosofia di Princi è letteralmente messa in scena sotto gli occhi dei clienti: nel primo sfruttando le vetrine, veri e propri laboratori in cui i panettieri mettono in scena la produzione alla vista dei passanti; nel secondo lo spettacolo della produzione è allestito all'interno, in uno spazio diviso dal negozio da una grande vetrata.

Nella nuova versione del sito [www.princi.it](http://www.princi.it) Princi si presenta così:

- ▶ Un nuovo concept di panetteria
- ▶ Un luogo aperto sempre, dove gustare semplici e gustose specialità mediterranee

- ▶ Un meeting point disponibile a qualsiasi ora del giorno e della notte
- ▶ Un ambiente suggestivo dove trascorrere piacevoli momenti di relax



*La produzione "messa in scena"*

Foto: Matteo Piazza

Il successo di Princi è stato determinato da diversi fattori: una scelta intelligente delle ubicazioni dei negozi; un impegno costante nel raggiungere un elevato livello qualitativo dei prodotti, cui si combinano la continua ricerca e selezione degli ingredienti; una grande attenzione ad ascoltare le mutevoli esigenze dei consumatori e ad assecondarle variando e ampliando l'assortimento; una straordinaria varietà nell'offerta di prodotti e servizi; la predisposizione di ambienti di vendita gradevoli e accoglienti in tutti i momenti della giornata; un attento addestramento del personale, capace di seguire le richieste dei clienti con simpatia e professionalità. ■

*Il negozio di via Speronari*

Foto: Matteo Piazza





Paolo Preti

# Rocco Princi: un imprenditore

**R**occo Princi, un “ragazzo” di Calabria da sempre panificatore, sbarca parecchi anni fa a Milano con grinta e voglia di fare. Oggi è proprietario di cinque negozi, quattro in punti strategici della vita milanese, e datore di lavoro per un centinaio di persone. Ma soprattutto è imprenditore dalle mille continue idee e dalle molte realizzazioni innovative, quasi sempre di successo, in un settore maturo per antonomasia. Ogni nuovo negozio aperto è stata la risposta a 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 incarna 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, 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 sé stesso. È un'idea imprenditoriale, quella di succes-

so, 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. È un'idea, quella del ruolo chiave dell'imprenditore, che 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 e 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.

Il lavoro, tuttavia, non esiste in natura allo stato libero, va creato e, soprattutto, reso stabile nel tempo, cioè economico. Anche la Costituzione, che fonda sul lavoro la nostra convivenza civile, non è in grado, nella condivisibile affermazione di principio, di garantirne, e a maggior ragione di produrne, nemmeno un'ora. L'occasione di lavoro è realizzata dall'im-

presa: quella economica, cioè efficiente, professionale e finalizzata alla realizzazione di un'idea imprenditoriale. Spesso i dibattiti, soprattutto quelli ideologicamente orientati, vertono sulla distribuzione delle risorse dimenticandosi che si può distribuire solo ciò che prima è stato prodotto: ebbene, la produzione di ricchezza, anche nella sua versione sociale, ha nell'impresa privata uno strumento insuperato. In Italia ciò si è verificato nel secondo dopoguerra, con la ricostruzione e il boom economico degli anni sessanta, prima vera industrializzazione diffusa del paese. E continua a verificarsi ancora oggi grazie all'azione di persone che rischiano in proprio per realizzare un'idea imprenditoriale, spesso combattendo logoranti battaglie, prima che con i propri concorrenti sul mercato, contro la burocrazia di enti locali, la miopia di istituti di credito, la conflittualità sindacale fine a sé stessa e un diffuso sentimento di ostilità e gelosia. È indubbio, e sarebbe grave

