



MADE IN ITALY. A colloquio con l'amministratore delegato di Venchi

# Innovazione al cacao

Da un'antica fabbrica di cioccolato  
i più elevati standard manageriali  
per rilanciare globalmente un  
prodotto profondamente italiano.  
Ne parla Daniele Ferrero  
intervistato da Andrea Granelli



**Andrea Granelli**  
è presidente di Kanso,  
presidente del distretto  
dell'Audiovisivo e dell'ICT  
di Roma e direttore  
scientifico di Domus  
Academy.





### Si ispira a qualche modello specifico?

Mi sono ispirato al mondo della moda e al processo che precede la sfilata. Il successo dell'anno si gioca nella sfilata e qui tutta l'azienda è tesa nel dare il massimo. Per noi il cuore del processo innovativo è invece il catalogo. Ne facciamo due all'anno (Pasqua e Natale) e tutta l'azienda si concentra per "costruirlo" al meglio. Generalmente un catalogo contiene un 50% di prodotti già presenti sul mercato, un 30% di migliorie e un 20% di nuovi prodotti. In questo processo ogni singolo contributo (anche l'impressione avuta da una segretaria dopo la telefonata di un cliente) può aiutare a raggiungere il risultato finale ed è per questo che tutti vengono ascoltati. Normalmente il vertice dell'azienda contribuisce solo per l'1% alle idee nuove... le migliori idee arrivano sempre dal basso. Il mio ruolo è assicurarmi che vengano "catturate" e disseminate in azienda con efficienza. Soprattutto che ci sia una certa disciplina nel creare l'ambiente adeguato dove tutti possano esprimere le loro idee sul come innovare.

### Quale è stato il ruolo degli azionisti nel rilancio di Venchi?

Fondamentale: abbiamo avuto la fortuna e la capacità di creare un modello eccezionale di corporate governance, in cui sono presenti degli azionisti privati con una forte propensione al risultato e al tempo stesso con una chiara ottica di lungo termine.

Il fatto di non essere una famiglia è stata forse la più importante ragione di successo. La capacità di attrarre talento è un aspetto chiave. Essere un gruppo eterogeneo di azionisti ha aiutato ad attrarre e a trat-

tenere quel talento manageriale tipicamente assente nelle piccole e medie imprese. L'innovazione richiede varietà mentre le aziende padronali (caratterizzate dal "ca-

pitalismo individuale") tendono a imporre un modello omogeneizzante e quindi non riescono ad assicurare un'innovazione sistematica. Da noi, invece, la diversità è un dovere: non sono solo io che assumo i nuovi dipendenti, ma i singoli responsabili di funzione hanno il compito di assumere personale e ciò assicura varietà di stili, di competenze, di approcci.

Anche gli azionisti, naturalmente, hanno svolto in maniera eccellente la loro missione: controllare e supportare, senza intervenire nella gestione.

### Ritiene la sua capacità il rispondere al meglio ai bisogni dei suoi clienti oppure il creare nuovi bisogni?

La creazione di nuovi bisogni è un po' la terra promessa: è stato dimostrato che il gusto alimentare è una delle abitudini che cambia con maggiore lentezza. La sfida è quindi di soddisfare bisogni presenti ma inespressi: una vera opportunità economica. Comunque credo che ogni innovazione cerchi per l'80% di soddisfare dei bisogni identificati ma al tempo stesso crei un 20% di situazioni di consumo legate se non a nuovi bisogni almeno a nuove occasioni di consumo. L'esempio del nostro cioccolato senza zucchero è abbastanza emblematico...

### Nel settore del cioccolato è importante il package?

Il package è molto importante, ma è condizione necessaria, non sufficiente. Se il package non è attraente, il prodotto non viene selezionato dal consumatore. Se però il prodotto non è buono, non viene ricomprato.

