

## Rana: una passione per la qualità



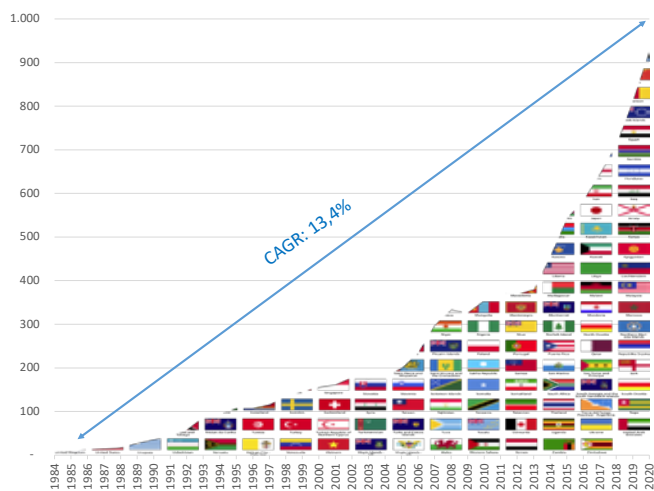
**“QUESTO FIGLIO L'È MATTO!”** Dice la mamma di Giovanni Rana quando l'ultimo dei suoi figli le racconta la sua intenzione di voler iniziare la produzione artigianale di tortellini. Nel forno di famiglia non c'era spazio per un altro panettiere e questo ragazzo aveva pensato che, nell'Italia del boom, tutti in famiglia avrebbero lavorato sempre più numerosi. Le famiglie avevano un crescente bisogno di prodotti pratici ma buoni *quasi*<sup>1</sup> come quelli che erano abituati a preparare in casa. È un attimo che Giovanni, con sua moglie, inizia la prima produzione in serie di pasta fresca ripiena. Era il 1962.

Da allora il pastificio Rana ha mantenuto una crescita costante del 13.4% l'anno, *sempre*, fino a leggere il miliardo di euro nel piano

**LUIGI CONSIGLIO**  
Presidente di GEA consulenti di direzione

FIGURA 1

## La crescita di Rana dal 1984 al 2020 (Tasso % medio annuo composto)



a medio termine del 2020 (figura 1). Giovanni aveva seminato una pianta fatta di tantissimi ingredienti e che sarebbe andata lontano. Avrebbe insegnato al mondo a mangiare una specialità italiana cui negli anni se ne sono aggiunte tante altre, fino ad arrivare alla *sintesi strategica* che si trova nel nome della Rana Usa: *Rana meal solutions*. Dal 1985 a Giovanni si affianca il figlio Gian Luca. Un nuovo motore, con altrettanta fantasia ed energia, che inizia ad alimentare di idee, prodotti e tecnologie il *funnel* dello sviluppo. Da allora l'azienda si espande prima in Europa (figura 2), conquistando Paese dopo Paese (figura 3), per poi dedicarsi al sogno più grande: la conquista dell'America (figura 4). Cinque stabilimenti in Europa cui si è appena aggiunta la grande fabbrica di Moretta di Buitoni (che si è portata in dote la licenza del marchio per la pasta fresca, i sughi freschi e i piatti pronti freschi per tutti i mercati dell'Europa, Medio Oriente ed Africa), due stabilimenti a Chicago che chiudono il 2018 a 300 milioni di dollari dopo solo sei anni dall'inaugurazione. E, come dicono nella famiglia Rana, “è soltanto l'inizio, il meglio deve ancora venire!”.