dimenticarsene, che dietro il successo di un'impresa ci sono sempre l'identificazione e la dedizione intelligente di chi ci lavora, a tutti i livelli gerarchici, dal più giovane al più anziano, ma non è ancora adeguatamente sottolineato, mi sembra, il ruolo fondante dell'imprenditore; il lavoratore è per definizione dipendente, a tempo indeterminato o no, assunto o con partita IVA, perché dipende dal rischio imprenditoriale di qualcun altro senza del quale la sua posizione non esisterebbe. Infatti, quando il lavoratore è autonomo la sua posizione si avvicina a quella dell'imprenditore, anche se spesso non crea occasioni di lavoro per altri. Imprenditori e lavoratori dipendenti rappresentano le due facce del problema lavoro: due aspetti complementari, ma temporalmente in sequenza. Senza i primi i secondi non hanno motivo d'essere, ogni tanto i secondi imparano dai primi il gusto del rischio e diventano imprenditori a loro volta. ■

# Rigoni di Asiago SpA

**P**er 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 2006 si è chiuso con un fatturato vicino ai 35 milioni di euro, una trentina di dipendenti e 18 milioni di vasetti prodotti. Le previsioni per il 2007 sono di arrivare ai 40 milioni compiendo un ulteriore salto del 20% nell'aumento del volume d'affari. 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%, superando le multinazionali presenti? Come si diventa leader nel comparto delle marmellate biologiche con una quota di mercato superiore al 90%? Gli ingredienti che spiegano questi risultati apparentemente sorprendenti non sono molti e sono tra loro collegati come a descrivere un certo modo di fare impresa, un modo di essere "piccoli" ma forti: la continua ricerca per migliorare prodotti e processi che si conoscono da molti anni; la finanza usata come mezzo per sostenere l'innovazione e la crescita e non come fine ultimo dell'azione imprenditoriale; il legame con il territorio che fa da trampolino di lancio per aprirsi a nuove geografie. La prima attività imprenditoriale dei



Marina Puricelli

*Il sito produttivo  
di Rigoni di Asiago*



Rigoni risale al 1920 quando, all'indomani della Prima guerra mondiale, la famiglia torna sull'altopiano di Asiago, 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. In sostanza, l'offerta dei mieli tipici della terra d'origine si allargava a quelli caratteristici di più regioni italiane, sempre curando meticolosamente la selezione della materia prima e la qualità del prodotto finale. È solo nei primi anni novanta 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 concorren-

te, 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 un'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 incre-

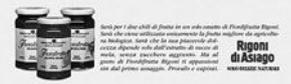
mentale, fondata su conoscenze accumulate negli anni, dettata dalla caparbia nel voler superare un primo insuccesso per crearsi una via alternativa alla nicchia del miele. L'innovazione di prodotto e di processi per passare dal miele alla marmellata biologica e la crescita che ne è conseguita non potevano essere sostenute, nella fase iniziale, dalle risorse finanziarie della generazione al comando, rappresentata dai fratelli Luigi, Antonio e Andrea e dal cugino Mario Rigoni. La scelta, decisamente poco convenzionale per una piccola impresa di montagna, è stata quella di farsi accompagnare nel percorso di sviluppo da due società di private equity (Sviluppo Italia e Veneto Sviluppo). Il piano industriale prevedeva investimenti per più di 4 milioni di euro. Entrate nel 2000 nel capitale sociale con una quota, rispettivamente, del 12 e del 30%, le due finanziarie sono uscite nel 2005, secondo la clausola contrattuale prevista, consentendo ai cugini Rigoni di riacquistare in toto il pacchetto azionario. L'ingresso dei due partner istituzionali è stato utilizzato anche come occasione di crescita culturale: i due operatori che, ad eccezione di un episodio riguardante un acquisto immobiliare, non sono mai intervenuti nel merito di scelte gestionali, hanno chiesto la redazione di un business plan che doveva essere aggiornato e sottoposto all'approvazione annuale dei soci. Sono state richieste la certificazione dei bilanci, la preparazione di un report trimestrale con informazioni sul mercato, sui concorrenti, sui prezzi delle materie prime, sulla situazione clienti-fornitori: tutti strumenti di controllo formali e organizzati che sono stati mantenuti anche dopo l'uscita dei soci istituzionali e che potrebbero agevolare un'eventuale quotazione in borsa. Il senso profondo di appartenenza al territorio, all'altopiano di Asiago, è il terzo 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 che premia la fedeltà dei consumatori dei prodotti Rigoni e lo scenario di un libro fotografico di cui fare omaggio 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 a una filiera produttiva completamente biologica di coltivazione, pulizia, surgelazione e conservazione di frutta. L'apertura internazionale non riguarda solo le fasi a monte del processo produttivo ma anche la commercializzazione: tra gli obiettivi futuri, prioritario è quello di aumentare la quota sui mercati esteri (che attualmente rappresenta il 6% del fatturato) negli USA, in Cina e in Europa. 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 a una produzione sana dal punto di vista nutrizionale e rispettosa dell'equilibrio ambientale.