### Quanto è importante invece la protezione intellettuale?

È importantissima. Noi siamo molto agguerriti nella protezione del nostro marchio. Abbiamo in media tre-quattro grosse cause all'anno. Sulle ricette, invece, vale ancora il vecchio segreto industriale. È troppo difficile brevettarle; inoltre nella descrizione del brevetto dobbiamo fornire molte più informazioni di quanto sia necessario (e proteggibile) e quindi rischiamo di dare comunque know-how alla nostra concorrenza.





### La Cina è una minaccia o un'opportunità?

Ogni medaglia ha due facce. Il cliente cinese è oggi difficile da inquadrare perché, relativamente al cioccolato e al gelato, i suoi consumi sono recenti e ciò vale per tutta l'Asia. Stiamo però notando che il consumatore cinese tende a essere simile al resto dell'Asia – ha ad esempio poco gusto per il dolce e il latte. D'altra parte è sempre più evidente che le tendenze alimentari occidentali vengono recepite e diffuse con una rapidità sempre maggiore. Questo è stato vero sicuramente per il caffè e probabilmente lo sarà anche per il cioccolato e il gelato. Comunque, per capire cosa farà la Cina nel futuro, è sufficiente guardare il passato recente del Giappone, tenendo solo presente che i tempi di “adattamento” in Cina saranno molto più rapidi.

### In che cosa pensa di essere migliore dei concorrenti?

Nella voglia di emergere e nel fornire una qualità sempre superiore. Temiamo quei concorrenti che usano l'illegalità per essere più competitivi: quelli che non pagano le tasse, quelli che abbattano i loro costi del lavoro pagando in nero; quelli che dichiarano ingredienti che non sono veri; tutti quelli quindi che alterano il piano competitivo. I concorrenti “bravi”, ovvero quelle aziende di qualità che si affermano rispettando le regole (grazie a prodotti migliori, idee più nuove ecc.), sono invece sempre un ottimo stimolo.

### In che cosa vorrebbe che lo Stato la aiuti?

In ciò di cui tutti si lamentano, ma che non è ancora stato risolto: burocrazia (in azienda abbiamo 34 enti “pubblici” a cui dobbiamo rendere conto!); tasse – quella sul lavoro (l'Irap) in particolare è scandalosa –; l'essere sottoposti a tutti questi regimi di monopolio che sembrano essere invece ulteriori tasse nascoste (elettricità, gas ecc.). Ma desidereremmo anche aiuto nella ricerca e sviluppo. A questo proposito sta partendo a Cuneo una interessante iniziativa – Tecnogrande – finanziata dalle fondazioni bancarie e dalle istituzioni locali: un centro di ricerca sulle tecnologie alimentari e sul package che ci può essere di grande aiuto sui temi più innovativi.



### Se avesse a disposizione più risorse finanziarie, che cosa ne farebbe?

Aprirei delle filiali all'estero e acquisirei delle piccole aziende del settore (quelle come noi qualche anno fa). Una dimensione minima è fondamentale per potere crescere. I mercati stranieri – per coglierne tutte le immense potenzialità – devono essere presidiati direttamente. Il prodotto deve essere adattato al contesto specifico: non solo nel package, ma anche nell'oggetto della comunicazione, nel gusto...

### Qual è la cosa “migliore” che ha fatto?

Credo, spero, avere diffuso una vera meritocrazia e una cultura orientata al risultato e all'obiettività.

### E quella “peggiore”?

Di avere spesso procrastinato nell'assumere la persona “giusta” per il ruolo per una questione di costi – perché l'investimento in capitale umano è quello che ha il payback più veloce.

### Cosa raccomanderebbe ai giovani imprenditori che stanno per lanciare oggi una nuova impresa?

Quello che altri imprenditori avevano detto a me: fare ciò per cui si ha una vera passione. La passione ti porta a dare il meglio di te stesso; quindi all'eccellenza. La nostra ambizione deve essere quella di raggiungere l'eccellenza. ■

Dida dida dida dida dida  
dida did dida dida dida  
dida dida dida dida did  
dida dida dida dida dida  
dida dida did dida did