

Nella fabbrica di cioccolato

# Chiedetevi se siete felici

**Storia di Fabio Saini e dei suoi fratelli, che insieme hanno rilanciato la Laica di Arona. Scoprendo che la chiave della vera innovazione è una domanda: «Cosa c'entra quel che faccio con la mia realizzazione?»**

di Pietro Piccinini

■ Anche le cose più ovvie della nostra vita, quelle che «ci sono da sempre», di solito hanno un inventore. Ecco, le mitiche monete di cioccolato le ha inventate negli anni Sessanta un certo Lino Saini, fondatore ad Arona dell'azienda Laica, oggi rilanciata e condotta dai tre figli amministratori delegati Andrea, Lucia e Fabio. Che nel Dna della famiglia Saini ci fosse un certo carattere innovatore, però, era chiaro già molti decenni fa. La prova è in un vecchissimo servizio del Cinegiornale Luce del 1937, reperibile su YouTube, che magnificava le sorti del «nuovo molino ad alta macinazione di Cressa», provincia di Novara, all'epoca appena dichiarato «uno dei più moderni del mondo» da «una commissione di tecnici germanici e svedesi». Lo aveva messo su Alberto Saini, il papà di Lino, classe 1899, ingegnere laureato in Svizzera, che oltre a progettare quello stabilimento secondo le più avanzate tecniche dell'epoca, aveva anche realizzato per i suoi 110 operai, come si vede nel notiziario dell'Istituto Luce, «una sede dopolavoristica dotata di una palestra per il tennis e di un'ampia piscina». Altro che Silicon Valley.

Ovvio che negli anni di stenti della Seconda Guerra mondiale, in un paese in ginocchio come l'Italia, un gioiello del genere non poteva che fare gola al regime fascista, che infatti provò a impossessarsene. Alberto Saini, però, non volle sentire ragioni, «secondo me non tanto perché fosse legato alla sua opera, quanto perché all'epoca aiutava i partigiani», racconta a *Tempi* il nipote Fabio, che tutte queste cose ha dovuto ricostruirle spulciando archivi e risalendo alle fonti storiche. «Che razza di uomo fosse mio nonno l'ho capito nel tempo. Ancora negli anni Novanta la



gente fermava mio padre durante le nostre visite al cimitero: «Ma lei è il figlio dell'Alberto?»».

Fatto sta che Alberto Saini nel 1944 rimane ucciso in un'imboscata fascista. E appena due anni dopo, nel 1946, suo figlio Lino dà vita poco più che ventenne all'azienda «Sant'Alberto» (non un nome a caso, evidentemente), che quando nel 1963 si trasferisce nello stabilimento dove *Tempi* ha incontrato Fabio già si chiama Laica. È l'acronimo di Lavorazione Industriale Cioccolato e Affini. «Quando lo abbiamo scoperto, recentemente, ci è subito dispiaciuto che la «i» non significasse «italiana» come avevamo sempre creduto». La verità rovinava la narrazione a base di «made in Italy». «A ben vedere, però, la «i» di «industriale» stava lì a testimoniare qualcosa di ancora più importante dell'italianità: una capacità di visione. L'azienda era poco più di un laboratorio allora, ma mio padre aveva già in mente qualcosa di grande. Questo colpisce».

## Il passaggio generazionale

L'innovazione nel Dna, si diceva. Nata nello stesso anno dei suoi principali competitor nel settore del cioccolato, che «all'epoca stava diventando un prodotto di largo consumo», Laica si è affermata nel tempo grazie all'intuizione del fondatore. Ricorda il figlio Fabio: «Quando noi da piccoli chiedevamo a nostro padre: «Papà, ma perché proprio una fabbrica di cioccolato?», lui rispondeva: «Perché piace ai bambini». Non so se lo dicesse per tagliar corto, comunque davvero Laica si è ritagliata un ambito proprio grazie ai prodotti destinati ai bambini». Monete di cioccolato, i babbi Natale da appendere all'albero, i coniglietti per la Pasqua e molto altro ancora.