L'insieme di questi elementi strategici, dall'innovazione di prodotto alla finanza come strumento per crescere, al legame con il proprio territorio per essere forti anche altrove, individua un posizionamento originale che potrebbe essere alla portata di molte altre piccole imprese italiane. È il posizionamento di chi lascia ad altri l'ottica ormai vecchia e da prima industrializzazione, quella fatta di prodotti standard in grandi volumi e a bassi costi, per concentrarsi su produzioni artigianalmente industrializzate che incontrano i favori dei consumatori più evoluti, molto diffusi, in giro per il mondo, in epoca di seconda industrializzazione. ■



Fioridifrutta Rigoni. Passione al primo assaggio.



*Fioridifrutta, un'innovazione assoluta*

# Da contadino ad agricoltore, da agricoltore a imprenditore

*Nella crisi del terziario si torna al primario: con la finanza ai minimi storici quanto a prestigio, riacquista valore la terra: non solo nel senso economico, ma soprattutto in quello tradizionale. Anche in questo settore, così caratteristico del nostro fare impresa, molte aziende italiane, soprattutto quelle piccole e medie (almeno quelle che hanno capito anticipatamente il cambiamento di contesto), sono già da tempo all'opera per rispondere al nuovo che si impone.*



**Paolo Preti**  
paolo.preti@sdbocconi.it

## **Azienda Agricola Mario Usai** Portobello di Gallura

“Pronto... Buona sera... volevo sapere a che ora chiudete, per favore.” “Normalmente alle 20,30, ma se riesce ad arrivare entro le 21,00 l'aspetto.” Era lo scorso settembre e, in vacanza in Sardegna, avevo trovato su *Dove*, mensile del gruppo RCS, l'indirizzo di un punto vendita di prodotti alimentari locali, secondo Slow Food tra i migliori dell'isola. Il riferimento risultava un po' strano – bivio per Portobello di Gallura, senza numero né via – ma stimolato dalla disponibilità dell'interlocutore mi misi in macchina con mia moglie per percorrere la quarantina di chilometri che mi separava da quello che pensavo essere un normale negozio. A mano a mano che mi avvicinavo telefonavo allo stesso numero per avvisare di un ulteriore piccolo ritardo o per avere

ragguagli più precisi sulla strada: ogni volta rispondeva una voce diversa, ma tutte si dimostravano al corrente del nostro arrivo. Nell'ultima qualcuno, comprensibilmente un poco spazientito, mi dice che mi trovo ormai a un chilometro di distanza e che mi avrebbe atteso in piedi al di fuori dell'edificio sulla destra della strada. Le giornate stavano ormai iniziando ad accorciarsi ed era già buio: nello spazio di una decina di chilometri sembrava non esserci anima viva. Dietro una curva della strada, sulla destra, un faretto illuminava un edificio di due piani, rientrato di un centinaio di metri rispetto alla carreggiata, in mezzo al nulla e con una corpulenta figura in piedi all'esterno. Frenata e svolta. Su un pezzo di legno, e scritta a mano, l'insegna: “Antichi sapori di Sardegna”. Erano ormai le 21.30. Mario Usai è uno di quegli imprenditori –

