

COVER STORY

Cristina Scocchia
illycaffè

Investire (oggi) SUL DOMANI

È quello che manca all'Italia, da vent'anni troppo concentrata sulla spesa corrente, per non perdere le sfide della produttività e dell'innovazione. Ne è convinta l'a.d. dell'azienda triestina, che sottolinea: «Il Pnrr è la nostra ultima occasione»

► DI CECILIA LULLI

Una buona tazza di caffè non si nega a nessuno, sostiene un vecchio adagio. E infatti, nonostante l'aumento dell'inflazione e dei tassi bancari, nonché il rincaro delle materie prime, il 2022 per illycaffè è andato alla grande. Visto che i ricavi consolidati si sono attestati a 567,7 milioni di euro, registrando un aumento record del 13,6% rispetto al 2021, il più alto tasso di crescita degli ultimi dieci anni. E il 2023 promette altrettanto bene, dato che il primo semestre si è chiuso con ricavi in aumento in tutti i principali mercati, in particolare negli Stati Uniti (+16%) e che la redditività del gruppo è cresciuta del 21%. Secondo Cristina Scocchia, a.d. dal gennaio 2022, con un passato in Kiko, L'Oréal e P&G: «Sono risultati che dimostrano l'efficacia delle strategie declinate nel piano industriale e sono convinta che questo possa essere un secondo anno positivo per l'azienda nonostante, comunque, la pressione inflazionistica continui».

Dunque, bisognerà attendere ancora a lungo perché la congiuntura economica migliori?

Nel secondo trimestre 2023 il pil è sceso dello 0,4%, frenando più di quanto ci si aspettasse. Io però preferisco guardare i dati con una prospettiva più ampia. Se nel 2020 l'Italia aveva avuto un crollo dell'8,9%, nel 2021 è risalita del 6,7%, e nel 2022 ancora del 3,7%. Certamente queste percentuali risentono anche di un effetto rimbalzo, ma è innegabile che il nostro Paese abbia agito bene, anche meglio di altri. Per esempio, la locomotiva americana, economia più forte della nostra, ha chiuso l'anno scorso solo con un +2,1%. In un contesto di crescita così solida nell'ultimo





Già in Cda dal 2019, Cristina Scocchia è a.d. di Illycaffè da gennaio 2022. In precedenza era a.d. di Kiko da luglio 2017. Ha lavorato anche in L'Oréal Italia, dove ha ricoperto le cariche di amministratore delegato e presidente, e in Procter & Gamble. È inoltre membro del Cda di EssilorLuxottica e Fincantieri





triennio e con un primo trimestre 2023 ancora positivo, questa frenata può essere transitoria. Ricordiamoci che si stima comunque un pil annuale positivo. Di conseguenza io sono tra gli ottimisti, anche se guardo al mercato occupazionale. Sempre considerando un'ottica più ampia: nel 2021 avevamo un tasso di occupazione del 58%, oggi siamo al 61,3%. Si tratta di una crescita di ben tre punti percentuali. Certo, l'inflazione è ancora alta, siamo al 5,5%, ma è comunque inferiore rispetto a prima dell'estate, per non parlare dei mesi precedenti. Secondo me, i segnali sono incoraggianti, ci fanno sperare di aver scampato la recessione e che il 2024 sia un anno ancora più positivo.

Quindi l'Italia ha reagito bene alle dinamiche economiche

e geopolitiche che hanno segnato gli ultimi anni?

Non solo abbiamo reagito bene, ma lo abbiamo fatto meglio di tanti altri big. Basti pensare alle difficoltà che sta affrontando la Germania. L'italica caratteristica che ci porta a dare il meglio di noi quando le circostanze si fanno più difficili sta dando i suoi frutti anche stavolta; perché quando il contesto macroeconomico e geopolitico si è fatto più sfidante, l'Italia ha saputo rimboccarsi le maniche e reagire in maniera positiva. È un vantaggio competitivo del nostro Dna. Dopodiché dovremmo imparare a mantenere lo stesso mordente anche quando i contesti sono meno agitati.

C'è qualcosa, invece, che secondo lei avremmo potuto



fare meglio?