Lino Saini ha sempre ragionato nella prospettiva di «costruire qualcosa che potesse durare nel tempo». Pensava in grande e per questo ha lasciato ai suoi figli una fabbrica «anche più grande delle necessità che aveva in quel momento». L'ingresso di Andrea, Fabio e Lucia è avvenuto tra il 1995 e il 2000. E quasi subito si è trattato per loro di mettere alla prova le doti da innovatori inscritta nei cromosomi di famiglia. Lo spazio per l'espansione, come detto, non mancava e l'azienda era «patrimonialmente perfetta», racconta Fabio. Zero debiti. Però era come se fosse



Con i suoi 300 dipendenti e macchine all'avanguardia Laica produce 5 milioni di cioccolatini al giorno. Nella pagina accanto, Fabio Saini, amministratore delegato dell'azienda con i suoi fratelli Andrea e Lucia

rimasta per anni "congelata" in attesa della decisione degli eredi di prenderne le redini. Il fatturato era in calo, gli investimenti fermi, la "Laica dei giovani" era invecchiata anche nell'anagrafe dei dipendenti e i concorrenti rosicchiavano inesorabilmente terreno. «Noi tre dovevamo, come dire, invertire l'andamento».

### Le leve della crescita

La prima leva per la rinascita di Laica è stata quindi l'ampliamento dell'assortimento. Investimento gravoso e rischioso per i fratelli Saini, ricorda Fabio, ma si sa che un cioccolatino tira l'altro e grazie a «un rapporto qualità/prezzo molto valido» – seconda leva competitiva usata dall'azienda – sono stati i clienti stessi con le loro richieste a spingere Laica ad offrire dopo la pralina il gianduiotto, dopo il gianduiotto il boero, poi la tavoletta e via elencando. Tutto questo potenziato da una terza leva competitiva, l'ingrediente segreto che poi a questo punto del rac-

conto quale volete che sia. Fabio Saini parla di «propensione all'innovazione. E intendo innovazione di prodotto ma anche di processo. Ci siamo messi a fare cose che pochi sono in grado di fare, e a farle in modo più efficiente degli altri».

Risultati? Fabio e i suoi fratelli hanno preso in mano un'azienda con 40 dipendenti e un fatturato nell'ordine dei 3 milioni di euro. Oggi Laica chiude bilanci da 85 milioni, più della metà incassati dall'estero, e grazie ai suoi 300 dipendenti produce 5 milioni di cioccolatini al giorno. Sì, al giorno. «Io per ridere dico che se

«La mamma non è pagata eppure nessuno come lei sa che cos'è un buon lavoro. Se un'azienda vuole crescere, oltre a distribuire benefit deve rafforzare purpose e valori, l'aspetto ideale»

investi in un peccato capitale troverai sempre mercato... E comunque noi abbiamo scelto la gola, che tra tutti i peccati in fondo è il più innocuo».

### La battaglia dei prezzi

L'inventiva è stata fondamentale anche nella crisi dei costi delle materie prime, che negli ultimi anni ha colpito quasi tutti i settori dell'economia e che in quello di Laica si è fatto pesantemente sentire: «Per rendere l'idea», spiega Fabio, «nell'ottobre del 2023 il prezzo del cacao è passato improvvisamente da 2.500 a 10.000 sterline alla tonnellata». Un calo della produzione in Africa occidentale ma soprattutto la speculazione, provocando «oscillazioni di prezzo giornaliere che prima non si vedevano in un anno», hanno gettato le imprese nel panico. «Poi nei mesi successivi il prezzo è sceso, risalito e risceso più volte». Così gli imprenditori del cioccolato «hanno dovuto trasformarsi in giocatori di borsa. Loro malgrado, perché non è il

loro mestiere e in questa situazione se un'impresa sbaglia il giorno di acquisto della materia prima, rischia di compromettere un bilancio». E come si scampa questo pericolo? «Bisogna approfondire la conoscenza delle dinamiche, avere uno sguardo d'insieme sull'andamento del settore. Non solo sui prezzi, ma proprio sui fondamentali: importante per me per esempio è stato dialogare attentamente con i fornitori». Come il cacao, peraltro, in questi anni sono impazziti i prezzi di zucchero, latte, noleggio container, trasporti, energia... Un'emergenza continua che «costringe a essere più intelligenti sulla realtà, e per questo bisogna coinvolgere altre persone, perfino i concorrenti, e affrontare insieme i problemi. L'imprenditore da solo non ce la fa».