probabilmente lui non si definirebbe così – che mi piace incontrare: per la verità sono la stragrande maggioranza. Non ero finito in un negozio, ma in una casa di sua proprietà dove al piano terra operava uno dei tre punti vendita dell'azienda. In un quarto d'ora mi ha raccontato la sua storia, che qui riassumo ancora più brevemente. Sessant'anni, una moglie ragioniera, undici figli (ecco chi si alternava al telefono), dai trentadue ai dodici anni, tre laureati, tutti impegnati a dare una mano all'attività paterna. Orfano giovanissimo di entrambi i genitori, ma con un nonno morto a centosette anni, va servo pastore a Viti, in Barbagia, a quattordici anni, e torna in Gallura anni dopo con venticinque pecore. Oggi ha duecento ettari di pascolo in proprietà e altrettanti in affitto, duemila pecore in mungitura per trecentomila litri di latte e seicento quintali di formaggio, duecentocinquanta mucche, cinquanta capre, trenta cavalli, centinaia di maiali. L'intera attività, che comprende anche la macellazione, impiega quindici persone e fattura qualche milione. Oltre a tantissime ore lavorate ogni giorno da sempre, due sono le linee di azione cui si è sempre attenuto: una l'ha imparata (“ricordati che devi comprare o l'oro o la terra”), l'altra la insegna, in particolare ai figli (“il valore è costituito dai clienti e dalla qualità del prodotto”).

L'impresa è “forte” anche nell'agroalimentare. Nella crisi del terziario si torna al primario, con la finanza ai minimi storici quanto a prestigio riacquista valore la terra: non solo nel senso economico, ma soprattutto in quello tradizionale. Anche in questo settore, così caratteristico del nostro fare impresa, molte aziende italiane, soprattutto quelle piccole e medie, almeno quelle che hanno capito anticipatamente il cambiamento di contesto, sono già da tempo all'opera per rispondere al nuovo che si impone. Indipendentemente dalle molteplici differenze, le imprese migliori, quelle che ce la stanno già facendo, mostrano linee di azione costanti, anche se non necessariamente presenti contemporaneamente in tutte queste imprese. Una di queste regole sembra, in particolare, valorizzare l'esperienza delle imprese agroalimentari di successo: rimanere radicati nel territorio di nascita e di vocazione. In senso lato si tratta di prodotti della terra, che dalla terra ricavano non solo la propria consistenza materiale ma anche il proprio valore immateriale. La mozzarella di bufala ha tuttora più valore se è di Mondragone, il taleggio è dell'omonima valle bergamasca, il prosciutto di Sauris ha un gusto particolare e diverso da quello di Parma e di San Daniele, un'ottima marmellata è prodotta da Rigoni di Asiago SpA. Nell'era della globalizzazione si impone l'inglese, ma torna il dia-

letto: i cibi meltin'pop sono prodotti dalle multinazionali del settore, le specialità italiane sono regionali quando non comunali. In questo radicamento territoriale c'è il motivo del successo e la principale possibilità di difesa: il successo che deriva dalla capacità di imporre sui mercati globali il gusto del locale e la difesa da ogni possibile imitazione sapendone conservare i tratti originali. Un ministro brillante, associazioni di categoria attive, molte aziende gestite da giovani imprenditori figli d'arte o di prima vocazione, nuove modalità distributive come i “mercati del contadino” che permettono l'incontro tra produttore e consumatore finale e notevoli risparmi, una rinnovata attenzione alla qualità e al servizio anche attraverso la tracciabilità del prodotto, grande interesse per gli orti di casa, Obama *docet*: sono tutte caratteristiche che in un generale ritorno all'essenzialità stanno aiutando lo sviluppo del settore. Come membro di giuria del premio Oscar Green, che da tre anni Coldiretti assegna ai migliori tra i propri associati, di aziende come quella di Mario Usai ne ho conosciute tante: qui vorrei descriverne – alcune brevemente, altre in maniera più diffusa – qualcuna.

