

Lo sviluppo sostenibile di Viridea Crescere differenziando il business

In adolescenza il suo fondatore si prendeva cura del giardino condominiale. Oggi guida un'azienda da 500 persone. E resiste alle grandi trasformazioni. Grazie a nove garden center, ristorante, ecommerce e prodotti private label

Intervista a Fabio Rappo, fondatore e titolare di Viridea

di Dario Colombo

VIRIDEA

Sede

Cusago (MI)

Fatturato

64,6 milioni

Attività

Garden center dedicato a piante, casa e animali

Addetti

490

Proprietà

Familiare

È una fresca giornata di pieno inverno, quella in cui entriamo nell'universo di Viridea. La sede dell'azienda è a Cusago, a pochi chilometri da Milano: qui è nato, nel 1997, il primo garden center dedicato alle piante, alla casa e agli animali. Al punto vendita dell'hinterland milanese se ne sono affiancati presto altri, fino ai nove attuali (altri tre in provincia di Milano: Rho, Rodano e Arese; due in provincia di Pavia: San Martino Siccomario e Montebello della Battaglia; due in provincia di Torino: Settimo Torinese e Collegno; e uno a Torri di Quartesolo in provincia di Vicenza) visitati, nel 2019, da oltre 7 milioni di visitatori. Sempre a Cusago, poi, è stato aperto a luglio 2019 Erba Matta, il primo ristorante di Viridea. È proprio questa scelta che ci ha condotto a conoscere meglio l'azienda, la cui storia risale, per la verità, agli Anni 80 e si intreccia, inevitabilmente, con quella di Fabio Rappo, fondatore e titolare di Viridea.

Prima di essere accolti dall'imprenditore, in realtà, il nostro giro inizia dalla visita del garden center, nell'errata convinzione che così si possano raggiungere gli uffici. È, tuttavia, l'occasione per entrare nel ri-

storante e ritrovarsi in mezzo a numerose persone che hanno fatto tappa per la colazione del mattino, a dimostrazione che Viridea ha creato concretamente un nuovo business, diversificando – anzi, ampliando, ci spiegheranno dopo – la sua offerta, apparentemente distante dal mondo del Food & Beverage. Gli uffici sono proprio al fianco di Erba Matta in quella che, vista da fuori, in realtà sembra la casa dell'imprenditore che – ci dicono dopo – è lì nei dintorni, poco oltre una siepe. Insomma, la dimensione è quella tipica di tante Piccole e medie imprese italiane in versione 'casa e bottega', anche se, in questo caso, la stretta vicinanza degli edifici è dovuta soprattutto alla rapida crescita dell'attività che a poco a poco si è ampliata, arrivando a occupare sempre più spazio.

L'esperienza (formativa) di Rappo Giardini e Rappo Srl

Inutile dire che Rappo è già in ufficio ben prima del nostro arrivo: è un uomo di grande concretezza e non poteva essere altrimenti visto che Viridea è una creatura che ha plasmato da solo e poi modellato

FABIO ERNESTO RAPPO



Fabio Ernesto Rappo è nato a Milano nel 1961. Dopo la scuola ha cominciato a lavorare in vari settori, soprattutto legati al mondo del verde a uso ornamentale e sportivo. Sotto una forte spinta imprenditoriale, nel 1983 l'attività di giardiniere, fino a quel momento svolta con successo, prese forma, consolidandosi e strutturandosi nella Rappo Srl, capace di distinguersi sin da subito nel campo del giardinaggio professionale e, in particolare, nella progettazione e realizzazione di spazi verdi. A oggi Rappo Srl è una delle più importanti realtà del panorama italiano nel suo genere. Nel 1997, dall'esperienza di Rappo Srl e da un'intuizione, è nata Viridea, il primo garden center della catena che attualmente conta nove punti vendita nel Nord Italia.

anno dopo anno. Quello che appare come un classico garden center è una risposta all'esigenza di vivere in modo sempre più sano e naturale. E questa vision la si ritrova anche nella cura degli ambienti: dal ristorante fino agli uffici.

