

Maurizio Benvenuti

*Vettori di innovazione e cambiamento
nell'industria agroalimentare*

1. Introduzione

Quando si pensa all'innovazione, la mente immagina prodotti strabilianti concepiti da inaccessibili laboratori fantascientifici e da impianti produttivi ultraterreni, e qualche volta, anche se non così di frequente, è proprio così.

Tuttavia, innovare ha un significato molto più ampio: significa modificare uno stato di cose, introducendo norme, metodi e sistemi nuovi, ma può anche segnalare uno stato d'animo contraddistinto dal desiderio, dalla smania, dalla necessità di innovare. Non solo, il pronome intransitivo rinnovarsi significa acquisire forza, vigore, efficienza⁽¹⁾.

Lo spirito d'innovazione è una molla primordiale che ci spinge costantemente ad adottare comportamenti efficienti (ottenere il massimo rendimento) e/o efficaci (ottenere i risultati voluti). È una specie di inquietudine che non dà tregua: non si è mai completamente soddisfatti di quello che è già stato fatto. Si poteva forse fare meglio? Era l'unica alternativa possibile? E se si fosse imboccata una strada diversa, dove ci avrebbe portato? Queste sono alcune delle domande che agitano la mente degli innovatori.

Oggi, qualsiasi organizzazione che vuole prosperare è “condannata” ad innovare continuamente i suoi processi, i suoi prodotti e la sua organizzazione per via della natura stessa dell'arena competitiva, le cui barriere antropologico – culturali, geografiche, merceologiche, economiche e scientifiche sono permeabili

e le innovazioni possono provenire non solo dai concorrenti tradizionali, ma anche da altri attori estranei a quello specifico settore industriale.

L'innovazione può scaturire da:

- Modifiche dell'ecosistema
- Authority internazionali e/o nazionali
- Cambiamenti socioculturali
- Committenza pubblica
- Centri di ricerca pubblici e/o privati
- Sistema competitivo
- Desiderio di cambiare pratiche consolidate

2. Modifiche dell'ecosistema

La popolazione mondiale che negli ultimi 50 anni è passata da poco più di 4 miliardi di individui agli attuali 8 miliardi e lo sviluppo continuo delle attività antropiche sta apportando profonde modifiche al clima in generale e delle zone temperate in particolare, di cui l'area mediterranea fa parte: le temperature rimangono superiori alle medie stagionali per quasi tutto l'anno; in modo ricorrente si scatenano violenti nubifragi a cui seguono periodi prolungati di siccità.

Mai come oggi c'è la consapevolezza che l'acqua è un bene prezioso che va conservato e usato con parsimonia. Si consideri che il settore che consuma più acqua in assoluto è l'agricoltura (c.a. il 70% delle risorse idriche disponibili), seguita dall'industria (20%); per ultimo viene il consumo domestico (10%).

Va da sé che il risparmio idrico, soprattutto in agricoltura, sia diventato un imperativo globale e l'innovazione in questo settore sta dando soluzioni importanti.

Un sistema che sta sempre più diffondendosi è quello dell'irrigazione di precisione⁽¹⁾. Questa tecnologia mira ad assicurare alle coltivazioni le condizioni ottimali di umidità senza sprechi di acqua, e di distribuire i nutrienti direttamente alle radici, massimizzandone l'assorbimento, ovvero diminuendo sensibil-

mente i fabbisogni di fertilizzanti e il rischio connesso di inquinamento delle falde acquifere.

Una serie di sensori installati nel terreno e collegati tra loro rilevano in continuo i dati meteo, l'umidità del terreno e quella della pianta. Questi dati servono per regolare da remoto, con un software apposito che dialoga in cloud con un computer, l'erogazione dell'acqua e dei fertilizzanti in modo ottimale, assicurando allo stesso tempo un miglioramento della salute della cultivar e un aumento della produttività.

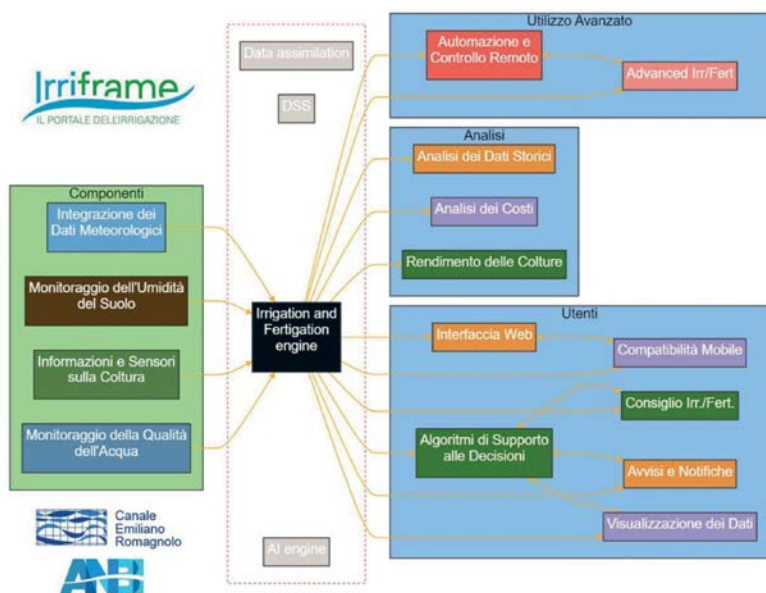


Fig. 1 – Immagine tratta da IRRIFRAME – Schema a blocchi dell'interazione tra dati e informazioni nei DSS per l'irrigazione e la fertirrigazione

Anche la ricerca biotecnologica si sta muovendo per ridurre il consumo di acqua. Ad esempio, il nostro CNR (Centro Nazionale Ricerche) sta lavorando per modificare i geni del pomodoro e della vite, due coltivazioni di primaria importanza per la nostra agricoltura, allo scopo di ridurre l'attività stomatica responsabile non solo della fotosintesi e degli scambi gassosi

della pianta, ma anche del rilascio di vapore acqueo necessario per richiamare acqua e nutrienti dal terreno⁽²⁾.

