

Estratto dal libro: Fuori menu di Fernanda Roggero, LUISS - 2021

## **Il panettone artigianale che viaggia in rete**

“Scusa un attimo, devo rispondere a questo messaggio su Facebook. Servono panettoni alle Maldive.” Dario Loison, deus ex machina dell’omonima azienda produttrice di lievitati in Veneto, è sempre disponibile a fare una chiacchierata, ma alla fine è sempre preso. Se non è in giro nei laboratori a controllare lievitazioni, estrarre vaniglia, verificare cotture e confezionamenti, è attaccato al computer a vendere. Dario è stato un precursore del digitale. Già nel 1996 aveva aperto il primo sito aziendale, come testimonia un incuriosito articolo dell’esperto di internet del tempo su Il Sole 24 Ore. Sei schermate semplici semplici, sufficienti a rendere Loison visibile sul web e a iniziare le prime vendite online.

### **Il mantra digitale**

“Ho viaggiato moltissimo sui mercati esteri, per dieci anni, dal 1985 al 1995. Ero fuori casa anche duecento giorni l’anno. Poi ho fatto viaggiare internet: mi costava meno ed era più efficace. Ho intuito prima di altri le potenzialità... Nel ’96, quando parlavo di internet, mi deridevano; pochi riuscivano a comprendere i benefici derivanti da un investimento sul web. Oggi il digitale è sempre più il mio mantra. E il sito è ancora essenziale: è la prima chiave d’accesso per il cliente, consente di trasmettere informazioni, storia e valori del brand. Questi sono punti chiave. Il sito parla di noi con totale trasparenza – è online lo storico dei cataloghi degli ultimi quindici anni – e amplifica terribilmente la comunicazione.

Loison fa vendita diretta. Sono stati disintermediati tutti i processi. Abbiamo solo pochi agenti storici, collegati al nostro B2B, e non facciamo pubblicità. I nuovi clienti arrivano online oppure vengono direttamente in azienda a conoscerci, anche grazie al passaparola, che ha sempre rappresentato un vantaggio competitivo.

Io credo in trasparenza e velocità. Per questo, nonostante avessimo completamente ricostruito il sito solo tre anni fa per renderlo responsive, negli ultimi mesi abbiamo rifatto tutto da capo. Tre anni fa il mobile valeva il 30% del traffico, oggi il 70%, quindi ho dovuto riscrivere tutto. Il nuovo sito, completamente indicizzato su mobile, per una piccola azienda è un record.

Il contatto diretto rende tutto più efficiente. Ne ho continue riprove. Qualche anno fa, tramite i social, ero venuto in contatto con uno chef italiano che al tempo lavorava allo Sheraton di Seul. È diventato mio cliente e lo è rimasto anche quando poi ha aperto il suo ristorante. A fine settembre mi scrive su Messenger dicendo che la moglie, responsabile del marketing di Fendi Corea, vuole comprare i nostri panettoni per fare omaggi. Nel giro di un paio di settimane è stata effettuata la consegna a Seul: i panettoncini da 100 grammi per i clienti, quelli da mezzo

chilo per la stampa. Poi mi ha scritto lei, avvisandomi che l'azienda aveva deciso di regalare i panettoni anche a Singapore, Taiwan, Australia e Malesia.

Il suo messaggio è arrivato qui alle tre di notte. Alle nove del mattino successivo avevano già ricevuto la conferma che a Kuala Lumpur il prodotto era disponibile. A dieci ore dalla richiesta erano state inviate anche tutte le proposte per l'Australia.

Questo è il mio modo di lavorare, so che non è normale.

## **Industriale o artigianale?**

Quando mi chiedono come mi considero rispondo che noi siamo l'evoluzione artigiana che può sopravvivere oggi, dando al lavoro dell'uomo una evidente prevalenza di progettualità e servizio, fattori che lo identificano e valorizzano.

Cosa differenzia la produzione dell'artigiano da quella industriale? La discontinuità e la forte personalizzazione. Qui l'automazione è compensata da un intenso intervento umano (e da un'alta incidenza del costo del lavoro).

Su ogni panettone ci sono dai cinque ai sette interventi manuali degli operatori: quando si lavora il lievito, quando si inserisce la pasta nel pirottino, nel taglio del panettone, nell'infornatura. Terminata la cottura, eseguiamo a mano il primo incarto. E la confezione finale, che sia nelle scatole o nelle latte, tutte disegnate da mia moglie Sonia, è sempre, categoricamente manuale. Però, quando dici che produci 5.000 panettoni in un giorno, ti guardano con sospetto. Io mi considero un'azienda artigiana, con una trentina di dipendenti e la vendita diretta del prodotto da vent'anni.