Che l'imprenditore sia in costante attività creativa, lo si capisce fin dal primo tema che affronta. È reduce dal convegno nazionale dei player del suo settore e ad averlo affascinato è la rivoluzione digitale, arrivata anche nel suo business. "Fino a ieri i clienti avevano solo noi e i nostri competitor come fonte di informazione, oggi, al contrario, c'è la possibilità di avere le informazioni a portata di mano", esordisce Rappo, che proprio su questi temi ha già pronte le azioni da proporre a un mercato in eterna evoluzione. Ma prima di parlare degli sviluppi attuali (e futuri), è utile capire il passato dell'imprenditore e della sua azienda. Nato a Milano da una famiglia di origine veneta, già in adolescenza Rappo inizia a prendere confidenza con l'attività che lo proietterà, in pochi anni, nella dimensione imprenditoriale. "All'epoca per avere qualche soldo in tasca era necessario lavorare. L'occasione arrivò quando ci trasferimmo in una casa di nuova costruzione: c'era bisogno di qualcuno che si occupasse di curare il giardino condominiale e quindi mi proposi. I condomini mi affidarono l'attività e così, aiutato anche da mio padre, iniziai a darmi da fare". L'adolescente Rappo dimostrò subito grande interesse per l'attività di giardinaggio e nonostante coltivasse l'idea di diventare meccanico, scoprì una nuova passione. "Alla pratica affiancavo lo studio da autodidatta, finché mi iscrissi ad Agraria". Al termine della scuola, non gli mancarono numerose offerte di lavoro, tutte cortesemente restituite al mittente, perché non voleva abbandonare ciò che lo aveva appassionato. "Allora ero aiutato da alcuni operai e nel giro di una decina d'anni 'Rappo e Giardini' divenne Rappo Srl", confessa l'imprenditore. Una realtà che esiste ancora oggi e che conta circa 100 dipendenti: una dimensione che Rappo definisce 'critica' a livello organizzativo e che, per sua scelta, ha preferito congelare senza porle nuovi obiettivi di crescita, perché ritenuti complicati nel suo settore. Serviva allora un'altra idea imprenditoriale da affiancare a Rappo Srl.

"Ho sempre avuto un'attrazione irrefrenabile nell'intraprendere, che declino con l'attività di mettere insieme le risorse per fare



L'interno del garden center Viridea: in totale sono nove i punti vendita nel Nord Italia

impresa. Non vuol dire solo guadagnare, ma soprattutto creare un'azienda in grado di generare valore", è l'idea di Rappo. "Il mio obiettivo è aprire la strada, cooptare le persone, farle camminare in modo indipendente e quindi dedicarsi ad altro". La dimostrazione concreta è anche nel nome scelto per la nuova impresa: "Il trend era utilizzare il nome di famiglia, ma volevo rimarcare la distanza con l'imprenditore; ho ragionato con un amico professore di Lettere e insieme abbiamo creato il neologismo dal latino che significa 'idea verde'". È quindi sul finire degli Anni 90 che Rappo decide di lanciarsi in un'altra attività imprenditoriale, con l'apertura del primo garden center. "Sapevo di essere l'ultimo del settore, con i competitor che erano già presenti e consolidati in quel mercato", precisa l'imprenditore. Insomma, la strada era già in salita. Ma le sfide sono la quotidianità di chi fa impresa.

La crescita organica e il nuovo assetto organizzativo

Nonostante l'esperienza di Rappo Srl, per dare vita a Viridea, l'imprenditore dovette far leva sulle sue sole forze finanziarie. E così il primo garden center di Cusago fu costruito in cinque anni, sebbene la sua realizzazione avrebbe richiesto appena un anno di tempo. "La risposta del pubblico fu subito positiva e questo mi convinse ad aprire un secondo garden center", spiega l'imprenditore. Questa volta, tuttavia, le cose andarono in maniera molto diversa, grazie soprattutto alla solida credibilità che l'azienda si era costruita e che convinse anche le banche a finanziare il progetto.