### I Sapori di Sant'Erasmo Venezia

Carlo Finotello, presidente di zona di Coldiretti Venezia e orticoltore di Sant'Erasmo, l'isola della laguna veneta con lunga tradizione di produzione di ortaggi, si è inventato un servizio del tutto particolare ed è stato premiato per la sua idea innovativa: due volte alla settimana carica la “topa” (tipica imbarcazione usata per il trasporto di merce in laguna) e dopo un breve viaggio tra i canali approda nei punti di consegna dove ad attenderlo ci sono i consumatori. A dire la verità, in barca, a consegnare la verdura nelle borse di plastica bianche, c'è anche il fratello Claudio e ultimamente pure il padre Silvano. Fin dal 1996 Carlo ha iniziato a occuparsi dell'azienda del nonno costruendo le serre e impostando tecniche di produzione innovative; con l'arrivo nel 2000 del fratello e il sostegno continuo del padre è stata fondata la società I Sapori di Sant'Erasmo in cui oggi lavora tutta la famiglia, mogli comprese.

Il primo itinerario ogni mercoledì, con tappa alle 18,30 alle Fondamenta Nuove e proseguimento per S. Giobbe. Il secondo, organizzato per il Gruppo di Acquisto Solidale (GAS), è fissato ogni venerdì alle 19 al Lido e poi a San Trovaso e Giudecca. Ogni settimana le persone ricevono a casa la lista delle cose disponibili: gli ordini si inoltrano via Internet o tramite telefonata. Tutti i prodotti sono, ovviamente, di stagione e maturati vicino a casa del consumatore. Ormai il sistema è collaudato: i quantitativi corrispondono

ai bisogni alimentari dei nuclei familiari serviti, i quali sanno cosa c'è ad ogni stagione nell'orto della famiglia Finotello. Una formula vincente che conta quattrocento utenti nella mailing list aziendale, numero ovviamente destinato ad aumentare. Per iscriversi è infatti sufficiente mandare una e-mail all'indirizzo di posta elettronica. Quella di Carlo e Claudio Finotello è un'iniziativa utile anche ai clienti che, in denaro, risparmiano circa il 30% negli acquisti assicurandosi la qualità di melanzane, peperoni, cavoli, piselli e insalate, nel rispetto dell'ambiente e presidiando il territorio. Chi si spinge fino all'azienda agricola dei fratelli Finotello nell'isola di Sant'Erasmus (fermata ACTV "Capannone", si prosegue per via Boara Vecchia fino al numero 6, dove ci sono le serre e una casa bianca) ha la possibilità di acquistare anche uova e verdura che normalmente non viene messa in lista e gustare le famose "castraure" sott'olio (boccioli di carciofo) delle aziende associate al Consorzio del Carciofo Violetto di Sant'Erasmus.

All'inizio dell'attività, oltre alla vendita diretta veniva servito anche il mercato all'ingrosso; vista la crescita veloce della vendita diretta è stata fatta la scelta di privilegiare quest'ultima, che oggi copre il 95% del fatturato, azzerando di fatto la seconda. L'obiettivo è accrescere il numero dei clienti.

### L'Orto di Nonno Nino Terrasini

Dall'altra parte dell'Italia, a Terrasini, vicino all'uscita Montelepre-Zucco dell'autostrada Palermo-Messina, opera un'azienda agricola gestita da tre giovani agricoltori, Rosolino, Benedetto e Giuseppina Palazzolo, che l'hanno ereditata dalla famiglia e intitolata al padre, nel frattempo diventato nonno. L'Orto di Nonno Nino si compone di cinquemila ettari di serre: non proprio un orticello, dunque. Ma non è qui, ovviamente, la particolarità di questa iniziativa imprenditoriale. Zucchine, prezzemolo, angurie, insalata, fagioli e fagiolini, melanzane e peperoni, prossimamente anche pesche e albicocche, tutto rigorosamente biologico, sono raccolti dal consumatore che paga il prezzo direttamente all'agricoltore.