Negli ultimi decenni il mondo dei lievitati ha subito profondi cambiamenti. Con la diffusione dei supermercati si sono sviluppati i pani industriali che hanno spinto fornai e pasticceri a diversificare e quindi anche a entrare nella gamma dei panettoni, benché non semplici da un punto di vista produttivo. Così, negli ultimi dieci anni sono fioriti i produttori di panettoni artigianali da 25–35 euro al kg, mentre le industrie hanno ridotto il prezzo medio, scendendo sotto i 5 euro al kg ed evidenziando un netto divario di mercato. Poi si sono aggiunti cuochi e pizzaioli, che propongono anche loro il panettone, spesso con lieviti di birra o miscele, per differenziare l'offerta.

Allo stesso tempo i mugnai, avendo perso molti clienti fornai, sono stati spinti a giocare la carta della qualità, producendo anche farine forti – come quella del panettone, ritenuta la “sfida del mulino” – e investendo in comunicazione come non avevano mai fatto. Ed ecco un fiorire di premi, concorsi e addirittura reality, che hanno portato nuovi nomi nel panorama, una creatività amplificata, un maggior gusto e quindi una spinta innovativa nelle ricette. Oltre, ovviamente, a nuovi canali di diffusione del panettone artigianale. La stessa produzione intensiva si è allineata, creando proposte in linea con la nuova domanda: si è anche industrializzata la funzione di incarto manuale per dare la sensazione di minor serialità. Tutto

questo movimento è un bene. Aiuta a portare conoscenza al consumatore. E una proposta di maggior livello qualitativo è uno stimolo anche per noi. Significa maggior concorrenza, ma siamo preparati.

Il dialogo diretto con il consumatore l'abbiamo da sempre. Così come una comunicazione esaustiva. Da anni i nostri prodotti sono accompagnati da un piccolo libro, in cui esplicitiamo tutte le caratteristiche di unicità della nostra offerta. Potrei dire che il sito Loison è quasi una Wikipedia del buon panettone, oltre che aziendale, avendo piene informazioni sugli ingredienti usati, con tanto di "Profilo Aromatico del singolo panettone" dove vengono illustrati i sentori aromatici percepiti.

La trasparenza totale nei confronti del consumatore esprime affidabilità. Un aspetto che in azienda abbiamo coltivato da sempre, di pari passo con la velocità di execution e l'organizzazione dei processi.

La mia grandissima passione è il marketing. Continuo a studiarlo e cerco di applicare tutte le metodiche più attuali. Sono certo, ad esempio, di essere l'unica PMI italiana ad aver adottato – già da quattro anni – il cosiddetto subscription marketing, attraverso il quale sono i clienti stessi a fornire in autonomia i propri dati. Da quindici anni sono chiamato a tenere corsi in università, in particolare alla Ca' Foscari, e molti atenei, anche all'estero, studiano la nostra case history. In Italia Bocconi, Luiss e Cattolica.

## **Dallo Cherry panettone alla Slice**

Pur essendo un'azienda di dimensioni limitate, abbiamo una gamma di prodotti molto vasta, nei lievitati e non. Il panettone, nostro bestseller, ha varianti quasi infinite di gusti e un ventaglio di formati, dalla Slice, la fetta golosa, al panettoncino di un etto, fino al Magnum da dieci chili. Siamo stati all'avanguardia nel proporre gusti alternativi e oggi ampliamo l'offerta con biscotteria e piccole torte, che per me saranno la prossima frontiera.

La Linea Top, un po' la nostra sfida nel fare il panettone "come pochi", si distingue per la scelta degli ingredienti: ove possibile si utilizzano solo materie prime italiane; gli elementi di base – uova da galline allevate a terra, latte, burro e panna di montagna – sono freschi. Frutta candita senza conservanti (e dove possibile da presidi Slow Food), miele italiano selezionato e controllato da noi, burro di cacao naturale non trattato, sale di Cervia. Da quindici anni compro la vaniglia del Madagascar in bacche ed eseguo l'estrazione in casa, faccio la concia delle uve sultanine con macchine studiate da me, ho aromi naturali personalizzati.