Tutto è migliorabile. Accennavo prima con soddisfazione al tasso di occupazione, salito dal 58% al 61,3%, ma comunque non dobbiamo nasconderci che la media europea è del 69,9%, quindi possiamo fare molto di più. In generale, i margini di miglioramento in Italia sono molti e, purtroppo, ne siamo consapevoli ormai dalla metà degli anni 90. È da allora che la nostra produttività è stagnante. Dall'inizio del secolo è cresciuta appena dello 0,2%, Francia e Germania hanno fatto tre volte meglio, la Spagna addirittura cinque. Abbiamo poi una burocrazia che rimane troppo pesante, una mancanza di infrastrutture fisiche e digitali. E a queste problematiche, di recente, si è aggiunto l'inverno demografico, che è un tema molto serio, perché qualunque siano le possibili politiche di riforma del sistema pensionistico, nessuna si potrà basare su un Paese che ha le culle vuote e le RSA piene. Dobbiamo invertire la curva demografica e lo si può fare in diversi modi. Certamente vanno sostenute le famiglie numerose e messe in campo misure a favore della natalità, ma bisogna anche far crescere l'occupazione femminile, da tempo inchiodata intorno al 50%. Se noi la portassimo, non dico a livello di quella maschile, ma almeno al 60%, il nostro pil crescerebbe del 7-8%, aiutando non poco la nostra economia.

Ci svela come siete riusciti a ottenere risultati record in un contesto macroeconomico così difficile?

Il nostro piano industriale 2022-2026 si basa su quattro strategie cardine. La prima è incentrata sul brand. Crediamo nella qualità superiore e sostenibile, per questo continueremo a investire e a comunicare in tal senso anche nei mercati, come quello americano, in cui la visibilità, e quindi la conoscenza del nostro marchio, è più limitata rispetto all'Italia. In secondo luogo, intendiamo crescere a livello internazionale. Al momento due terzi del fatturato provengono già dall'estero, il secondo mercato sono proprio gli Stati Uniti con circa 100 milioni di euro l'anno, ma miriamo a raddop-

piare questa cifra. Vogliamo però realizzare una crescita sostenuta anche nei Paesi europei, dove abbiamo già filiali in Spagna, Inghilterra, Francia, Olanda, Germania e Austria. Terza strategia: vogliamo continuare a essere leader nell'homeca, ma anche investire su tutti gli altri canali per raggiungere i consumatori ovunque essi siano. In sintesi, la crescita deve essere multicanale e, in particolare, intendiamo rafforzare la nostra presenza online, che ci permetterà anche di espanderci in Cina. Abbiamo già una filiale a Shanghai, ma su questo fronte è decisivo l'accordo di distribuzione in esclusiva recentemente firmato con Hangzhou Onechance Tech (Chancemate), un gruppo quotato sulla Borsa di Shenzhen con una capitalizzazione di oltre 800 milioni di euro. Quarto punto, ma non meno importante, siamo da sempre un'azienda che crede profondamente nel creare valore lungo tutta la filiera, quindi vogliamo continuare ad agire con senso di responsabilità sociale e ambientale molto forte. Il nostro obiettivo è essere una vera stakeholders company.

La Cina è da sempre un mercato complesso per le imprese occidentali...

Credo che tutte le sfide della vita vadano approcciate con la giusta dose di coraggio e di determinazione, ma anche di umiltà. E ritengo che questa ricetta vada applicata anche e soprattutto a un mercato così lontano e complesso come quello cinese. Un mercato che non è facile capire e penetrare per un operatore italiano delle nostre dimensioni. Anche in Kiko una delle prime azioni importanti messe

A destra, la macchina per il caffè XI Anniversary Ipsi, con rating di consumi energetici di classe A+++



COVER STORY



A sinistra, una delle dimore del Fai, che illycaffè sostiene da quest'anno. Nella pagina accanto, Cristina Scocchia con il presidente della Società Velica di Barcola e Grignano, Mitja Gialuz. A illycaffè è stata affidata la direzione artistica per la realizzazione del poster della 55ª edizione della storica regata Barcolana

La leadership dipende dal carattere, non dal genere

in campo era stato trovare un distributore molto forte in esclusiva per il mercato cinese ed è stata una scelta che ci ha dato grandi soddisfazioni. Come dire, strategia che vince non si cambia. Da parte nostra abbiamo un prodotto di qualità superiore e un brand iconico, con una storia e un heritage molto importanti, il nostro partner ha una struttura altrettanto importante e una profonda conoscenza del mercato e dei consumatori cinesi. Dall'unione di questi know how diversi ma complementari può nascere una strategia di successo.

Proprio in occasione dell'accordo per l'espansione in Cina, ha dichiarato «Il Dna del brand resta quello di un prodotto italiano di alta gamma, ma per essere un marchio globale dobbiamo avvicinarci ai gusti locali di tutti i consumatori». Come si trova il giusto equilibrio tra la necessità di andare incontro a gusti differenti e quella di non snaturare il prodotto?

