

L'Arena

il giornale di Verona dal 1866



La Grande Transizione:

**DAL NEW
AL NEVER** **NORMAL**

VERONAFIERE
da **OGGI**
fino a **SABATO**

NATURA, PIANETA
NUOVE GENERAZIONI
NON C'E' PIU' TEMPO
DOBBIAMO CAMBIARE



INTERVISTA L'ad del gruppo alimentare veronese e presidente del Gruppo Athesis, promotore dell'evento con Eccellenze d'Impresa e Hbr Italia, interviene e rilancia

«Le crisi sono vere sfide per crescere»

Gian Luca Rana: «Il Never Normal è una grande opportunità, noi italiani abbiamo grandi capacità e siamo inclusivi, dobbiamo esserne fieri»

Francesca Lorandi

«Dobbiamo imparare nelle crisi, dobbiamo sfruttare le discontinuità perché è solo attraverso di loro che aziende agili come la maggior parte delle aziende italiane riescono a sfruttare i propri vantaggi competitivi: la sfida del Never Normal è una grande opportunità da cogliere». Sono le parole di Gian Luca Rana, amministratore delegato del Pastificio Rana, presidente del Gruppo editoriale Athesis e promotore del Festival del Futuro (con Harvard Business Review Italia e Eccellenze d'Impresa), che da oggi a sabato torna con la terza edizione dal titolo «La grande transizione: dal New Normal al Never Normal».

La grande transizione che stiamo attraversando sfocerà in un nuovo equilibrio, destinato però a risultare di breve durata, transitorio. Quali vantaggi ci possono essere in questo scenario di continuo cambiamento?

Parlo per la mia area di competenza che riguarda la gestione di una azienda italiana nel mondo. Credo che nella gestione di un'impresa, a tutti i livelli dell'organizzazione, sia importante non dare mai nulla per scontato. Ogni lavoratore deve ogni giorno migliorare il modo di eseguire i propri compiti, interrogarsi sull'efficacia ed efficienza di quanto sta facendo, sul modo di rispondere meglio alle esigenze interne, dei colleghi, ed esterne, dei mercati o dei fornitori. Vista in questo modo, l'azienda ha sempre

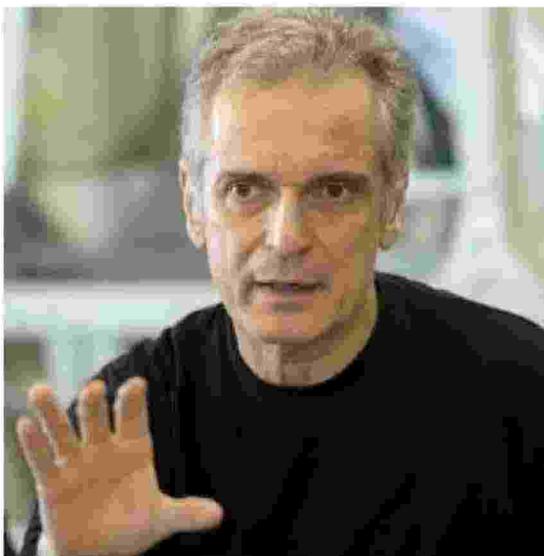
“I ragazzi, come nella Rana, lavorano come imprenditori di start up. Questo è il futuro”

un equilibrio instabile. È un corpo in movimento continuo che deve adattarsi ad ogni mutazione di scenario, di esigenze, di tecnologie e di tutti i fattori che determinano il risultato. Monopoli, o situazioni tranquille che assomigliano ai monopoli, inaridiscono le capacità delle aziende. È una condizione drogata che facilmente prelude ad una crisi. Il tempo che stiamo vivendo sta abituarci tutte le aziende a sopravvivere in questa condizione di instabilità che, per me, è l'essenza stessa della vita delle aziende.

Gli anni 2000 hanno visto l'11 settembre, il fallimento Lehman e ora il Covid. Cosa ci ha insegnato questo ventennio?

Siamo sempre riusciti a cogliere ogni spazio nuovo che si è presentato per trasformare crisi e discontinuità in opportunità di crescita. Il mio messaggio è: non temete le crisi, allenatevi ogni giorno e non consideratevi mai arrivati. Chi rende il proprio lavoro ripetitivo, chi lo considera un dovere nel quale minimizza la fatica aspettando che finisca la giornata, deve ripensare la propria vita. Il lavoro è opportunità ed averlo è una benedizione. E va fatto bene, con amore cercando di migliorarlo e di migliorarsi continuamente. In altri termini per noi, e mi auguro per tanti altri, la sfida del Never Normal è una grande opportunità da cogliere. Noi italiani abbiamo risorse professionali uniche per flessibilità e rotondità delle conoscenze, siamo fieri, non esistono sfide che non possiamo vincere.