La riduzione dell'attività stomatica, infatti, determina il rallentamento della traspirazione e della perdita di vapore acqueo; in tal modo si riduce il richiamo d'acqua dal terreno in presenza di siccità e/o di condizioni meteorologiche avverse (alte temperature dell'aria e vento), preservando la salute della pianta.

3. Influenza delle autorità internazionali e/o nazionali

Un caso che ha provocato un acceso dibattito nell'opinione pubblica in un passato relativamente recente e che ha provocato delle modifiche nelle ricette di alcuni prodotti alimentari (soprattutto dolciari), è stato quello dell'olio di palma.

Wikipedia ne dà la seguente definizione: "l'olio del frutto della palma e l'olio di semi di palma (quest'ultimo detto anche olio di palmisto) sono degli oli vegetali, prevalentemente costituiti da trigliceridi con alte concentrazioni di acidi grassi saturi, ricavati dalle palme da olio...". L'olio di palma è un olio particolarmente a buon mercato, che è largamente impiegato nell'industria cosmetica, in quella farmaceutica, nell'industria alimentare e nel più recente uso, fonte di molte controversie, come combustibile di fonte agroenergetica. Nel 2023 l'Unione Europea ne ha vietato l'utilizzo per la produzione di carburanti ed elettricità.

La questione, però, viene da molto più lontano e risale a quasi due decenni fa, quando il continuo estendersi delle piantagioni della palma dovuto alla domanda crescente di olio – complice, come detto, anche il suo impiego nella produzione di biodiesel –, provocarono un grido d'allarme da parte delle associazioni ambientaliste, prime fra tutte Greenpeace e Friends of the Earth, che denunciarono il rischio di deforestazione, di riduzione della biodiversità e del pericolo di estinzione di molte specie animali.

Ma l'olio di palma era già sotto osservazione da parte dell'Organizzazione Mondiale della Sanità (OMS), i cui studi, conferma-

ti da ricerche condotte negli Stati Uniti e in Europa, arrivavano alla conclusione che l'alto contenuto di acidi grassi saturi, di cui l'olio di palma è ricco, è uno dei fattori di rischio cardiovascolare.

Sempre nel 2023 è stato approvato dal Parlamento UE un nuovo regolamento, che mira a contrastare i cambiamenti climatici e la perdita di biodiversità prevenendo la deforestazione connessa al consumo nell'UE di prodotti ottenuti da bovini, cacao, caffè, olio di palma, soia, legno, gomma, carbone e carta stampata. Questo regolamento entrerà in vigore nel 2030 ma, come si è detto in apertura di paragrafo, già molte aziende hanno deciso anticipare i termini della sua applicazione modificando le ricette dei loro prodotti.

4. Cambiamenti socioculturali, adozione di nuovi stili alimentari e nuovi prodotti

Nel 2012, la fondazione Leone Moressa ha condotto un'indagine per quantificare la presenza sul territorio italiano di ristoranti etnici, take – away e street food: ne sono stati censiti all'incirca 50.000⁽¹⁾, e il fenomeno a quella data era in crescita tendenziale. Nonostante la nostra fama di essere ostinatamente campanilisti in fatto di cibo, una ricerca campionaria condotta, sempre nel 2012, dall'Osservatorio dell'Istituto Zooprofilattico Sperimentale delle Venezie⁽²⁾, evidenziava che:

- L'84,7% degli intervistati aveva dichiarato di aver mangiato cibo etnico almeno una volta
- L'etnico piaceva e la tendenza era in crescita. Il 57,5% aveva aumentato il consumo negli ultimi cinque anni, mentre per il 31,7% è rimasto lo stesso e per il 10,8% è diminuito.
- Circa un intervistato su tre mangiava etnico qualche volta al mese (29,5%)

Il consumatore tipo di cibo etnico era soprattutto donna, lavoratrice, sopra i 35 anni, con figli, residente al nord, con un livello di istruzione medio-alto. Sono infatti le donne (52,5%)

ad amare l'etnico più degli uomini (47,5%). Un segmento di popolazione che, presumibilmente, viaggia (anche) all'estero. Senza contare che i cittadini stranieri presenti in Italia nel 2023 ammontano a 5 milioni (8,7% della popolazione totale)⁽³⁾

I miei ricordi vanno agli anni a cavallo tra la fine degli '80 e l'inizio dei '90, quando Nestlé lanciò il programma planetario denominato "PPP" (Popular Price Products) che mirava alla valorizzazione di materie prime locali per produrre prodotti a basso prezzo accessibili ai meno abbienti. Ritroveremo più avanti gli importanti sviluppi che ha avuto questa iniziativa.

Ben presto, sulla pubblicazione istituzionale della casa madre, comparvero delle linee di prodotti pronti all'uso che, personalmente, guardavo con un certo scetticismo e scarso interesse. Oggi i noodles, gli involtini primavera, il riso cantonese, il sushi, il ramen, il tofu, le tortillas, i burritos, i nachos, l'hummus, la salsa di soia, il chili, la salsa masala e tanto altro ancora affollano gli scaffali dei supermercati. La ricerca citata rilevava che nel 2012 «... il 75% acquista prodotti alimentari etnici, e lo fa soprattutto in supermercati della grande distribuzione (48,3%) o in piccoli negozi alimentari gestiti da stranieri (17,2%) ...»

Il turismo di massa e l'aumento costante delle presenze straniere in Italia hanno innescato una rivoluzione silenziosa nei consumi alimentari di uno dei popoli che si percepisce come tra i più orgogliosamente conservatori al mondo in materia di cibo.

5. *Committenza pubblica*

Napoleone III è passato alla storia per aver perso rovinosamente il conflitto che vedeva opposta la Francia alla Prussia. Tutto ciò avveniva nel 1870, anno di svolta che segna la fine del II Impero francese, la nascita della III Repubblica francese, la nascita dell'Impero tedesco a trazione prussiana e la profonda modifica degli assetti geopolitici europei.