Viridea è nata nel 1997 e nel 2019 ha fatturato 64,6 milioni di euro

“Rispetto a un tempo, oggi le idee valgono poco e servono i risultati”, taglia corto Rappo. E per questi serve tempo, ma alla fine sono arrivati. Oggi Viridea conta circa 500 dipendenti (stagionali compresi) e ha chiuso il 2019 con un fatturato di 64,6 milioni di euro (+3,7% rispetto al 2018) che conferma il trend positivo. “È stata una crescita a corrente alternata, con una partenza più lenta, ma poi uno sviluppo rapido: dopo i primi tre punti vendita siamo arrivati in breve ad averne sette, poi con più calma siamo arrivati a nove e presto ne avremo 10”. A ‘ostacolare’ l’attività ci si è, tuttavia, messa di mezzo più volte la burocrazia, non solo legata ai finanziamenti, capitolo archiviato dopo il positivo avvio, quanto alla realizzazione dei nuovi garden center.

Il processo è piuttosto complicato, ma si può riassumere in queste fasi: individuazione del terreno su cui costruire il punto vendita, negoziazione con il proprietario e quindi attesa per il via libera ai lavori da parte dell’amministrazione comunale. E per quest’ultima fase – quando fila tutto liscio – servono anche fino a cinque anni d’attesa.

L’evoluzione aziendale ha imposto a Rappo la pianificazione di un’adeguata struttura

capace di supportare il business in crescita. L’azienda si è quindi dotata di una struttura centrale che eroga i servizi ai punti vendita, gestiti da due figure manageriali, il Direttore e il suo vice. A livello ‘corporate’, invece, ci sono i responsabili per le funzioni Personale, Finance, Comunicazione, Commerciale e Acquisti, che siedono in quella che si può considerare come la C-Suite (la stanza dei Chief) allargata, perché in quella più ristretta, oltre al fondatore (il cui ruolo è paragonabile a quello del Direttore Generale), siedono appena tre figure: Amministrazione, Sales e Finance.

“Non prendo decisioni se non in modo corale e chiedo alle persone di assumersi la responsabilità per il proprio ruolo, ma alla fine ci deve essere una persona che prende le decisioni”, dice Rappo, che in azienda ha trovato spazio per quattro figli, di cui due fanno parte del Comitato Direttivo e uno è il responsabile di Erba Matta.

Alla base dello stile imprenditoriale di Rappo c’è la sostenibilità dell’impresa che declina partendo dall’obiettivo di “migliorare la qualità della vita dei lavoratori, dei clienti e dei fornitori”. Tradotto vuol dire un insieme di azioni complesso. Per esempio, sul fronte dei clienti, Viridea “offre servizi ed esperienze focalizzate sulla soddisfazione del cliente”, che non può essere considerato un semplice acquirente. Inoltre – come anticipato – nella vision di Rappo c’è la “terzietà dell’imprenditore”, che considera come il “principio da condividere con tutti”: “L’impresa non deve essere legata ai bisogni dell’azionista, ma deve rispondere alla logica di sopravvivenza che vada oltre quella della sua proprietà”. E questo conduce ad affrontare un ulteriore tema, che caratterizza lo stile imprenditoriale del fondatore di Viridea, cioè che le “risorse generate dall’azienda sono dedicate all’impresa”. Infine c’è la grande attenzione per i giovani: “Sempre nell’ottica di assicurare la continuità dell’azienda, favoriamo la crescita e lo sviluppo di tutte le risorse, in particolare dei più giovani”.

A proposito dei giovani, la crescita dell’azienda si è sviluppata in modo armonico con l’aumento del numero del personale. Questo ha imposto una costante selezione delle persone da introdurre nell’organizzazione. E su quali competenze cercare Rappo ha le idee molto chiare: “Mi rifaccio al principio che ha guidato la mia attività imprenditoriale sin dagli inizi; non sono interessato alle competenze hard piuttosto cerco quelle che, a mio giudizio rendono



L’esterno del garden center Viridea di Pavia

i candidati delle 'brave persone', cioè che abbiano voglia e passione di lavorare e imparare, oltre che di collaborare".