### La gamma e le logiche strategiche per lo sviluppo

La strategia dell'azienda è sempre stata coerente ed ha avuto l'obiettivo di semplificare la preparazione dei cibi innalzandone la qualità, il gusto e la fruibilità. Alimentare la ricerca, lo sviluppo pro-

dotto e l'ottimizzazione dei processi industriali per rendere sempre più ampia, imbattibile e unica la propria offerta. E così all'inizio fu l'*atmosfera modificata* a rendere i tortellini un prodotto fresco disponibile per 45 giorni e, dunque, sempre in frigo per ogni esigenza improvvisa. E in una successione senza soluzione di continuità sono arrivati gli gnocchi ripieni, la sfoglia ruvida che trattiene il sugo, i sughi freschi, i piatti pronti, le linee di prodotti dedicate alla ristorazione e, infine, una catena di ristoranti *casual dining*. Tutto coerente con l'obiettivo iniziale di fornire *meal solutions* pratiche ma eccellenti come qualità delle materie prime e come performance finale nel piatto. “Un prodotto Rana deve stupire sempre e farti innamorare. Se non stupisce non è Rana”, cioè non degno di avere il marchio e non ha senso economico tale da occupare linee e attenzione aziendale.

### Filosofia, cultura, valori

Al sogno di aiutare le famiglie a mangiare bene, si sono nel tempo aggiunti obiettivi forti che hanno plasmato una cultura radicata in ogni angolo dell'azienda. “Dare un'opportunità di lavoro al maggior numero possibile di persone” è di sicuro il motore più potente ed aggregante di tutti. Fa giustizia di tante scelte che potrebbero apparire complesse ma si semplificano sull'altare del lavoro, della dignità e dell'occupazione. L'utile viene dopo. E paradossalmente viene moltiplicato dall'attaccamento di chi lavora in azienda e dalla condivisione del *valore* di tutti: “Il mio impegno garantisce il mio lavoro futuro ma anche il tuo”.

Da secondo viene il riconoscimento che solo l'*imprenditorialità*, in Rana, paga. L'organizzazione segue il principio delle *start-up diffuse*: ogni progetto è una azienda che deve trovare risorse finanziarie e umane, produrre un proprio business plan e rispettarlo, implementarlo sciogliendo ogni nodo che possa mai rallentarlo. La condivisione dell'Ebitda generato al terzo anno rappresenta, in termini sostanziali oltre che simbolici, la gratitudine per il risultato ottenuto dal team. Rana non ha mai punito un fallimento, e questo è un altro stimolo potente ad andare avanti senza timore.

Il cuore dell'azienda è l'*innovazione*. Rana innova oltre ogni considerazione economica. Mai pensa al *break even* di un progetto. Mentre ci si gode i risultati positivi di un lancio, già tre o quattro progetti sono sulla rampa che premono per partire: sembra la pista di un aeroporto. Anche fisicamente il lavoro di Gian Luca è in modo prevalente concentrato sullo sviluppo prodotto. E questo è un insieme di *product-concept*, ricettazioni, ricerca dei migliori ingredienti e del modo di prepararli, packaging, processi industriali in continua rivisitazione e miglioramento, e infine tecnologia di prodotto e di pro-

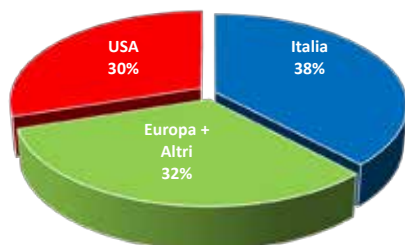
FIGURA 2

## Internazionalizzazione galoppante (Fatturato in %, per area geografica)

2006



2017



Rana è presente con proprie strutture commerciali nei principali Paesi europei (UK, Francia, Spagna, Germania). Esporta in 54 Paesi del mondo attraverso strutture terze.

FIGURA 3

## Leader di mercato (Quote di mercato in alcuni Paesi)

Il gruppo Rana è leader di mercato in tutti i principali Paesi europei

| Paese       | Posizione | Quota di mercato a valore |
|-------------|-----------|---------------------------|
| Italia      | LEADER    | 36,3%                     |
| Francia     | LEADER    | 35,6%                     |
| Spagna      | LEADER    | 41,1%                     |
| Regno Unito | LEADER    | 9,8%                      |
| Germania    | LEADER    | 21,6%                     |

Fonte: IRI Data Fresh Filled Pasta Market Year Ending Dic 2017



cesso che non è mai sufficiente per servire l'enorme quantità di idee messe in cantiere dai quattro angoli dell'azienda.