Napoleone III, però, è stato anche protagonista di una importante innovazione alimentare che risale proprio all'infausto

1870: l'invenzione della margarina. Questo nuovo prodotto “fu la risposta a un concorso indetto dall'Imperatore nel 1869 per fornire alla marina un sostituto del burro, più economico e che potesse conservarsi per lungo tempo senza irrancidire.”

Con Napoleone III, infatti, la Francia si stava nuovamente impegnando nella competizione coloniale che l'avrebbe vista allargare i suoi possedimenti non solo in Africa, ma anche in Indocina e in Oceania. Naturalmente, la marina giocava un ruolo di primo piano nella difesa di questi nuovi territori e nei collegamenti logistici tra la Francia e le colonie. Tenuto conto della durata delle missioni e delle condizioni di conservazione dei cibi, il poter disporre di un grasso (economico) che fosse edibile per un lungo periodo di tempo era un fattore importante.

Fu un farmacista, “il francese Hippolyte Mège-Mouriès ad aggiudicarsi il concorso inventando un nuovo prodotto a cui diede il nome di “oleomargarina”, con riferimento all'acido margarico scoperto da Michel Eugène Chevreul.” ... “La denominazione margarico deriva dal greco antico margarites o márgaron, cioè “perla”, in associazione alla lucentezza dell'acido stesso una volta idrolizzato il grasso per saponificazione e separato l'acido per neutralizzazione.”⁽¹⁾

Un altro caso interessante è l'invenzione del caffè solubile, anche conosciuto come caffè istantaneo.

Forse non è a tutti noto, soprattutto in Italia, culla dell'“espresso” e della moka, che circa la metà dei chicchi di caffè prodotti nel mondo vengono trasformati in questo prodotto.

Il primo brevetto di caffè solubile venne depositato nel 1881 da un francese, Alphonse Allais, da non confondersi con lo scrittore omonimo.

Fu l'americano, George Constant Louis Washington, però, che nel 1909, utilizzando un nuovo processo produttivo, iniziò a sfruttarlo aprendo una propria azienda, la G. Washington Coffee Company operante nel New Jersey e a New York che «... divenne un'importante fornitrice di caffè delle forze armate americane durante la prima guerra mondiale. L'azienda di

Washington fu venduta all'American Home Products nel 1943, poco prima della sua morte.»⁽²⁾

Nestlé, che attualmente detiene la leadership mondiale di questa industria e il cui marchio Nescafé è ormai diventato sinonimo di caffè istantaneo, entra in campo solo nel 1929 quando il Brasile, che da sempre è il maggior produttore mondiale di caffè, la incaricò di ideare un prodotto in grado di assorbire il suo surplus produttivo. E qui entra in campo il chimico Max Morgenthaler della Nestlé che, dopo 7 anni di studi e messe a punto, riuscì a perfezionare un prodotto che era organoletticamente superiore a tutti i concorrenti. Venne deciso di chiamarlo Nescafé, una sin- crasi tra Nestlé e caffè. Il successo fu immediato e clamoroso. In pochi anni sarà venduto in oltre 30 paesi.



Fig. 2 – Pubblicità su una tangenziale di Tunisi.
Fonte: commons.wikimedia.org

Allo scoppio della Seconda Guerra Mondiale, Nescafé venne inserito nelle razioni d'emergenza dell'esercito americano e alla fine del conflitto era tra i generi alimentari distribuiti gratuitamente dall'UNRRA (United Nation Relief and Rehabilitation Administration) alle popolazioni bisognose dell'Europa e del Giappone. Proprio questa circostanza darà un ulteriore grande impulso alla diffusione di questo prodotto⁽³⁾

6. *Centri di ricerca pubblici e/o privati*

Un'altra grande fonte di innovazione sono i centri di ricerca, pubblici e/o privati. Nel 2012 è stato calcolato che la ricerca scientifica disponeva di risorse pari al 2% del Prodotto Interno Lordo mondiale, quasi 1.500 miliardi di dollari, una cifra di gran lunga superiore a quella investita in qualsiasi epoca precedente. Inoltre è stato stimato che il numero di ricercatori oggi all'opera è maggiore della somma di tutti gli scienziati vissuti nelle epoche precedenti. Bastano solo queste semplici evidenze per immaginare che le innovazioni si susseguiranno ad un ritmo sempre più accelerato. Ma c'è un'altra grande forza all'opera, l'intelligenza artificiale, che è in grado di accelerare alcune fasi preliminari della ricerca, come l'analisi di tutta la letteratura scientifica esistente su un determinato argomento o stabilire correlazioni sorprendenti tra fenomeni tra loro apparentemente scollegati, attraverso l'analisi di un'enorme quantità di dati.

Ma come si collegano le aziende, e in particolare quelle alimentari, al mondo della ricerca?

Per le aziende di grandi dimensioni che operano su scala planetaria, in genere si tratta di un sistema complesso e articolato.

Prendiamo Nestlé come esempio. Il suo sito⁽¹⁾ ci informa che i centri di ricerca dell'azienda sono due: uno, il CRN (Centre de Recherche Nestlé) a Vers-chez-les-Blanc, nelle montagne alle spalle di Vevey dove ha sede il quartier generale, e uno presso l'EPFL Innovation Park che è la Scuola politecnica federale di Losanna.

Questi due centri, ospitano quattro istituti di ricerca: Nestlé Institute of Health Sciences, Nestlé Institute of Food Safety & Analytical Science, Nestlé Institute of Material Sciences e Nestlé Institute of Packaging Sciences. Le quattro aree di base sono autoesplicative, si occupano infatti della sicurezza degli alimenti, della ricerca di nuove materie prime, dello sviluppo di nuovi prodotti, e della loro conservazione ottimale. Sempre in Svizzera c'è anche il Clinical Nutrition Centre. Vi sono poi 3 ulteriori centri specializzati che si occupano di: scienza delle pian-

te (Tours – Francia), nutrizione materna e infantile (Singapore), cura degli animali domestici (St. Louis, Missouri – Stati Uniti).