Un passo in più a monte rispetto ai "mercati del contadino", in cui lo stesso produttore raggiunge, in modo più o meno personalizzato, il consumatore nel comune di residenza. Qui a muoversi è il cliente che, con la formula del "pick your own",



sceglie e raccoglie da solo il prodotto che desidera. Questa filiera cortissima permette, oltre a un risparmio sulla spesa di circa il 30%, il contatto con la terra, la conoscenza dei metodi di produzione e di constatare direttamente la qualità e le caratteristiche del prodotto. Il giro d'affari è di circa 600-700 euro a settimana servendo, con il lavoro di tre persone, duecento famiglie.

### Mieli Thun Val di Non



L'Italia è leader mondiale per qualità prodotta anche nel settore del miele. Da pochi mesi Andrea Paternoster è stato premiato come produttore del miele nazionale di miglior qualità. Quarantatré anni, opera a Vigo di Ton, in Val di

Non, provincia di Trento. L'attività nasce nel 1986 quando, terminati gli studi all'Istituto Agrario di San Michele all'Adige, decide di trasformare in realtà imprenditoriale l'hobby di famiglia. Da sempre produttori di mele, su un'estensione di sei ettari quando la media in zona è di due, i genitori, e prima ancora nonno Andrea, si occupavano marginalmente anche di miele: quella "I" in più è diventata la professione di Andrea: il mielicoltore. Prima da solo, poi dal 1992 con un piccolo laboratorio, oggi con l'azienda Mieli Thun nata nel 2005, un fatturato di un milione, cento tonnellate di mieli monofloreali prodotte all'anno in millecinquecento arnie, otto collaboratori, compresa la moglie Lucia, e l'intera filiera seguita direttamente senza reti e agenti. Le idee sono molto chiare. In un mercato in cui il prodotto è quasi sempre realizzato dagli apicoltori e venduto dai trasformatori, l'intuizione sin dall'inizio fu quella di imparare da chi era più avanti in entrambi i campi costruendo una nuova figura: il mielicoltore, appunto. C'è qui la sintesi tra la grande passione e professionalità del produttore che vuole occuparsi solo di miele, e che rinuncia dunque a priori alla possibilità del multi-branding e anche all'acquisto della materia prima da terzi, se non in una piccolissima percentuale (15%), e la capacità di costruire un marchio conosciuto tra gli addetti ai lavori a livello internazionale e in via di affermazione presso il grande pubblico nazionale. Un esperimento, di ottimi risultati qualitativi e di buone performance economiche, di assoluta novità nel settore sul piano nazionale. Qui opera da ot-

tant'anni, infatti, un'azienda di medie dimensioni, relativamente al settore, con una quota di circa il 20% del mercato e un marchio affermatosi già negli anni sessanta dello scorso secolo con una originale campagna pubblicitaria *ante litteram*. Questa azienda, Ambrosoli SpA, nasce nel 1923 con una storia simile a quella di Andrea Paternoster, poi abbandonata, nel secondo dopoguerra, con il totale approvvigionamento della materia prima da apicoltori italiani ed esteri. In un mercato di circa ventimila tonnellate annue, di cui il 40% venduto direttamente dai produttori valorizzando la qualità ma senza una politica di marchio, per Ambrosoli è stato finora relativamente semplice, anche per via dei bassi margini unitari di guadagno, difendersi sia dai piccoli produttori – per via delle politiche di distribuzione – sia dai grandi, anche esteri, per via degli onerosi investimenti pubblicitari richiesti. A completare il quadro ci sono poi cinquantamila apicoltori, di cui settemila-cinquecento professionali, per un totale di un milione e duecentomila alveari e quasi cinquantotto miliardi di api (dati 2005-2006).