Sono stato il primo a fare il panettone col vino passito nel 2002, e l'anno dopo quello col Prosecco (oggi vietato dal Consorzio), il primo a osare con la grappa. L'obiettivo non è mai "farlo strano", ma immaginare un gusto che possa incontrare i desideri del mio consumatore. A volte, quindi, si dice anche di no. A me è successo con la birra tradizionale belga. Potenzialmente avrebbe potuto essere un prodotto di successo, ma aromi e sapori non mi convincevano e così ho declinato.

L'idea di usare ingredienti particolari è nata una ventina d'anni fa, quando Silvio Barbero, allora segretario nazionale di Slow Food, mi chiese se potevo dare una mano al presidio del Mandarino tardivo di Ciaculli, utilizzando questo prodotto in qualche mia produzione. Se c'è una spilla che non ha mai abbandonato la mia giacca, è la chiocciola di Slow Food, perché ci ho sempre creduto. E il motto buono-pulito-giusto cerchiamo di applicarlo tutti i giorni come filosofia di vita, indipendentemente dall'attività dell'associazione creata da Carlin Petrini.

Quindi ho aderito alla richiesta di Barbero e da allora abbiamo un po' cambiato le regole del gioco nel mandarino. La stessa cosa è avvenuta con il chinotto, anch'esso presidio in affanno, che abbiamo contribuito a salvare insieme a Oscar Farinetti, intervenuto con Lurisia.

Il primo panettone non tradizionale che abbiamo prodotto è stato quello all'amarena realizzato per la catena inglese di alimentari di alta gamma Waitrose nel 1996. Eravamo sbarcati a Londra con diverse proposte, ma la scelta è caduta sul "Cherry panettone" perché a quel tempo Coca-Cola era sul mercato con un solo gusto alternativo ed era proprio all'amarena. A loro parve un connubio fortunato.

I consumatori stranieri sono molto attratti dall'aromatizzazione al limone e dal caramello salato, oggi amato anche in Italia. In Francia e Germania spopola il marron glacé; il panettone alla grappa in Svizzera.

Come si riconosce un buon panettone? Una cottura perfetta si evince dal colore, che deve essere brunito, poi aprendo il sacchetto devi essere inebriato dal profumo di burro e agrumi, d'obbligo la sofficità al taglio, la ricchezza di sultanine e la succosità dei canditi. Il gusto deve essere equilibrato e, last but not least, un panettone deve essere perfettamente digeribile, cosa non scontata.

Negli anni abbiamo fatto moltissima ricerca e individuato abbinamenti inconsueti. La Slice può diventare una bruschetta golosa, mentre la polvere di panettone viene spesso usata in gelateria. Anche lo sbriciolato di panettone è estremamente versatile: lo puoi utilizzare in infiniti accostamenti. L'innovazione non è solo di prodotto: per realizzare le micropolveri abbiamo dovuto costruire una macchina ad hoc, che non abbiamo potuto tutelare. Purtroppo i brevetti nel mondo alimentare non sono facili da ottenere per le piccole imprese, che non possono permettersi di dedicare risorse a seguire tutte le complesse procedure. Il brevetto di ricetta o di processo ha costi elevati ed è ancor più complicata la difesa, soprattutto nel sistema giudiziario italiano, che non è proprio un modello di efficienza. Quindi lavoriamo su innovazione di gusto e di processo proteggendoci con impegni di riservatezza e confidenzialità.

Molte intuizioni su nuovi prodotti o abbinamenti alternativi vengono dal rapporto con gli chef, in Italia e all'estero. Una grande amicizia ci lega a Fulvio Pierangelini, che aveva quasi fatto indigestione di panettone durante un Merano Wine Festival. Enrico Derflinger usava i nostri prodotti in Giappone. Nell'anno dell'Expo, Davide Oldani presentò un risotto alla milanese che serviva con briciole di panettone.

Poiché le suggestioni di abbinamenti inusuali erano crescenti, nel 2003 abbiamo creato “Insolito panettone”, un progetto digitale con marchio registrato che raccoglie le visioni e le idee creative di chef, amici e appassionati del mondo enogastronomico, uniti dalla voglia di superare certi schemi culinari tradizionali, contribuendo alla diffusione del panettone come prodotto versatile, svincolato dai soliti cliché. È un ingrediente estremamente duttile, ideale sia per ricette dolci sia salate. E quindi si spazia dal club sandwich di panettone con radicchio e speck al crostino di panettone con baccalà e ciliegie, passando per i fusilli tonno, fagioli e cipolla con panettone al chinotto e gli spaghetti cavolfiore, panettone e liquirizia. Per me l’abbinamento più sublime resta una scaloppina di foie gras adagiata su una bruschetta di panettone...