A livello sub regionale ci sono i Nestlé Product Technology Center (NPTC) che traducono le scoperte scientifiche dei 7 centri di ricerca avanzata in prodotti e tecnologie per categorie specifiche come bevande, cura degli animali, cucina, latticini, prodotti dolciari e nutrizione infantile. Per concludere ci sono poi altri 2 centri di innovazione regionali in Asia e nell'Africa subsahariana che sviluppano prodotti per le esigenze locali, come parte dei loro ecosistemi di innovazione locali.

Questo complesso sistema è innervato profondamente con le più prestigiose università del pianeta, e dà lavoro a 4000 persone sparse in 23 sedi.

Non solo, dal 2019 Nestlé ha realizzato una rete mondiale di acceleratori le cui finalità sono quelle di fornire il supporto e le risorse necessarie per liberare “il pieno potenziale di idee, startup e individui innovativi” in ambito nutrizionale e alimentare.

7. Sistema competitivo

Come detto in apertura, le aziende, di qualsiasi cosa si occupino, se vogliono sopravvivere e prosperare sono condannate ad innovare. Ma in questo paragrafo intendo focalizzarmi sui cosiddetti di “nuovi entranti” e sul ruolo, spesso oscuro, dei fornitori.

La storia industriale è piena di attori estranei al settore industriale specifico che con il loro ingresso hanno cambiato per sempre le regole del gioco di un determinato mercato. La letteratura manageriale li definisce “nuovi entranti” e l'approccio da loro adottato è definito “disruptive”. Il mondo della tecnologia è ricco di esempi, tre fra tutti: Apple, Smart, e più recentemente, Tesla. Jobs era un hippy squattrinato con la passione per l'elettronica, Hayek aveva rivoluzionato il mondo degli orologi con Swatch, e Musk esordisce con le guide cittadine online e qualche

anno dopo lancia PayPal. Tre imprenditori che non provenivano dal settore specifico e tre prodotti assolutamente innovativi.

Anche l'industria alimentare ha i suoi casi emblematici anche se meno eccitanti delle tecnologie avanzate, forse perché il prodotto finale ha un aspetto relativamente banale e costa pochi spiccioli. Ma tutto questo nasconde visioni imprenditoriali geniali, anni e anni di ricerche e messe a punto, e ideazione di tecnologie e impianti produttivi inediti.

L'americana P&G (Procter & Gamble), alla fine degli anni '60 del secolo scorso, era un'azienda che operava prevalentemente nel settore dell'igiene della casa, nella cura dei tessuti, e nella cura della persona, ma aveva anche una posizione di rilievo nel settore del caffè (in grani, macinato e istantaneo) con il marchio Folger, poi venduto nel 2008 all'americana JM SMUCKER, operante nel settore delle confetture e gelatine⁽¹⁾.

Negli anni '60 del secolo scorso, il management di P&G, dopo attente analisi di mercato – una delle loro tante eccellenze – pensò di sviluppare un nuovo tipo di patatina che non si rompesse e non fosse troppo unta. Intorno a questo concetto, venne sviluppato un prodotto estruso composto da pasta di patate (poco più del 40%), dalla forma unica (un paraboloide iperbolico), dal sapore inconfondibile, confezionato in un cilindro che lo proteggeva dagli urti e ne garantiva l'integrità⁽²⁾.



Fig. 3 – Lattina Pizza Pringles.

Fonte: commons.wikimedia.org/wiki/File:Pizza_Pringles.

La storia di Pringles è la storia di un prodotto dalla personalità unica che ha conosciuto un rapido successo planetario. Perché un'azienda a forte vocazione chimica abbia deciso di sviluppare uno snack è una domanda a cui non so rispondere. Certo è che P&G è sempre stata un'azienda straordinariamente efficace nell'individuare aree di bisogno inesprese o non pienamente soddisfatte, come nel caso delle patatine tradizionali.

Nonostante il successo riscosso, in un processo che ha visto P&G concentrarsi sempre più sulle proprie attività "core", il marchio Pringles è stato venduto alla Kellogg's nel 2012 per 2,7 miliardi di dollari e con ciò ha chiuso la sua storia di successo nel settore alimentare, almeno per il momento.

Anche noi in Italia possiamo vantare un'azienda globale che dell'approccio "disruptive" ha fatto il suo tratto distintivo: mi riferisco alla Ferrero di Alba, protagonista di una serie di innovazioni di prodotto impressionante, che già nel 2015, secondo la classifica Global Power of Consumer Products, risultava essere l'azienda italiana più importante nel mondo.

Il prodotto di cui voglio parlare è quello che per la sua geniale semplicità non ha mai smesso di affascinarci: mi sto riferendo a Estathé, un prodotto che non solo inaugura un nuovo segmento di consumo, ma segna anche una rottura con la tradizione dolciaria di Ferrero.



Fig. 4 – Pubblicità monumentale di Estathé.

Fonte: commons.wikimedia.org/wiki/File:Fiat_Strada_rear.

Prima del suo lancio avvenuto nel 1972, almeno in Italia, non esisteva un the confezionato pronto da bere. Per la verità anche il consumo pro – capite di the era piuttosto contenuto e incomparabilmente inferiore, ad esempio, rispetto al consumo di caffè. E questo avrebbe potuto scoraggiare persone meno visionarie di Michele Ferrero, un vero genio innovatore.

La grande intuizione di Michele Ferrero fu di non partire dal prodotto the, ma dal concetto; infatti si rese conto che non esisteva una «bevanda gustosa ma non gasata, genuina, naturale e ideale per dissetarsi nelle calde giornate estive»⁽³⁾. Da qui nacque l'idea del bicchiere in plastica monodose contenente un vero infuso di the – e ancora oggi diverso dalla quasi totalità dei the pronti da bere che utilizzano sciroppi concentrati di the – provvisto anche di una cannuccia per gustarlo al meglio. Ciliegina sulla torta, il marchio Estathè, una sintesi perfetta tra periodo di consumo suggerito (estate) e tipologia di prodotto (the).

Certo, di imprese che decidono di entrare in nuovi mercati con prodotti che non fanno parte della loro cultura e hanno successo ce ne sono veramente poche.

Più frequente è il caso di aziende che riescono a combinare in modo originale le risorse e competenze di cui dispongono per realizzare prodotti capostipite.