### La tecnologia

La tecnologia è uno dei principali fattori di successo della Rana da sempre. *Spiazzare* mercato e concorrenti attraverso squadre di ingegneri e gastronomi al servizio dei bisogni dei consumatori è l'atteggiamento "Blue Ocean" impostato da Gian Luca che cura personalmente ogni fase dei progetti complessi. Lo sviluppo tecnologico non risponde a logiche economiche, ma al bisogno di innovare continuamente per avere una offerta *stupefacente* a ogni acquisto da parte dei consumatori. Per la cultura aziendale il vero concorrente è la Rana stessa, che va battuta sul piano della qualità e della capacità sempre nuova di trattare con rispetto e dolcezza ingredienti di alta qualità. La sintesi, che spesso si sente ripetere, è che la tecnologia del passato, quella consolidata e sicura, è una *comfort zone* e un alibi per non mettersi in discussione come invece è indispensabile nelle aziende eccellenti.

"L'innovazione innanzi tutto" è ben rappresentata dal caso dell'ingresso sul mercato americano: avendo capito che gli americani avevano bisogno di scoprire la categoria, la Rana cambia il packaging passando dalla plastica alla carta. Era una rivoluzione tecnologica per prodotti umidi e pastorizzati. Lo sviluppo di una carta accoppiata in grado di reggere bene i processi produttivi era un tema che avrebbe richiesto molto tempo di ricerca e prove. Farlo durante l'ingresso su un nuovo mercato ha dimostrato una caparbietà e capacità di affrontare l'ignoto che rendono questa impresa unica nel panorama alimentare. Il sacchetto carta si è poi rivelato uno dei maggiori fattori di successo per la conquista della leadership sul mercato statunitense.

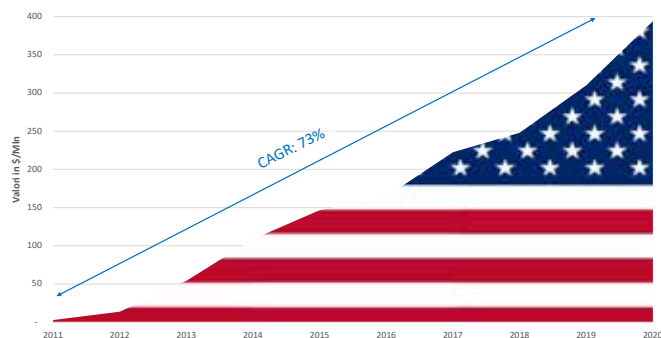
### L'innovazione

Al centro dell'azienda è l'innovazione. L'ufficio di Gian Luca è al centro della casa dell'innovazione, in mezzo ai ricercatori e al marketing globale (distinto dal marketing di Paese) che vivono in simbiosi. La collocazione fisica non è casuale. In ogni senso, organizzativo e gestionale, l'innovazione è il centro propulsore dell'azienda.

Per innovazione si intende "il sottoporre continuamente ogni prodotto a una verifica di eccellenza": dalle materie prime, al modo di processarle, alle tecnologie di processo continuamente migliorate, allo studio delle funzioni d'uso incrementali, al packaging e da qualche anno anche alla sostenibilità. Le giornate in Rana iniziano pensando ai programmi di sviluppo prodotto e

FIGURA 4

## Alla conquista degli Stati Uniti (crescita del fatturato dal 2013 al 2020)



Rana ha iniziato a produrre sul mercato americano dal 2011. Da allora la crescita è stata impetuosa sui tre canali: Retail (dove ha oggi raggiunto l'80% di distribuzione ponderata), Club e Food Service. A gennaio 2019 si inaugura il secondo stabilimento produttivo a Chicago.

alle prossime scadenze. L'analisi dei dati parte dai feedback forniti quotidianamente dalla divisione ristorazione (Rana ha diversi format di ristoranti che gestisce integralmente) che fornisce ogni giorno dati sulle performance delle diverse ricette e sul gradimento qualitativo espresso da centinaia di clienti. Il cliente che paga è più esigente rispetto a quelli interpellati dalle agenzie di ricerche di mercato e fornisce risposte impietose che aiutano la squadra nel processo di miglioramento continuo.