### Quelle riunioni alle sei di mattina

Ma la sfida di innovazione forse più ambiziosa di tutte per Laica riguarda il cambiamento di quello che tecnicamente si definisce "purpose aziendale" e che Fabio Saini descrive come «scopo del fare l'imprenditore». Il punto di partenza, spiega a *Tempi*, era rispondere a un rovello che non gli ha dato pace per anni: «Che cosa c'entra il mio lavoro con la mia realizzazione, con la mia felicità? Dedichiamo così tante ore ogni giorno al lavoro che mi rifiuto di pensare non c'entri con il nostro compimento». Ed è a questo punto che per l'amministratore delegato di Laica diventa impossibile spiegarsi senza parlare dell'incontro con la Compagnia delle opere.

Il nodo, dice, è l'educazione. Perché non è vero che la risposta alla domanda sul senso di quel che si fa «è dentro di te». Di educazione parla anche il Manifesto del Buon Lavoro della Cdo. «E io intendo innanzitutto la mia educazione». In Cdo, racconta Saini, «in particolare in Cdo Agroalimentare, oggi diventata Impresa Persona Agroalimentare, ho trovato dei maestri, persone che mi hanno aiutato a prendere sul serio quella mia domanda». Talmente sul serio da arrivare a «convocarsi» con alcuni di loro ogni 15 giorni alle sei di mattina. Un'ora di incontro serrato con un ordine del giorno secco: racconta un fatto lavorativo e come ti ha cambiato. Tutti sono tenuti a intervenire. Sembra una bizzarria e invece per Saini «è stata una rivoluzio-



Lo stabilimento di Laica ad Arona



ne. Ho iniziato a partecipare nel settembre 2022 e non ho più smesso». La chiama «educazione dello sguardo». Dice: «Essere costretto a osservare come le cose ti cambiano, cioè a giudicare tutto in paragone con le tue esigenze e domande, ti spinge a guardare in modo nuovo anche quello che magari diversamente non guarderesti. Educa all'attenzione, all'apertura alle cose e alle persone».

### "We work for your happiness"

Tutto ciò ha conseguenze molto concrete in un'azienda come Laica. Innanzitutto si è tradotto in un nuovo "purpose" aziendale che cita espressamente la felicità: "We work for your happiness. Since 1946". Felicità che non è aspettativa soltanto del cliente, è anche «felicità nostra e dei nostri collaboratori, perché

«Ci dedichiamo così tanto al lavoro ogni giorno che mi rifiuto di pensare che non c'entri con il nostro compimento. In Cdo sono educato a prendere sul serio questo problema»

se non abbiamo cuore la nostra è difficile avere a cuore la felicità degli altri». Fabio, Andrea e Lucia Saini sono convinti che sia qui la chiave giusta per affrontare lo scoglio più grande sulla rotta di tutta l'industria italiana: il crollo dell'offerta di lavoro. «Le persone, nella fascia d'età dai 20 ai 40 anni, dal 2000 a oggi sono diminuite del 25 per cento. Di questo passo è minacciata non tanto la crescita delle aziende, ma la loro stessa continuità». Per attrarre e trattenere le persone, welfare aziendale, orari flessibili e benefit vari funzionano fino a un certo punto. Fabio Saini la mette giù così: «Il lavoro più difficile al mondo, quello che richiede le professionalità più delicate e ha la retribuzione più bassa, cioè zero, è quello della mamma. Eppure nessuno come una mamma sa che cos'è un buon lavoro. Intendo dire: se un'azienda vuole sopravvivere e svilupparsi, deve rafforzare piuttosto purpose e valori, l'aspetto ideale». Ed ecco che educarsi all'attenzione alla felicità degli altri diventa decisivo. Saini racconta di avere dovuto respingere candidati proprio per sommo rispetto nei confronti di loro precise aspettative, che Laica non poteva soddisfare. Ma d'altra parte «un altro criterio che ci guida nella selezione è "prima chi, poi che cosa". Quando ci troviamo davanti una persona che non stiamo cercando ma che dimostra talento, la prima domanda è: possiamo costruire un ambito dove questa persona possa esprimersi e lavorare? È successo davvero che abbiamo creato ruoli ad hoc per i nostri collaboratori. Attrarre e fidelizzare le persone con piena soddisfazione reciproca è la grande sfida attuale».