Due sono i casi che, anche se tangenzialmente, ho vissuto in prima persona.

Nel 1977 muovevo i primi passi nel settore marketing della Prodotti Alimentari e Dietetici S.p.A. – che poi agli inizi degli anni '80 diventerà Nestlé Italiana S.p.A. – ed ebbi la fortuna di partecipare al lancio di Cappuccino Nestlé.

Come era nato questo prodotto che, a quei tempi, era una vera e propria novità assoluta?

Nasceva dalla semplice domanda che si era fatto l'amministratore delegato di allora: come faccio a gustarmi un buon cappuccino, anche quando non ci sono bar nelle vicinanze?

Presto fatto: Nestlé da sempre padroneggia la tecnologia del caffè istantaneo e quella del latte in polvere. Si trattava di miscelare a secco, nelle giuste dosi, queste due componenti e aggiungere zucchero. Il prodotto veniva poi confezionato in

una scatola contenente 10 buste monodose. Alla metà degli anni '80 venne compiuto un notevole salto tecnologico nella tecnologia produttiva: i singoli ingredienti vennero agglomerati e si riuscì a stabilizzare la schiuma, che nella formulazione originale scompariva rapidamente.

Il Cappuccino Nestlé (che oggi fa parte della linea Nescafé), qui in Italia, è ancora un prodotto di “nicchia” perché non ha mai potuto competere con quello del bar o con quello che oggi, grazie all'evoluzione tecnologica delle macchine espresso domestiche, è possibile prepararsi in casa. Ma grazie ai miglioramenti introdotti negli anni '80 conobbe un grande successo nei paesi d'oltralpe e non solo.

Il secondo caso riguarda Nespresso.

Alla metà degli anni '70, un dipendente di Nestlé, Éric Favre, iniziò a sviluppare di sua iniziativa un caffè in capsula. Come egli stesso racconta “... volevo dimostrare a mia moglie (italiana) di essere in grado di fare l'espresso più buono di tutti”. Nelle sue indagini compiute sul campo in Italia, finalmente Favre scopre che “... uno dei segreti della qualità dell'espresso è dovuta al fatto che il getto d'acqua bollente che passa attraverso la macchina del caffè viene pompato «a scatti» e non di continuo. In questo modo la bevanda si ossigena. “È una questione di chimica: a contatto con l'ossigeno tutti i profumi e gli aromi vengono esaltati” ... “Da qui nasce l'idea di una macchina che garantisca la massima aerazione dell'acqua, che attraversa in seguito una capsula di polvere di caffè. Éric Favre si mette quindi all'opera e lavora alla sua formula magica: schiuma = aria + acqua + olio di caffè. Inventa così la capsula chiusa, al cui interno è intrappolata dell'aria, pronta ad accogliere il getto d'acqua bollente. Da questo mix nasce la tazzina di espresso con la sua inconfondibile schiuma.”⁽⁴⁾ Dopo un lungo periodo di test, finalmente, verso la metà degli anni '80, il “sistema Nespresso” è pronto per il suo lancio definitivo: il prodotto era a punto e la macchina per ottenere l'espresso era funzionante. Per non perdere in focalizzazione Nestlé aveva deciso di creare una società a parte, la società Nespresso S.A.⁽⁵⁾ Venne stabilito che il lancio

dovesse avvenire in contemporanea in Svizzera, e nel mercato più esigente in assoluto, l'Italia, la patria del caffè espresso: se sfondava qui, il resto sarebbe stato in discesa!

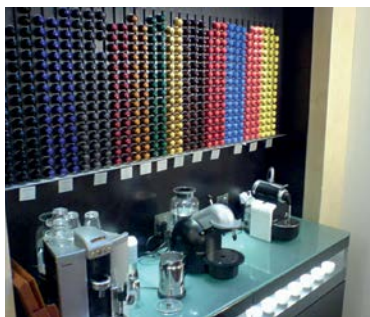


Fig. 5 – Nespresso_boutique
Fonte: <https://commons.wikimedia.org/wiki>

Nella seconda decade del nuovo secolo, il “sistema Nespresso” è stato adattato alle esigenze del Nord America che richiede tazze più abbondanti: le macchine vendute in quel mercato sono in grado di erogare una tazza di caffè dal contenuto che varia da 40 a 440 ml.

Anche in questo caso, Nestlé aveva la padronanza della materia prima e delle tecnologie di conservazione dei prodotti alimentari, era consapevole del crescente successo internazionale dell'espresso italiano e infine sapeva che era già possibile ottenere un espresso anche in casa, ma il procedimento era laborioso e sporchevole. La soluzione offerta da “sistema Nespresso” (ancora una volta una sincrasi!) risolveva tutti questi problemi: facile da preparare, veloce, non sporcava e il risultato in tazza – sempre uguale a sé stesso – era di altissimo livello.

Non è raro che l'innovazione nasca dagli stessi fornitori, come nel caso del pacchetto sottovuoto per il caffè torrefatto e macinato.

Negli anni '50 il caffè si comperava sfuso nelle torrefazioni e nelle drogherie; in genere era in chicchi che poi venivano macinati a casa. Il problema con il caffè torrefatto è che si ossida

velocemente e perde molta della sua fragranza. Alla fine degli anni '50 cominciarono a diffondersi le prime lattine sottovuoto, che si aprivano di lato con una piccola chiavetta venduta insieme alla confezione. Era già un bel passo avanti, ma l'operazione d'apertura doveva essere fatta con una certa attenzione perché era facile tagliarsi. Nella seconda metà degli anni '60, un produttore di macchine confezionatrici piemontese brevettò un poliaccoppiato plastico dotato di una valvola unidirezionale che permetteva l'estrazione dell'aria dal pacchetto e la creazione del sottovuoto. In questo modo venne eliminato qualsiasi rischio accidentale; inoltre la confezione in poliaccoppiato era molto più economica del barattolo in latta. Il passo successivo fu quello dell'eliminazione della valvola, un'evoluzione che si realizzò nei primi anni '70 e che diede forma al tipo di confezioni attualmente in commercio.