## **Distinguersi in tutto**

Un’altra leva formidabile per la nostra crescita è stata il packaging. Ha creato un’immagine identitaria molto precisa e riconoscibile. Questo è il regno di mia moglie Sonia, l’animo creativo e romantico di Loison. Anche qui tutto è realizzato internamente nei nostri laboratori. Sonia ogni anno disegna una collezione diversa, ha introdotto queste atmosfere ovattate e rétro, i colori pastello, i rasi. Utilizza solo carte speciali, a mano. Ha avuto l’idea di impreziosire le confezioni dei panettoni con fiocchi di grosgrain simili a quelli che hanno caratterizzato nel mondo le calzature Ferragamo. Nel 2008 abbiamo iniziato a proporre le latte. Sono numerate e in limited edition. Ormai vengono collezionate e non è facile reperirle.

Da due anni Sonia Design è diventata un’azienda autonoma, che collabora anche su progetti esterni.

Il packaging, lo studio del dettaglio, per Loison sono un formidabile strumento di comunicazione. Da subito abbiamo deciso di sganciarci dall’immaginario tipicamente natalizio perché, già prima che nascesse la moda del panettone tutto l’anno, volevamo un respiro più ampio. Per la nuova collezione abbiamo aggiunto un piccolo accessorio dorato con tre brillanti: una “L” che si chiude in un minuscolo cuore. Più di qualcuno ne ha fatto un ciondolo.

## **Piccoli ma attenti**

Abbiamo ottenuto una certificazione di qualità già nel 2007. Siamo andati a cercarci quella che allora era la più rigida, la BRC inglese. Non avevamo nessun obbligo, ma sentivamo l’esigenza di sancire tecnicamente che avevamo qualcosa in più. Da quindici anni è attivo un depuratore e i pannelli solari installati ci rendono completamente autonomi a livello energetico.

Ma ripeto, per me l’innovazione vera è stata la digitalizzazione. Essere localizzati a Costabissara, un piccolo centro in provincia di Vicenza, ci ha obbligato a viaggiare per poter vendere i nostri prodotti. Conoscere le lingue mi ha permesso di guardare da subito al Nord Europa e poi da lì espandermi. Oggi il 50% del nostro fatturato è sviluppato su oltre cinquanta diversi mercati.

Ma il mondo è cambiato. Se un tempo i nostri imprenditori, armati di coraggio e faccia tosta, giravano il globo senza neanche conoscere una parola di inglese, contando su un po' di fiuto, tanta vocazione al rischio e spirito di sacrificio, oggi serve competenza, strategia e dimestichezza con l'universo digitale. Non puoi neppure trascurare i social media. Io ho deciso di dedicare molto impegno a questi canali. Su YouTube in due anni abbiamo caricato più di duecentocinquanta video, siamo stati contattati da Facebook per il nostro grado di interazione con chi ci segue. L'obiettivo dunque è procedere in due direzioni complementari: da un lato continuare a digitalizzare i processi, consolidare le performance aziendali e riscrivere le regole per il futuro, dall'altro sfruttare con intelligenza il soft power del web.

Oggi per noi vale solo qualche punto percentuale. Il mio prodotto, nella logistica, è svantaggiato: i costi di trasferimento in Europa sono troppo alti e credo che il problema riguardi buona parte del comparto alimentare. Operare in Veneto resta una fortuna perché la tradizione di laboriosità è ancora viva e lo spirito di dedizione al lavoro è molto alto. Siamo ancora orientati al fare, anche se dovremmo imparare un po' di più a parlare, a trasmettere meglio i nostri punti di forza. Ma qui, per un mestiere come il nostro, non è semplicissimo reperire manodopera: è un lavoro di fatica e purtroppo di forte stagionalità, fattori che rendono complesso lo sviluppo stesso del comparto. Molti giovani preferiscono occupazioni meno impegnative. Non è un problema solo veneto, né solo italiano. In alcuni Paesi, la gestione del lievito madre e della lenta lievitazione di molti impasti (72 ore di processo) spesso non viene rispettata proprio per la mancanza di persone disposte ad accettare questo impegno.