Siamo da circa 90 anni gli alfiere del caffè espresso, fa parte del nostro Dna. Però, se si vuole diventare un marchio globale, bisogna articolare la propria offerta. Che non vuol dire snaturarla, ma arricchirla di prodotti che siano più vicini al gusto del consumatore locale. Per esempio, per il mercato statunitense abbiamo sviluppa-

to diverse referenze di Cold Brew, un caffè in lattina che va incontro a due diverse esigenze degli americani: il caffè *on the go* e l'amore per le lattine che ricordano quelle delle bevande energetiche. I consumatori cinesi, invece, hanno una preferenza spiccata per il caffè solubile, perché più vicino per gusto e preparazione al tè cui sono abituati. Per loro abbiamo quindi lanciato una capsula di caffè solubile di qualità superiore. Abbiamo così assecondato le richieste del mercato locale senza per questo tradire il nostro posizionamento di marca. Alla fine, il punto è capire quello che il consumatore richiede, e poi fornirlo al massimo della qualità e sostenibilità possibili. **Avete avviato un piano di maxi-investimenti nella fabbrica della tostatura di Trieste. Cosa vi ha spinto a un tale investimento in un momento in cui la maggior parte delle imprese sta tagliando i costi?**

Lo scorso anno siamo cresciuti quasi del 14% e continuiamo ad avere obiettivi di crescita importanti. Per poter servire sempre più mercati e sempre più clienti dobbiamo inevitabilmente aumentare la capacità produttiva e logistica. Abbiamo valutato diverse opzioni, ma da azienda fieramente italiana e fieramente triestina, non potevamo certo andare a delocalizzare la produzione. Da qui la scelta di ampliare il polo produttivo in città. Nell'arco di piano investiremo 120 milioni di euro, con ricadute positive anche a livello occupazionale. Essere vicini alla propria comunità significa anche, soprattutto in momenti complessi a livello macro-economico come questo, rimanerle vicino e investire sul territorio. È un segno di coerenza.

A proposito di Italia e investimenti, che idea di è fatta sull'attuazione del Pnrr?

È l'ultima chance per riguadagnare quella modernità che il Paese ha perso negli ultimi vent'anni. Il Pnrr ci darà, se usato bene, la possibilità di recuperare un ritardo dovuto a una problematica tutta italiana: investiamo troppo in spesa corrente e troppo poco sul futuro, per il semplice motivo che da oltre un ventennio la nostra spesa corrente è troppo alta. Sarebbe un peccato mortale non indirizzare questi soldi sulle priorità chiave – non a pioggia – per colmare il gap. Purtroppo, il track record dell'Italia nell'uso dei fondi Ue non è confortante, così come i ritardi regi-





strati finora sul fronte Parr. Ora che siamo vicini a bruciarci spero venga fuori la parte migliore di noi, cioè quella capacità di lavorare sodo e recuperare il tempo perso proprio quando sembra troppo tardi.

IllyCaffè è divenuta prima società Benefit e poi BCorp. Nel mentre non si è fermato il suo impegno a livello sociale. Cosa vi spinge in questa direzione?

Come accennavo prima, siamo veramente un'impresa che vuole creare e distribuire valore per tutti gli stakeholder. Per questo da anni ci impegniamo a sostenere le comunità dei nostri produttori di caffè sia direttamente come azienda, sia attraverso la Fondazione Ernesto Illy. Ora abbiamo deciso di aggiungere altre attività che interessino le comunità nelle quali viviamo e operiamo. Per esempio, per quanto riguarda il mercato italiano, all'inizio del 2023 abbiamo iniziato a sostenere *leo second opinion*, che permette a chi ha ricevuto una diagnosi di tumore di ricevere un secondo parere da parte medici dell'Istituto Europeo di Oncologia. Abbiamo, inoltre, ini-

STRETTAMENTE PERSONALE

NEL GENNAIO 2022 È APPRODATA IN ILLYCAFFÈ DOPO UNA LUNGA ESPERIENZA PROFESSIONALE NEL MONDO DEL BEAUTY, HA DOVUTO CAMBIARE IL SUO MODO DI LAVORARE PER ADATTARSI AL NUOVO SETTORE?