8. Desiderio di cambiare pratiche consolidate

I quattro casi di prodotti altamente innovativi raccontati nel paragrafo precedente sono una vera rarità nella vita professionale di un individuo. Ma questo non significa affatto che la vita aziendale non sia percorsa da correnti innovative continue.

Ad esempio, capita con una certa frequenza di dover rimettere mano a prodotti che hanno perso energia e che hanno bisogno di uno sguardo fresco, senza pregiudizi, per ridare slancio ai suoi consumi. Anche questa è una forma di innovazione, che la lingua italiana definisce meglio con il termine “rinnovamento”.

È una iniziativa competitivamente più debole e meno difendibile rispetto ad un prodotto innovativo (spesso protetto da brevetti), ma il rilancio – così prende il nome questo genere di iniziativa – può dare risultati miracolosi.

La mia prima esperienza vissuta da coprotagonista risale agli inizi degli anni '80 e riguardò il rilancio di un marchio “zoppicante” che, per una insolita combinazione di eventi, divenne una storia di grande successo.

A quei tempi lavoravo come responsabile di una linea di prodotti nella direzione marketing della Van den Bergh, uno dei rami alimentari del gruppo internazionale Unilever. Mi occupavo dei tre oli monoseme (arachide, girasole e mais) commercializzati dall'azienda: un'area d'affari rilevante ma non di primaria importanza. Di queste tre tipologie di olio, il segmento di consumo che stava crescendo con maggior vigore era quello del mais, trainato dall'immagine salutistica della marca leader, Olio Cuore, venduto come "dietetico" per via dell'aggiunta delle vitamine E e B6.

La sua immagine era monolitica: il marchio Cuore faceva tutt'uno con la pubblicità che recitava "... solo dal cuore del seme del mais...". Era opinione diffusa che questa marca, l'unica tra tutti gli oli di semi che potesse vantare la qualifica, oggi non più permessa, di "dietetico" (grazie alle vitamine), avesse proprietà rivitalizzanti e aiutasse a prevenire le malattie cardiovascolari, che com'è noto sono in testa alla classifica italiana delle cause di mortalità. La campagna pubblicitaria di Cuore impiegava come testimone un noto e amato attore televisivo di mezza età che saltava una staccionata con la stessa facilità di un atleta. Pochi sapevano, e io tra i tanti prima che mi occupassi di oli, che è proprio dal "cuore del seme del mais", ovvero dal germe, che si estrae l'olio, ma era Cuore che si era appropriato competitivamente di questa tautologia.

La nostra idea iniziale era quella di riqualificare anche Maya come "dietetico", ma ad un prezzo più conveniente rispetto a Cuore. Riqualificarlo come "dietetico" significava rivedere la formula aggiungendo quelle vitamine che lo rendessero tale, ottenere una specifica autorizzazione dal Ministero della Salute e scaricare sul consumatore finale una diversa e molto più onerosa aliquota iva. Ma il divario di prezzo tra Cuore e il nuovo Maya "dietetico" restava così ampio che l'operazione sembrava fattibile ed economicamente vantaggiosa.

Mi misi subito all'opera e nel giro di qualche mese l'operazione era quasi ultimata.

Se non che, nel frattempo, Unilever aveva ereditato da un'acquisizione internazionale una fabbrica che produceva bottiglie in plastica ed era stato chiesto ai vari paesi di procurarle del lavoro. Così, il nostro amministratore delegato piombò nel mio ufficio con uno scatolone di queste bottiglie e chiese a me e al mio superiore cosa ne pensassimo. Naturalmente, trattandosi del Capo, ci guardammo bene dall'esprimere tutta la negatività che provavamo in quel momento. Fu il mio superiore a risolvere brillantemente la questione illustrando per sommi capi la strategia di rilancio e tutto il lavoro già fatto, e chiedendo un investimento addizionale per testare questa novità, nella certezza che avrebbe dato dei risultati disastrosi perché un olio in bottiglia di plastica non si era mai visto e ci sembrava un'eresia. In sostanza, riuscì a mettere il classico "piede nell'uscio" e a sospendere la decisione.

Ma dati gli interessi in gioco ci occorreavano evidenze inoppugnabili. Si decise, pertanto, di utilizzare una nuova e costosissima metodologia di ricerca di mercato articolata in tre fasi distinte, l'ultima delle quali prevedeva che fosse allestito uno scaffale di supermercato, provvisto con le marche di oli monoseme più diffuse; gli intervistati dopo aver risposto ad un questionario e aver visionato alcuni filmati pubblicitari (tra cui il nuovo spot di Maya), ricevevano un buono spesa per l'acquisto della loro marca di olio preferita; lo scopo era quello di verificare l'effettivo gradimento accordato alle diverse marche tra cui, ovviamente, la nostra, confezionata in una bottiglia di plastica a cui avevamo dato una certa personalità riproducendo la forma di una pannocchia.

Prima di cominciare l'indagine venne presa una decisione importante, quella di accantonare momentaneamente l'ipotesi della versione dietetica perché le vitamine degradavano all'esposizione della luce solare e la plastica non assicurava alcuna protezione. Maya dietetico in lattina sarebbe ritornato in auge solo nel caso che la bottiglia avesse dato dei risultati deludenti.

Durante la prima e più semplice fase della ricerca, la nostra bottiglia diede dei risultati sorprendentemente buoni. Va da sé

che il responsabile delle ricerche e il sottoscritto furono duramente redarguiti perché, a giudizio del mio superiore, avevano sbagliato la formulazione di alcune domande chiave contenute nel questionario.

Prima di passare alla seconda fase, ci premurammo di far approvare il questionario rivisto; il risultato ottenuto dalla bottiglia...fu superiore al risultato precedente!

La terza e ultima fase della ricerca, quello con la spesa simulata, confermò gli ottimi risultati ottenuti: non c'era più alcun dubbio che la trasparenza della bottiglia, anche se in plastica, costituisse un fattore originario e distintivo e fosse apprezzata dal consumatore.

