

# Disobbedienza vincente

di ALBERTO FELICE DE TONI



L'innovazione è un disobbedienza andata a buon fine. Ce ne dà un esempio Ernesto Illy, scomparso nel 2008, imprenditore e grande cultore delle scienze della complessità. Dopo la laurea nel 1947, entra nella piccola azienda fondata dal padre Francesco a Trieste. Si distingue subito per le sue idee innovative e per l'energia con cui le persegue. Quali sono, allora, le disobbedienze di Ernesto ai consolidati schemi che fino ad allora avevano caratterizzato i modelli di business nel settore del caffè?

## UNA MISCELA, UN MARCHIO

La prima disobbedienza è stata quella di concepire e realizzare un modello di business basato sulla strategia *'one blend, one brand'*, ovvero *'una miscela, un marchio'*, ripudiando il paradigma di segmentare il mercato in diverse fasce e offrire diverse miscele di caffè, così come attuato da tutti gli altri competitori (in primis la Lavazza, con le sue miscele rosse e nere) e così come tradizionalmente insegnato nei sacri testi di marketing. Nel mondo la miscela Illy è una e una sola: 100% arabica. Spunta ancora oggi prezzi circa 2,5 volte superiori a quella di altre miscele concorrenti di elevata qualità.

## DIALOGO CON I PRODUTTORI

La seconda disobbedienza è maturata in occasione di un evento destabilizzante come la chiusura nel 1991 dell'*Istituto Brasileiro do Café*, l'ente pubblico preposto alla commercializzazione del caffè. Le sue veci vengono ben presto prese da alcune potenti multinazionali americane capaci di imporre le loro leggi. Ernesto



Ernesto Illy

decide il bypass degli importatori statunitensi, in quanto di intralcio all'individuazione alla fonte delle cause della qualità *'distorta'* e irregolare del caffè importato, e si approvvigiona direttamente dai produttori. Per migliorare la selezione dei chicchi alla fonte, Ernesto decide di riconoscere un *'premium price'* ai coltivatori che rinunciano a mescolare i chicchi buoni con quelli cattivi, e per diffondere la cultura della qualità lancia nello stesso anno il Premio *'Brasile per Caffè Espresso di Qualità'*.

## CONOSCENZA DIFFUSA

La terza disobbedienza è stata quella di fuoriuscire da una visione classica industriale del business, per entrare in una nuova visione ecosistemica. Decide di puntare sulla condivisione della conoscenza nella coltivazione del caffè e istituisce nel 2000 l'Università del Caffè, fondata in partnership con l'Università di San Paolo. L'Università eroga corsi ai coltivatori-produttori per insegnare

## LE STORIA DI ERNESTO ILLY

L'ESEMPIO DI UN IMPRENDITORE CORAGGIOSO CHE NON HA RISPETTATO I PARADIGMI PREESISTENTI ED È STATO DETERMINATO NEL PERSEGUIRE IL SUCCESSO DELLE SUE IDEE

loro le tecniche per coltivare un caffè di alta qualità. Crea anche il Club Illy, luogo in cui i fornitori possono incontrarsi, relazionarsi e scambiare consigli e condividere conoscenza sul caffè. L'appartenenza al Club è fonte di orgoglio e di reputazione nella comunità di riferimento del produttore. Grazie a queste azioni gli agricoltori brasiliani si sono trasformati da produttori di una commodity in produttori di nicchia del caffè di qualità; e la Illycaffè anziché coprire una posizione di *'dominator'*, tipica dei sistemi industriali classici, è andata a ritagliarsi il ruolo di *'keystone'* nel neonato ecosistema del caffè, in analogia con l'importanza della *'pietra chiave'* di volta di un arco in muratura, che se rimossa, provoca il collasso dell'intera struttura architettonica.

## 'BEFORE ILLY' E 'AFTER ILLY'

Gli effetti ottenuti sono testimoniati in un articolo del 1998 di un giornale brasiliano, nel quale si indica il tempo diviso in due periodi: *'before Illy'* e *'after Illy'* e in cui i produttori di caffè si riconoscono *'discepoli'* di Ernesto Illy.

Ernesto, ispirato da una chiara visione, ha decommottizzato il caffè verde del più grande produttore mondiale. L'innovazione non ha una natura: ha una storia. Nelle lande della complessità l'approccio quantitativo è necessario, ma non sufficiente. Vi sono angoli bui, piccole o grandi sfumature, dove i simboli matematici non arrivano, dove il narrare acquista e riconquista importanza e dignità. La realtà è troppo complessa per essere condensata in un sistema di equazioni: il complesso va narrato. E il racconto ci ha mostrato un Ernesto Illy coraggioso nel disobbedire ai paradigmi preesistenti e determinato nel perseguire il successo delle sue idee.

[detoni@uniud.it](mailto:detoni@uniud.it)