Nei decenni gli imprenditori di questo territorio hanno dimostrato una capacità unica di cambiare alla velocità della luce quando il mercato lo chiedeva. Non solo: sono inclusivi e anche questo rappresenta un vantaggio competitivo. E la sua azienda ne è un esempio. In effetti è proprio l'inclusivi-



Gian Luca Rana Ad del Pastificio Rana e presidente del Gruppo Athesis

tà la chiave di maggior valore che gli imprenditori italiani hanno saputo giocare all'estero. E per inclusività non intendo un puro valore etico per il quale è «giusto» dare opportunità a chiunque: è un valore pervasivo dell'azienda che mi piace definire come capacità di ascolto. L'ascolto del diverso da noi è valore centrale del nostro sviluppo strategico. È faticoso ma arricchente. E questa ricchezza accresce di molte volte la capacità competitiva dell'azienda. Inclusivo per noi significa essere stati capaci di integrare i diversi punti di vista di un mercato multietnico e nel quale ogni etnia mantiene le proprie specificità in un business mix adattativo che è riuscito a convincere tutti. Se non avessimo saputo includere «tutti» i pensieri non saremmo riusciti a diventare così popolari in un mercato molto competitivo. E questo ha significato per un produttore di una specialità alimentare italiana passare da essere un consumo di nicchia ad uno mainstream. Una consacrazione, insomma, che l'industria alimentare italiana

meritava.

È un modello che troviamo anche in altre aziende italiane che hanno successo all'estero?

Devo dire che questo modello inclusivo e adattativo è presente in tante aziende italiane all'estero e sicuramente in Usa. Basti pensare ai risultati ottenuti da Marchionne nella integrazione della Chrysler a Detroit dove pochi anni prima aveva fallito Daimler. E sotto gli occhi di tutti che il modello di internazionalizzazione applicato dai nostri concorrenti europei è diverso. Tutte le posizioni apicali sono occupate da personale omogeneo. È la grande debolezza dei loro sistemi competitivi ed è la nostra forza. Questo è un tema che va comunicato: è la trasformazione dell'inclusività da valore etico a fattore di successo per l'industria.

Venendo alla sua azienda: lo scorso anno intervenendo proprio al Festival raccontava come il Pastificio Rana sia diventato produttore anche di tecnologie. Questo approccio porterà dei benefici anche in una nuova

fase caratterizzata da questo "never normal"?

Normalmente un'azienda guarda le tecnologie presenti sul mercato e le adotta per sviluppare prodotti che soddisfino i consumatori. Noi abbiamo invertito questo paradigma: la Rana intercetta i bisogni dei clienti e tenta di prevederli. I nuovi prodotti Rana sono frutto di nostri brevetti esclusivi e quindi inimitabili. Siamo un'azienda di tecnologia e di tecnologia avanzata. Questo è il nuovo alimentare italiano. Quando siamo arrivati in America, una ricerca di mercato mostrava come la percezione dell'alimentare italiano fosse per gli americani pesante, difficile da digerire. Oggi il nostro prodotto più venduto è il pesto fresco da basilico genovese Dop. Stiamo, a poco a poco, cambiando il percepito dell'alimentare italiano. Devo aggiungere che tutta la innovazione che abbiamo dovuto sviluppare per crescere sul mercato americano è poi diventata la base per lo sviluppo in Europa e in tutti gli altri paesi.

Il Festival guarda al futuro: come lo immagina il Pastificio Rana fra dieci anni?

La Rana è un'azienda costruita sui valori. Abbiamo selezionato una classe manageriale fatta di giovani entusiasti e ne curiamo formazione continua e sviluppo di competenze uniche ed integrate. Questi ragazzi vivono l'azienda come una serie aggregata di start-up e hanno la medesima motivazione di tanti piccoli imprenditori che scalpitano per crescere in modo parallelo sul mercato. Il ruolo centrale del corporate è dare indirizzo strategico e fornire risorse umane, finanziarie e tecnologiche a questo gruppo di imprese che acceleriamo internamente. Dove può arrivare questo modello ad imprenditorialità diffusa? Ovunque. E questa è una promessa: noi daremo una opportunità di lavoro al maggior numero di persone possibile nello spazio delle nostre vite. Questo ci motiva a crescere in modo sostenibile e armonico.