Un contributo importantissimo fu dato dal nuovo film pubblicitario: l'agenzia aveva utilizzato la trasparenza della bottiglia per esaltare la purezza del contenuto. Inutile dire che i risultati di vendita andarono ben al di là delle più rosee previsioni. Oggi, gli oli di semi confezionati in bottiglie di plastica non sono più l'eccezione, sono lo standard.

Anche la comunicazione pubblicitaria è parte integrante del processo di innovazione. La costruzione dell'identità di un prodotto è un processo complesso, lungo, delicato e molto costoso. Inoltre, se non è fatto oggetto di attenzioni costanti subisce un naturale processo di invecchiamento e, presto o tardi, verrà sostituito da altri prodotti funzionalmente più efficaci, più "seducenti" (ma non necessariamente migliori), o più convenienti.

Questo è quello che stava succedendo ai lievitati da ricorrenza a marchio Motta (panettoni, pandori e colombe) che avevano conosciuto un declino inarrestabile a partire dalla fine degli anni '70.

Nel 1993 Nestlé acquistò dalla SME l'Italgel (gelati e surgelati) e il GDI – Gruppo Dolciario Italiano (Lievitati da ricorrenza e cioccolato a marchio Motta e Alemagna), due aziende che facevano parte della galassia agroalimentare delle partecipazioni statali. Nel biennio successivo Italgel e GDI cessarono di essere aziende autonome e vennero incorporate nel sistema divisionale del gruppo Nestlé Italiana S.p.A.

In particolare, GDI entrò a far parte della Divisione Prodotti Dolciari che produceva e commercializzava i prodotti a marchio Perugina e Nestlé.

Il management di GDI aveva terminato un paio d'anni prima un lungo lavoro di miglioramento organolettico dei suoi prodotti, ma ciononostante non era riuscita ad ottenere risultati di vendita significativi, tant'è che le quote di mercato continuavano a diminuire.

La cosa che ci preoccupava maggiormente era che il panettone Motta, da sempre prodotto leader della categoria, emblema stesso dell'azienda e generatore di una parte molto consistente dei ricavi totali, era quello che risentiva maggiormente del calo delle vendite.

Per cercare di capire cosa non funzionasse sottoponemmo il nostro panettone ad un assaggio comparato alla cieca con la concorrenza, una metodologia che si utilizza per evitare che l'immagine della marca influenzi il giudizio finale. I risultati confermarono che il lavoro fatto in passato dai nostri colleghi della Ricerca e Sviluppo era significativo ed era apprezzato.

Quando cominciammo ad indagare l'immagine della marca Motta tra i consumatori di panettone, si scoprì che alcune decisioni commerciali e produttive catastrofiche, prese parecchi anni addietro, avevano seriamente compromesso la sua immagine: i consumatori erano convinti che i panettoni Motta fossero di qualità scadente e per questo motivo era da tempo che non li acquistavano più.

Il quadro era chiaro: occorreva trovare una leva per far sì che il consumatore superasse i suoi pregiudizi e acquistasse il prodotto. Se ci fossimo riusciti, eravamo certi che alla prova dell'assaggio avrebbero definitivamente accantonato le loro remore.

Ancora una volta le ricerche ci indicarono la strada da seguire: il consumatore era convinto che i panettoni più morbidi fossero quelli di più recente produzione, ovvero più freschi. Non solo, la morbidezza era il vettore che influenzava l'insieme delle

percezioni organolettiche e come tale era il fattore che determinava l'acquisto, il riacquisto e la fedeltà alla marca.

Fatto ancor più importante fu la scoperta che, sino ad allora, nessun concorrente aveva mai utilizzato la morbidezza come argomento pubblicitario: i produttori davano per scontato che il panettone dovesse essere morbido!

In poco tempo venne ideata una campagna pubblicitaria tutta centrata su questa caratteristica, che si avvaleva di un testimone molto amato dal pubblico, Renato Pozzetto, che sembrava egli stesso l'impersonificazione delle caratteristiche del panettone.



Fig. 6 – Scatola panettone Motta.

Fonte: commons.wikimedia.org/wiki/File:Museo_etnografico_oleggio_scatola_panettone_motta_2.jpg

I risultati si fecero vedere immediatamente: la quota di mercato prese a crescere e la posizione di primazia venne subito riconquistata.

Nonostante il buon lavoro fatto, i lievitati da ricorrenza non divennero mai un settore strategicamente importante per Nestlé. Infatti, per essere considerato strategico, un prodotto

deve avere un potenziale per lo meno regionale (es. Europa), oppure un giro d'affari molto importante a livello nazionale. I lievitati, invece, erano entrati nel portafoglio di Nestlé come condizione obbligatoria per poter acquisire Italgel, il suo vero obiettivo finale. Avvenne così che 2009 Nestlé cedette a Bauli l'intero settore.

Fino ad ora si è parlato di innovazioni che riguardano i prodotti, ma ci sono anche altri tipi di innovazione, altrettanto complessi, che riguardano i processi aziendali, vale a dire l'insieme di operazioni attraverso le quali l'azienda opera.

La mia è stata la generazione che ha vissuto in pieno la fase iniziale della rivoluzione informatica il cui impatto ha modificato in modo irreversibile tutti i processi aziendali. È stata anche quella che ha posto al centro dell'attenzione la minimizzazione del capitale investito (che suona meglio di massimizzazione del rendimento del capitale investito). In poche parole è stata la generazione che ha "inventato" la Supply Chain. In realtà, questa funzione è il punto d'arrivo di un lungo processo che nacque nell'industria automobilistica. Le prime esperienze furono fatte alla Ford negli anni '20 con l'impiego della tecnica nota come "dock to factory floor", che consisteva nel ridurre la taglia degli ordini di materie prime e semilavorati e di aumentare la loro frequenza; lo scopo era quello di evitare che la merce stazionasse nei magazzini. Negli anni '50, tale tecnica venne ampliata e perfezionata dalla Toyota, che la pubblicizzò come "Toyota Production System". Questa filosofia produttiva si diffuse prendendo il nome di "Just In Time" che finì per abbracciare non solo i materiali in entrata, ma anche i prodotti finiti in uscita. Negli anni '90 stavano venendo a maturazione anche modelli gestionali informatizzati noti con il nome di "Material Requirement Planning" (MRP)⁽¹⁾