### Le risorse umane

Una relazione personale con ogni collaboratore è la cifra dell'azienda. Ogni dipendente ha una relazione personale con la proprietà, diretta e senza intermediazioni. La cura della motivazione attraverso una partecipazione ai risultati dei singoli progetti, insieme al livello di servizi avanzati cui hanno diritto i dipendenti, rendono il lavorare in Rana percepito come una seconda famiglia, dove è bello vivere quasi senza soluzione di continuità rispetto alla propria. I dipendenti della *prima ora* presentano in azienda i propri figli e in qualche caso anche i propri nipoti. Viene così confermata l'impostazione originale per cui la Rana è una opportunità di lavoro e crescita per sempre più persone nel mondo. L'obiettivo della gestione delle risorse umane è avere collaboratori che lavorino con gioia e passione. I rapporti interpersonali sono quelli di una famiglia e non quelli di una grande azienda. La metafora della famiglia trascina i valori fondanti

propri di tale nucleo che sono: *amore, etica e perseveranza*. A differenza di tantissime aziende moderne, Rana non cerca geni o super talenti, ma persone normali che siano entusiaste e lavorino con passione. "La Rana non cerca persone preparate da motivare, ma persone motivate da ispirare".

### La comunicazione

La comunicazione è generalmente ritenuta uno dei fattori di successo della Rana nel mondo. Ma la comunicazione è solo uno, forse l'ultimo per quanto indispensabile, anello di un processo coerente che parte dal prodotto. Ogni prodotto dell'azienda deve essere degno di essere Rana. Deve trasmettere eccellenza al consumatore. Se non viene rispettato questo principio il prodotto non viene lanciato. Rana non ha, e mai avrà, in gamma prodotti banali o copie minori di prodotti di altri.

Il secondo anello è il packaging. Oggi il prodotto deve parlare al consumatore dallo scaffale. Deve farsi vedere, deve raccontarsi da solo in mezzo a migliaia di altri prodotti. È un compito difficile ma è uno dei principali fronti di impegno di tutti gli uffici marketing dell'azienda nel mondo. Pack in carta, cartoncino, plastiche trasparenti per mostrare i nuovi prodotti ai consumatori, il packaging è una voce sulla quale la Rana non ha mai risparmiato.

Il terzo anello è oggi il digitale. Rana è presente con piattaforme digitali dedicate in ogni Paese del mondo, con le quali comunica con decine di migliaia di consumatori. Il digitale interattivo serve a spiegare i prodotti, a dare idee sul loro utilizzo e a *ingaggiare* i consumatori in una serie di attività che li rendono partecipi di una comunità che condivide l'attenzione per la qualità, il gusto, la salubrità. Una filosofia, insomma, che va dall'eccellenza dei processi industriali alla gioia di vivere.

L'ultimo anello della catena della comunicazione è la pubblicità televisiva. Con centinaia di film prodotti, Rana ha fatto la storia della comunicazione. L'utilizzo di Giovanni Rana come testimonial dei prodotti è stato il detonatore della credibilità dell'azienda. Chi ci mette la faccia garantisce in prima persona quello che stai mangiando. Che sia a livello subliminale o esplicito il meccanismo funziona, ma di sicuro, la personalità e lo charme irresistibile del "signor Giovanni" hanno giocato un ruolo molto importante.

Giovanni è un personaggio capace di comunicare in modo istintivo e naturale, e questa non è una tecnica manageriale ma una dote. Ogni Paese del mondo ha la sua pubblicità dedicata, con uno sforzo importante di sintonia con la cultura e il *mood* del



Paese. L'artefice di questa grandissima quantità di trattamenti diversi ma tutti riconducibili allo stesso stile e agli stessi valori profondi è la moglie di Gian Luca, Antonella Rana, che guida il marketing internazionale con una freschezza da terzo millennio sconosciuta a molte aziende multinazionali.

