

L'impresa dell'innovazione

Il compleanno della Nutella e altri casi felici di aziende (e di famiglie)

di **Bernardo Bertoldi**

In Italia si fa un gran parlare di passaggio generazionale e di successori meno brillanti, si fa anche un gran parlare di necessità di innovazione e di capacità imprenditoriale; se a questo si aggiunge che il nostro capitalismo è sostanzialmente familiare: il futuro dell'Italia potrebbe non sembrare roseo.

Alcuni anni fa, un giovane era di fronte a una decisione difficile. Suo padre aveva inventato un prodotto che per vent'anni aveva avuto un grande successo. Ora toccava a lui. Come innovare qualcosa che aveva avuto successo? Il nostro giovane decise di cambiare la confezione e un po' il prodotto, poi pensò che era anche necessario essere più internazionali e decise di cambiare il nome da Supercrema a Nutella. Era il 1964 quando Michele Ferrero prese questa decisione. Quanto fosse buona, in tutti i sensi, oggi, lo sa tutto il mondo, ma allora non deve essere stato facile. Il 20 aprile, quando il primo vasetto uscì dalla Fabbrica di Alba, deve essere stato un giorno pieno di trepidazione, impazienza e speranza.

L'innovazione nelle imprese familiari ha molto a che fare con la necessità e il coraggio di restare ancorati a quello che si sa fare bene. Per i giovani imprenditori si tratta di salire su spalle di giganti. Salire in alto è difficile, faticoso e può dare vertigini: ma resta necessario se si vuole continuare, migliorare e competere. Michele Ferrero è uno dei più grandi imprenditori mondiali ma, anche per lui, quella decisione non fu facile. Pietro, suo padre, aveva trasformato in opportunità la tassazione sui semi di cacao che aveva reso costoso il cioccolato. Era partito dalle nocciole e aveva creato prima la Pasta Giandujot, un panetto da tagliare a base di nocciole, e qualche anno dopo la Supercrema. Michele capì che ci voleva qualche miglioramento e tanto coraggio.

Innovare partendo da una strada tracciata è più difficile ma ha il vantaggio di poter partire da competenze e conoscen-

ze eccellenti, in altre parole, da spalle robuste. I fratelli Loro Piana sono partiti dall'eccellenza nel cashmere per costruire uno dei marchi più esclusivi del lusso, la famiglia Buzzi è partita dalla competenza tecnica nella produzione del cemento per creare attraverso acquisizioni e rigore manageriale un grande gruppo internazionale.

Nelle imprese familiari non si innova, si evolve in un processo darwiniano fatto di mutazione del Dna originale e selezione competitiva. Nel processo è necessario l'adattamento, infatti il Dna deve evolversi rispondendo ai mutamenti del contesto esterno. Cristallizzarsi sul proprio

IL PASSAGGIO

Le giovani generazioni devono saper adattare il Dna delle imprese familiari ai mutamenti del contesto esterno

modo di fare impresa, *core business*, è molto pericoloso in un contesto in forte evoluzione; lo hanno imparato a proprie spese, ad esempio, i produttori di carta fotografica, le librerie e gli editori di quotidiani. È necessario focalizzarsi sulle proprie competenze, core competences, e adattare ai mutamenti esterni. Quando il mercato è diventato internazionale la Supercrema è diventata Nutella, quando la moda ha iniziato a guidare la domanda i Benetton hanno capovolto il processo della tintura, quando la domanda di prodotti per la casa si è sofisticata la Alessi è passata da una manifattura metalmeccanica ad una fabbrica di design.

La capacità di comprendere e adattarsi ai mutamenti del contesto esterno sono tipici dei giovani. Questa nuova forza imprenditoriale è preziosa per assicurare contemporaneamente la continuità e l'adattamento delle imprese familiari.

L'evoluzione si ottiene perseguendo le opportunità a prescindere dalle risorse

che si possiedono. Che cosa sarebbe successo se Pietro Ferrero si fosse arreso per la mancanza di semi di cacao? I fratelli Loro Piana per la mancanza di negozi di proprietà? I fratelli Benetton per l'impossibilità di prevedere la domanda? Spesso il successo porta le imprese a innovare con grandi progetti e ad avere abbondanza e ridondanza: in questo modo si uccide lo spirito imprenditoriale. L'innovazione deve essere il laborioso inseguimento di un'opportunità e non l'abitudinario affinamento di ciò che si sa fare.

Le giovani generazioni devono saper adattare il Dna delle imprese di famiglia ai mutamenti del contesto esterno, perseguendo con volontà e coraggio le opportunità che vedono, basandosi su quanto fatto da chi li ha preceduti e cercando le risorse di cui non dispongono; se lo faranno tra 50 anni avremo nuovi prodotti di successo, potremmo celebrare nuovi grandi imprenditori e vivremo in un Paese migliore.

© RIPRODUZIONE RISERVATA



Il settore dei "consumer products" vede la ripresa e supera i 3mila miliardi di dollari di fatturato

LA CLASSIFICA MONDIALE

Le prime dieci aziende produttrici di beni di consumo al mondo

	Società	Vendite nette 2012 (mln \$)	Crescita vendite nette 2012 (%)
1	Samsung (Corea Sud)	178.982	21,9
2	Apple (Usa)	156.508	44,6
3	Nestlé (Svizzera)	98.372	10,2
4	Panasonic (Giappone)	88.367	-6,9
5	Procter & Gamble (Usa)	84.167	0,6
6	Sony (Giappone)	68.864	3,0
7	Unilever (Olanda e R. Unito)	66.007	10,5
8	PepsiCo (Usa)	65.492	-1,5
9	Coca-Cola (Usa)	48.017	3,2
10	LG Electronics (Corea Sud)	45.354	-6,1

Nota: Global Powers of Consumer Products

LE ITALIANE IN CLASSIFICA

Le nostre aziende produttrici di beni di consumo

Pos. 2014	Pos. 2013	Società	Fatturato (mln \$)	Var. % su 2012
↑ 84	86	Gruppo Ferrero	10.188	8,0
↑ 92	93	Gruppo Luxottica	9.113	13,9
= 101	101	Pirelli & C.	7.808	7,4
↓ 152	151	Barilla	5.065	0,6
↓ 204	196	Indesit	3.712	2,1
↓ 235	232	Perfetti Van Melle	3.200	5,0
Italia			39.086	+8,0

Fonte: Deloitte