Il sistema che venne adottato da Nestlé negli anni a cavallo del nuovo secolo costituiva per quei tempi un'applicazione molto all'avanguardia. Per farla funzionare, venne istituita ex novo la Direzione (centrale) Supply Chain che aveva la responsabilità della validazione delle previsioni di vendita, degli acqui-

sti, della pianificazione mensile delle produzioni, della gestione dei magazzini, delle consegne di prodotti finiti ai clienti, della fatturazione e degli incassi. La logica sottesa era quella di assicurare che:

- I fornitori consegnassero le quantità di materie prime, semilavorati e materiali d’imballaggio richieste nei tempi stabiliti
- La produzione producesse, senza difetti e ritardi, quello che la domanda della clientela richiedeva,
- Nei magazzini i prodotti finiti stazionassero il minor tempo possibile
- I trasportatori consegnassero ordini completi ai clienti, nel giorno e nella fascia oraria concordata
- Le fatture non presentassero difformità tali da giustificare il loro mancato pagamento
- I clienti pagassero il dovuto nei tempi pattuiti.

Alla base di tutto, come detto, c’erano dei sofisticati sistemi statistici di previsione delle vendite.

I risultati che si ottennero, grazie anche al supporto di modelli gestionali d’avanguardia, permisero all’azienda di migliorare sostanzialmente non solo la sua redditività, ma anche di far fare un balzo prodigioso all’efficienza complessiva delle sue operazioni.

Oggi Amazon, che però è “solo” un gigantesco e straordinariamente sofisticato sistema logistico, ha reso quasi banale tutto ciò, ma 25 anni fa non fu affatto semplice impiantare questo processo: si dovettero superare le forti resistenze interne di chi si vedeva sottrarre aree di potere, e quelle di un sistema composto da fornitori di beni e servizi che non era ancora maturo per cambiamenti culturali di tale portata.

Un’altra esperienza che, come la precedente, ho avuto la fortuna di vivere in prima persona, riguarda i criteri contabili di attribuzione dei costi.

Fino agli anni ’90 una parte rilevante di costi che non potevano essere attribuiti in modo specifico ai singoli prodotti venivano “spalmati” in proporzione ai loro fatturati. Alla fine degli

anni '70, il BCG (Boston Consulting Group), primaria agenzia di consulenza strategica americana, sulla base di studi condotti sul campo, aveva dimostrato che il livello dei costi effettivi di un prodotto diminuivano tra il 20 e il 30% al raddoppio dei suoi volumi di vendita.

Da dove nascevano questi risparmi? Erano originati dalle maggiori economie nei costi di acquisto delle materie prime, dall'aumento di efficienza dei processi di produzione, dalla riduzione dei costi logistici e da una riduzione proporzionale dei costi generali. L'andamento dei costi unitari rispetto ai volumi cumulati dava luogo ad una curva di tipo logaritmico che prese il nome di "curva di esperienza". Sul finire degli anni '90, il tema dominante in Nestlé Italiana era quello della semplificazione del portafoglio prodotti che era cresciuto a dismisura in seguito all'acquisizione di altre aziende. Ridotta alla sua essenza, la domanda era: quali prodotti valeva la pena salvare e quali, invece, sopprimere (stando attenti a non pregiudicare la redditività aziendale).

È in quegli anni che si comincia ad affiancare ai tradizionali sistemi contabili, la contabilità ABC (Activity Based Costing). Non era nulla di veramente nuovo: è un sistema contabile molto simile a quello adottato da chi produce su commessa.

Questa nuova modalità di attribuzione dei costi confermò quello che la "curva di esperienza" aveva già scoperto da tempo: la pratica di spalmare i costi faceva sì che i prodotti marginali si sostentassero succhiando risorse ai prodotti leader. Il rischio, per questi ultimi, era di dover sopportare prezzi ingiustificati o, peggio ancora, dover tagliare gli investimenti per far quadrare i conti aziendali.

L'applicazione dell'ABC non fu un esercizio facile, e in qualche caso sono state prese delle decisioni sbagliate, ma complessivamente questa pratica ha contribuito a modificare la cultura dell'azienda, una delle sfide più difficili per chi fa impresa.

Riferimenti bibliografici

Paragrafo 1

(1) <https://www.treccani.it/vocabolario/innovare/>

Paragrafo 2

(1) <https://terraevita.edagricole.it/nova/nova-irrigazione/irrigazione-tecnologie-per-uso-efficiente-acqua/>

(2) <https://ibba.cnr.it/blog/piante-acqua-e-siccita-un-piccolo-contributo-dalla-ricerca/>

Paragrafo 4

(1) <https://www.izsvenezie.it/cibo-etnico-caratteristiche-abitudini-consumatori-italiani/>

(2) Ibidem

(3) <https://noi-italia.istat.it/pagina.php?L=0&categoria=4&dove=ITA>

Paragrafo 5

(1) <https://it.wikipedia.org/wiki/Margarina>

(2) https://it.wikipedia.org/wiki/Caff%C3%A8_solubile

(3) <https://www.nescafe.com/it/cultura-del-caffe/conoscere-il-caffe/storia-nescafe>

Paragrafo 6

(1) <https://www.nestle.it/centro-ricerca-sviluppo>

Paragrafo 7

(1) <https://www.jonesday.com/en/practices/experience/2009/08/procter-gamble-sells-its-folgers-coffee-business-for-33-billion>

(2) <https://www.davesamericanfood.com/a-snack-story-scoperta-pringle>

(3) <https://www.estathe.it/supporto-faq?categoria=27&domanda>

(4) <https://houseofswitzerland.org/it/swissstories/economia/eric-favre-linventore-svizzero-del-caffe-capsule>

(5) <https://it.wikipedia.org/wiki/Nespresso>

Paragrafo 8

(1) [https://it.wikipedia.org/wiki/Just-in-time_\(produzione\)](https://it.wikipedia.org/wiki/Just-in-time_(produzione))