Al di là della fase strettamente operativa, servono figure in grado di proiettare all'esterno le peculiarità dell'azienda. Per questo, già da cinque anni, abbiamo individuato degli "ambassador" che, nei Paesi di maggiore interesse per le nostre esportazioni, promuovono progetti di formazione ai venditori, degustazioni, rapporti con chef e scuole di cucina. Ne abbiamo già inviati in Australia, Portogallo e Malesia.

Il cuore e il futuro dell'azienda sono qui, a Costabissara, dove mi affianca mio figlio Edoardo, dopo che ha maturato esperienze in grandi aziende e all'estero. Produttivamente, vedo il futuro nello sviluppo di nicchie di altissima gamma e in prodotti non stagionali.

Negli ultimi due anni abbiamo puntato al consolidamento, in attesa di decidere il prossimo passo. Naturalmente siamo bersagliati da proposte: da un lato offerte di acquisizioni — alle quali potremmo pensare — dall'altro l'interesse della finanza nei nostri confronti. Siamo in un momento di riflessione; idee ce ne sono tante, compreso lo sviluppo di linee di automazione per fare cose diverse. Il prossimo passo è rendere l'azienda ancora più efficiente ed efficace attraverso l'automazione dei processi, garantendone una robusta valorizzazione immateriale.

Per le piccole imprese il futuro è segnato: avranno molte difficoltà perché costrette a navigare in un mercato sempre più complesso. Sicuramente il Made in Italy resta un brand di valore e offre un forte vantaggio competitivo a tutte le imprese. Il cibo è uno degli asset principali del Paese, su cui puntare. Non a caso anche il mondo finanziario oggi si sta muovendo per acquisire e aggregare aziende: in questo momento di difficoltà sono sirene facili da seguire

per le imprese meno motivate. In tempi come questi, diventa dunque dirimente sostenere chi, invece, ha un pensiero strategico. Purché ciò avvenga in totale trasparenza, con una rigorosa selezione e garanzie di controllo, e con penali certe in caso di furberie.

Gli aiuti non devono essere a pioggia, ma destinati ai migliori, individuando chi può attuare progettualità e sviluppo. Questo Paese ha una ricchezza di giacimenti agroalimentari di alta qualità; all'estero c'è curiosità e richiesta delle nostre specialità: un mare di opportunità da cogliere, ma occorre gestirle con serietà, visione e professionalità. L'ICE può avere un ruolo decisivo se la fase di modernizzazione annunciata riuscirà a diventare realtà. Oggi tutto è verificabile: l'Agenzia mette in atto un controllo stringente delle attività di servizio a favore delle aziende che non possono permettersi strutture interne adeguate alle sfide dei mercati internazionali. Anche l'ICE deve avere un controllo di gestione stringente: in tempo reale, a Roma si può sapere quanti ticket (la tracciabilità online dell'apertura di un servizio, N.d.R.) ogni settimana apre l'ufficio di Casablanca.

Cosa dovrebbe fare lo Stato per sostenere le attività più strategiche e performanti? Prima ancora di fornire un incoraggiamento economico, è essenziale eliminare — davvero — i macigni burocratici. Lo so, non è una ricetta originale, ma il fatto che sia scontata non la rende meno attuale. Il modello di impresa italiano è fondato sulle piccole imprese; se le si vuole sostenere sul serio, occorre snellire i processi di comunicazione, creare strumenti di dialogo diretto e, con la digitalizzazione di oggi, è possibile e sicuramente più facile che in passato. Ma facendo attenzione alle implementazioni, perché troppo spesso vediamo il trasferimento sul web degli stessi percorsi tortuosi che si vorrebbero eliminare. I dati ci sono già tutti: bisogna leggerli, renderli disponibili e farli circolare. Le associazioni di categoria potrebbero esercitare un ruolo di facilitatori per sviluppare la connessione tra il Ministero e le aziende virtuose.

Auspico modelli di progettualità sostenibile — magari con l'inserimento agevolato in azienda di professionalità in grado di dialogare con la gig economy — alla portata anche delle piccole imprese. E una maggiore apertura da parte del sistema creditizio, nonostante le restrizioni imposte dalle regole comunitarie. Se si vuole, si può. Anche perché la pandemia di Covid-19 lascerà uno strascico drammatico: molte aziende chiuderanno e molte figure professionali spariranno del tutto. Non possiamo permetterci il lusso di arrivare impreparati alla ripresa.