L'ESPERIENZA IN PROCTER & GAMBLE MI HA INSEGNATO CHE IL LEADERSHIP STYLE, LE SKILLS, ANCHE LE DEBOLEZZE, SONO UN BAGAGLIO CHE TI PORTI DIETRO INDIPENDENTEMENTE DAL SETTORE DI CUI TI OCCUPI. IN ILLYCAFFÈ, COME NEL CDA DI ESSILORLUXOTTICA O DI FINCAPIRE, MI OCCUPO DI MERCATI DIVERSI, MA HO SEMPRE LA POSSIBILITÀ DI ESPRIMERE IL MIO PERSONALE STILE DI LEADERSHIP, CHE PRESCINDE DALL'AZIENDA E DAL SETTORE MERCEOLOGICO.

A PROPOSITO DI STILE DI LEADERSHIP, C'È UN MANAGER O UN IMPRENDITORE CHE AMMIRA PARTICOLARMENTE?

LEONARDO DEL VECCHIO PER ME HA SEMPRE RAPPRESENTATO L'ECCELLENZA ITALIANA. SE PENSIAMO ALLA SUA STORIA, DA DOVE È PARTITO E COSA È RIUSCITO A RAGGIUNGERE CON LE SUE SOLE FORZE... SONO STATA DAVVERO ONORATA DI AVERLO POTUTO CONOSCERE E DI ESSERE ENTRATA NEL CDA DI QUELLA CHE ALLORA ERA "SOLO" LUXOTTICA NEL 2014. FU LUI A CHIAMARMI QUANDO, APPENA RIENTRATA NELLA PENISOLA, COME A.D. DI L'ORÉAL ITALIA, NON MI CONOSCEVA PRATICAMENTE NESSUNO. DA LUI HO IMPARATO TANTISSIMO, EPPURE, COME LA MAGGIOR PARTE DEI GRANDI PERSONAGGI CHE HANNO UNA VISIONE E UN'INTELLIGENZA SUPERIORE ALLA MEDIA, ERA ANCHE MOLTO UMILE E DISPONIBILE.

COSA FA CRISTINA SCOCCHIA NEL SUO TEMPO LIBERO?

INNANZITUTTO MI PIACE STARE CON MIO FIGLIO. ESSERE GENITORI È UNO SPETTACOLO BELLISSIMO, MA CHE NON CONCEDE REPLICHE. SE TI PERDI UNA PUNTATA NON LA PUOI RECUPERARE, I RAGAZZI CRESCONO CON UNA VELOCITÀ INFINITA, RIMANENDO FEDELE A QUESTA "REGOLA", CERCO DI PERDERMI MENO PUNTATE POSSIBILI. DOPODI CHE MI PIACE ANCHE VIAGGIARE. L'HO SEMPRE FATTO PER LAVORO, MA ANCHE PER PIACERE. PER SCOPRIRE NUOVE CULTURE E CAPIRE COME SI VIVE IN PAESI DIVERSI DAL NOSTRO.

L'ULTIMO VIAGGIO CHE HA AMATO DI PIÙ?

QUELLO CHE HO FATTO A MARZO IN BRASILE. SONO STATA IN UN VILLAGGIO DI COLTIVATORI DI CAFFÈ DOVE ILLYCAFFÈ SOSTIENE DA ANNI UNA SCUOLA. SONO RIMASTA DAVVERO COCCHIATA DA QUESTA ESPERIENZA. PERCHÉ MI HA PERMESSO DI TOCCARE CON MANO UNA REALTÀ COMPLETAMENTE DIVERSA DALLA NOSTRA. UN CONTO È SAPERE CERTE COSE IN TEORIA, UN ALTRO È VEDERLE CON I PROPRI OCCHI.

ziato a sostenere il Fondo Ambiente Italiano. Il motivo è semplice: crediamo nella bellezza in tutte le sue forme. Non a caso negli ultimi 30 anni l'azienda ha lavorato con oltre 125 artisti di fama internazionale per la realizzazione delle tazzine delle collezioni Illy Art Collection. Non è un impegno banale mantenere, ristrutturare e aprire al pubblico l'enorme patrimonio ambientale, culturale e artistico italiano come il Fai fa bene da tantissimi anni, perciò abbiamo voluto dare un contributo. Ultima novità, abbiamo iniziato a collaborare con *Food for Soul*, l'organizzazione non profit fondata dallo chef Massimo Bottura e da sua moglie Lara Gilmore, che dal 2015 si prende cura delle persone bisognose a partire dalla forma primaria di assistenza, il cibo, mettendo al primo posto il riutilizzo delle materie prime. Per i prossimi quattro anni illycaffè offrirà un sostegno finanziario per potenziare l'espansione dei loro Refettori, contribuendo a creare nuove basi operative e ad aumentare i pasti serviti a comunità socialmente vulnerabili e isolate, contribuendo al recupero di oltre 60 tonnellate di cibo ogni anno.