### La qualità

Al momento del passaggio dal packaging in plastica a quello in carta si registrò un piccolo incremento temporaneo dei difetti del prodotto segnalati dai consumatori in diverse parti del mondo. La Rana *colse l'attimo* per stabilire, divulgare e rendere strutturale la filosofia di *quality assurance* che aveva da sempre contraddistinto l'azienda. Il primo principio è che qualunque materia prima entri in azienda deve poter essere data ai propri figli. Il secondo è che l'azienda ha il compito di trasformare ogni consumatore che protesta in un ambasciatore della qualità e dell'eccellenza Rana.

A capo del processo è stata messa la persona responsabile delle relazioni pubbliche. Ogni claim arriva direttamente sul telefono dell'amministratore delegato. E mentre qualità, sviluppo prodotto e supply chain si attivano per comprendere e ridurre a zero le cause del problema, le pubbliche relazioni, senza vincolo di budget, hanno l'obiettivo di trasformare quel consumatore in un ambasciatore della qualità Rana.

Alcuni consumatori sono stati portati a Verona per verificare la *maniacale* attenzione alla qualità posta in ogni minimo aspetto della produzione, dai controlli presso i fornitori a quelli al ricevimento, a ogni fase della catena. Questo processo non solo garantisce al consumatore che la Rana è un'azienda che non fa compromessi sulla qualità, ma orienta la cultura dell'azienda verso un concetto di qualità che alla fine fa effettivamente la differenza sul mercato.


Costco, che è uno dei maggiori retailer del mondo, ha testimoniato l'eccellenza della qualità Rana che ha ottenuto il record di *zero complains* su forniture di moltissimi milioni di dollari.

### Il futuro

Molte aziende si pongono temi come la successione generazionale oppure la governance per le generazioni a venire. I nipoti del fondatore, a soli 62 anni dalla nascita della azienda, sono stati allevati in un tale sistema di valori da riuscire già ora a interpretare lo slancio dei propri parenti in ogni piccolo gesto della propria esistenza. La cultura del dare, *del restituire in diretta*, dello spendersi oltre ogni limite per il bene collettivo, la cultura del rispetto dell'altro, lo slancio al costruire prima e *davanti* al guadagnare, sono tutti elementi che fanno parte integrante del DNA di Giovanni e Maria Sole. Dunque la continuità non è solo garantita da due ragazzi che si stanno attrezzando professionalmente per essere meglio di chi li ha preceduti, ma da una governance implicita nel sistema aziendale fatta di *principi* più che di regole. Con principi e valori come questi non è facile intravedere il limite allo sviluppo mondiale di questa azienda. ☺

### NOTA

1. Il *quasi* è sempre stato un vezzo della comunicazione, in realtà non è facile raggiungere in casa gli standard qualitativi e di sicurezza della produzione Rana.

 **LUIGI CONSIGLIO** è Presidente di GEA consulenti di direzione.  
DISCLAIMER: l'autore è consulente strategico di Rana dal 1995.

### **LIMITAZIONI D'USO DELLE RISTAMPE DI HARVARD BUSINESS REVIEW ITALIA**

La ristampa degli articoli della Harvard Business Review Italia, sia in versione cartacea, sia in versione digitale, è concessa per uso esclusivo del Committente, che potrà utilizzare tali copie solo nel numero effettivamente acquistato. È proibita la riproduzione delle suddette ristampe in numero in eccedente le copie oggetto della licenza. È inoltre severamente vietata la diffusione dei contenuti (originali, copie, riproduzioni, registrazioni, fissazioni) di Harvard Business Review Italia in qualsiasi forma, meccanica o telematica, attraverso stampa, radio, televisione, Internet, Intranet, posta elettronica o con qualunque altro mezzo anche se non espressamente indicato nel presente elenco. La riproduzione e la diffusione non autorizzate saranno considerate violazioni della Legge 633 del 22.4.1941 e saranno perseguire a norma della Legge 248 del 16 agosto 2000 (Disposizioni a tutela del diritto d'autore).