Ampliare il business per coinvolgere il cliente

D'altra parte anche Viridea ha bisogno di collaboratori motivati non solo per sostenere la crescita, ma pure per ampliare il proprio business secondo la strategia decisa dal vertice di "difendere l'esperienza del cliente". Come accade anche in altri settori, anche in questo serve costantemente differenziarsi dai competitor che, ormai, non sono più né materialmente vicini (a volte neppure fisicamente tangibili) né appartengono allo stesso comparto. "Siamo alla costante ricerca di come distinguerci nel mercato e per farlo lavoriamo su ogni aspetto: per esempio allarghiamo gli stalli del parcheggio oppure curiamo nei dettagli l'ambiente...

L'obiettivo è coinvolgere il cliente affinché ci frequenti indipendentemente dalla reale necessità di dover acquistare qualcosa". Ed è in questo senso che dev'essere letta l'apertura di Erba Matta che, confessa Rappo, ha avuto una "gestazione di 15 anni". "All'inizio avevamo valutato altre località per lanciare il progetto del ristorante, ma poi abbiamo deciso che una startup dovesse nascere in un luogo più vicino alla nostra sede. Ci siamo presi tutto il tempo per indagare cosa ne pensassero i nostri clienti e questi hanno dato parere positivo".

Dunque, Erba Matta è stato aperto nel punto vendita di Cusago e offre alla clientela la possibilità di completare la propria visita al garden center e di ampliare l'esperienza 'green' a tutto tondo: il ristorante è un luogo di svago e di relax, dove le famiglie sono benvenute, e che sa conciliare la genuinità delle materie prime con la fantasia e creatività. "I primi risultati confermano che la decisione è stata corretta, visto che i numeri ci danno ragione e c'è stata una ricaduta sulle vendite del 3% nel garden center di Cusago", precisa Rappo.

Oltre all'apertura del ristorante, nel 2019 Viridea ha organizzato più di 300 tra corsi ed eventi (gratuiti), per giardinaggio, cura degli animali e fai da te, affiancando anche le attività dedicate ai più piccoli che nella maggior parte dei casi hanno sempre avuto un taglio ludico-educativo.

Inoltre l'azienda ha in programma altre azioni concrete per proseguire il suo trend di crescita. Nel 2020 sono in programma due novità commerciali: l'apertura dell'e-commerce e l'introduzione di una linea di pro-



Una parte dell'interno di Erba Matta, il primo ristorante di Viridea a Cusago, in provincia di Milano

dotti private label. Dopo la fase di test svoltasi a fine 2019 su una selezione di articoli del reparto Natale, dalla primavera sarà possibile acquistare online i prodotti per il giardinaggio, l'arredo outdoor e il barbecue. "È un'opportunità per essere presenti dove ancora non abbiamo un punto vendita", ragiona l'imprenditore. Non vuol dire, però, che l'esperienza di acquisto nel garden center sarà sostituita dal commercio digitale. "Questo ci impone di offrire un servizio sempre eccellente nei punti vendita, incentivando l'aspetto consulenziale che ci permette di essere unici".

Poi c'è la linea private label: si tratta di concimi, terricci, sementi prato e piante selezionate dall'azienda per chi ama prendersi cura del verde e dedicarsi alla propria passione. "L'e-commerce ha spostato la competizione sul prezzo che 'contrastiamo' con il private label, che ci consente di differenziarci non solo sui costi".

Insomma, non è un caso che Rappo sia molto interessato alla Quarta rivoluzione industriale e alla digitalizzazione. "Oggi è il cliente che domina la filiera", ammette con sicurezza. Quello che forse l'imprenditore non sa è di essere molto più avanti di tante PMI che non hanno ancora compreso appieno la portata della Digital transformation. E da imprenditore visionario è già al lavoro per realizzare "un nuovo format in grado di esaltare ancor di più l'esperienza della clientela". Per raggiungere l'obiettivo, conscio che oggi il mondo cambia davvero rapidamente, s'è dato pochi anni. Anche perché, dice, tra circa cinque anni ha intenzione di passare il testimone. Ma di certo avrà già in mente di fondare una nuova azienda.