COVER STORY



Prosegue anche l'impegno per la sostenibilità. Vi state muovendo in favore di un'agricoltura rigenerativa e avete da poco lanciato un nuovo packaging, la soft can. Quali sono i prossimi obiettivi?

L'intento è essere sostenibili a 360 gradi, quindi a livello sociale ma anche a livello ambientale. Ci siamo dati l'obiettivo di diventare *carbon neutral* entro il 2033 e raggiungere il *net zero* entro il 2050. Sono obiettivi che si raggiungono solo adottando tecnologie innovative e modelli di business circolari e rigenerativi. Stiamo lavorando con la filiera del caffè verde sulla riduzione del *Life Cycle Assessment*, ma anche per strutturare un modello di misurazione diretta delle emissioni di CO₂, perché per agire correttamente è necessario avere dati certi e poter misurare i progressi. Abbiamo inoltre quattro piantagioni sperimentali dove operiamo incrociando i dati sull'uso delle migliori pratiche agronomiche.

Fin dal suo arrivo in azienda, si parla di una preparazione per lo sbarco in Borsa. A quando il grande passo?
 L'obiettivo è stato annunciato in modo trasparente e intendiamo raggiungerlo entro l'arco di piano, quindi entro il 2026. Al momento, però, è prematuro discute-

Entro il 2026 l'azienda investirà 120 milioni di euro per ampliare lo stabilimento produttivo di Trieste

re di tempistiche, perché oltre ad avere i giusti risultati finanziari per la quotazione è necessario scegliere anche un adeguato contesto macroeconomico. E quello che stiamo vivendo ci impone di aspettare.

Lei è tra i manager più seguiti su LinkedIn e Instagram. Quali potenzialità vede in questi strumenti?

I social sono uno strumento che ho iniziato a usare durante il lockdown per comunicare non solo con i collaboratori di Kiko, ma con tutti gli stakeholder dell'azienda. Ho scoperto che i social, e in particolare LinkedIn e Instagram, sono due modi per condividere le proprie idee, scoprire quelle degli altri, confrontarmi con persone con le quali altrimenti non avrei l'occasione di farlo. Ad esempio, via LinkedIn ho conosciuto tantissime ragazze e ragazzi in cerca di consigli di cui sono diventata una mentor anche per lunghi periodi. Credo che queste piattaforme consentano una comunicazione più trasparente e senza filtri. Me ne occupo sempre direttamente, per questo non posto tantissimo. Intanto perché non è che ogni giorno abbia un'idea che ritengo utile condividere, e poi perché quando ce l'ho devo trovare il tempo di scrivere il post dopo il lavoro e dopo aver fatto la mamma.

Non ci sono aspetti negativi cui fare attenzione?

Come tutte le forme di comunicazione ti espongono. Nel momento in cui condividi le tue idee devi essere pronto ad accettare che ci siano persone che la pensano come te, ma anche persone che la pensano in maniera opposta. E se alcune te lo dicono in modo costruttivo, altre rispondono un modo più irruento. Fa parte del gioco. Però non ritengo sia una questione tipica solo dei social, ma più in generale di ogni forma di comunicazione.

Nel giugno scorso le hanno consegnato il premio Marketer of the Year 2022, cosa ha significato per lei?

Ammetto che non mi aspettavo minimamente questo riconoscimento e mi ha fatto piacere soprattutto per le sue motivazioni. Secondo il presidente della Società italiana marketing, infatti, mi è stato dato per la capacità di coniugare competenze e valori. Per me è importante perché ho sempre cercato di distinguermi professionalmente, oltre che per i risultati, per il fatto di portare avanti l'idea di una leadership etica e responsabile.

A tal proposito, lei è tra chi ritiene che esista una differenza tra le leadership femminile e maschile, o tra chi pensa che i fondamentali siano gli stessi?

Ho sempre pensato che la leadership dipenda dal carattere e non dal genere. Nella mia esperienza ho conosciuto donne assertive e altre partecipative così come ho conosciuto uomini assertivi, ma anche uomini portati alla collaborazione e all'accoglienza. Ho incontrato semplicemente persone, ciascuna con un proprio carattere e un proprio vissuto, riflesso nello stile di leadership. Penso che i leader migliori – uomini o donne non fa differenza – siano quelli che sanno alternare i diversi stili calibrandoli sulla base della necessità del momento, perché non esiste una sola ricetta che funzioni in tutti i contesti. ■