Mieli Thun è dunque un originalissimo ibrido che non vuole allontanarsi dalle proprie origini perseguendo una politica di miglioramento continuo della qualità del prodotto e che, contemporaneamente, si pone un orizzonte di azione il più vasto possibile. In un mercato nazionale complessivo tra i 50 e i 60 milioni e in cui, a causa di differenti abitudini alimentari, soprattutto per quanto concerne la prima colazione, le famiglie consumano miele quattro volte meno che nel Nord Europa, per un totale pari a 400 grammi a persona all'anno, questa strategia di azione non può che sfociare nel sostegno a un tentato aumento dei consumi, sponsorizzando, per esempio, l'uso del miele in cucina. In senso più ampio, l'operazione cui l'azienda è con grande determinazione votata è quella di far uscire il prodotto da una dimensione settoriale per guadagnare, come è già avvenuto per il vino, per il cioccolato e, in parte, per l'olio, una prospettiva più articolata e autonoma. L'alta qualità è allora fondamentale e ciò è raggiungibile solo, o soprattutto, con una produzione nazionale, mentre non è da tutti conosciuto che tuttora il 50% del consumo interno è soddisfatto da mieli di importazione dall'America Latina, dall'Est Europeo e dalla Cina.

Ogni anno le arnie di Mieli Thun vengono spostate seguendo l'onda delle fioriture su tutto il territorio nazionale: dalla piana di Metaponto, in Basilicata, per l'arancio, al Molise per il girasole, dalla costiera ionica per il rosmarino al Parco naturale dell'Adamello per il rododendro. Si viag-

gia di notte perché di giorno le api lavorano: attraverso questa apicoltura nomade Mieli Thun produce quattordici mieli monofloreali, due mieli di melata e due mieli poliflora. Nel 2006 la voglia di contribuire a una sorta di rinascimento del prodotto miele porta alla messa a punto di Quintessenza, una sorta di "cru" del settore: in melari vergini si raccoglie il nettare che le api depositano al momento in cui la fioritura è al proprio culmine. Si raggiunge così un'integrità al limite massimo dell'ottenibile, eliminando le peraltro modestissime percentuali di contaminazioni di altri nettari di inizio e fine fioritura. "Stiamo quindi parlando di mieli monofiore che sono l'equivalente dei vini monovitigno: l'unico modo per apprezzare quella particolare varietà, quel particolare territorio. Con una difficoltà in più, che è la brevità delle fioriture: due mesi, un mese, in certi casi anche quindici giorni. ... I dodici bocchetti ammirati tutti insieme sono una tavolozza di colori, si passa dal bianco ghiaccio dell'arancio al caldo tono zabaione del girasole. Anche le consistenze sono tutte diverse, siccome ogni tipo di miele percepisce il tempo e la temperatura in modo diverso: si va dal liquido (ma senza trattamenti) miele di acacia al duro miele di eucalipto, che quasi piega il cucchiaino quando si cerca di estrarlo. (E poi) il cremoso miele di tarassaco, l'erica che sa di caramella mou e soprattutto il raro corbezzolo, un miele amaro" (Camillo Langone, *Il Foglio*, 8 dicembre 2007). Proprio questa linea di prodotto particolarissima ha permesso l'incontro tra Paternoster e Ferran Adrià Acosta, lo chef spagnolo Tre Stelle Michelin dei ristoranti El Taller di Barcellona e El Bulli in Costa Brava. Questi, assaggiato il prodotto tramite un giornalista italiano, ha mandato in visita all'azienda trentina il proprio vice, una toccata e fuga di appena ventiquattr'ore ma foriera di proficue collaborazioni.

Mille le idee di questo vivace imprenditore, unico l'obiettivo: consentire al miele di emanciparsi da prodotto salustico e curativo. Ed ecco, allora, la collaborazione con il *maître chocolatier* Paul De Bondt, le gemme di pino mugo immerse nel miele d'acacia, il libro di ricette in collaborazione con Alfredo Russo, la presenza del prodotto in ristoranti, pasticcerie e laboratori in Spagna, Francia, Inghilterra e Stati Uniti, la pubblicazione del *Dizionario dei mieli nomadi*, il progetto "I mieli del Po" per ripristinare l'antica pratica dell'apicoltura nomade fluviale su barche e isole lungo il grande fiume, la predisposizione di nuovi prodotti, come l'aceto di miele, attraverso l'acetificazione di idromiele. Tutto con un unico metodo, il rigore: perseguire un obiettivo e cercare di raggiungerlo senza scorciatoie. ■