

Andrea Illy

Ho ritenuto di interpretare un po' liberamente il tema che mi è stato assegnato, contestualizzandolo per quanto mi riguarda. Attualmente, a parte illycaffè, ho l'onore di presiedere la Fondazione Altagamma che si occupa delle industrie di eccellenza del Made in Italy, quindi farò un cenno più approfondito sul caso italiano.

Se il tema è quello del valore, partirei da quanto ci ha insegnato Peter Drucker dicendo che "la ragion di vita delle imprese è solamente mantenere clienti". Pur condividendo totalmente questa visione - nel senso che senza i clienti non c'è il *cash flow* necessario alle aziende per sopravvivere - credo che questa visione abbia dato luogo, anni dopo, alla teoria della *Shared Value* di Michael Porter, il guru della strategia d'impresa che ho avuto occasione di ascoltare partecipando alle sue lezioni nel 2012.

Nel famosissimo articolo pubblicato dalla rivista Harvard Business Review nel gennaio 2011, venne pubblicata la teoria della *Shared Value* con cui Michael Porter spiegava che l'impresa ha un insieme di portatori di interessi che è molto più vasto dei soli clienti azionisti. Di conseguenza l'impresa deve porsi il problema, come ragione di vita, di impattare positivamente su tutti gli *stakeholder*. Si tratta di un ragionamento molto logico perché, se ci pensate, circa il 70% del PIL mondiale è frutto del settore privato composto da milioni e milioni di imprese.

Nel libro *Candide*, Voltaire conclude che "se desideri un mondo migliore devi coltivare il tuo giardino": quindi se queste milioni e milioni di imprese operassero ognuna per conto proprio perseguendo effettivamente l'interesse di tutti gli *stakeholder*, di cui la collettività fa parte, otterremmo davvero un mondo migliore.

Perciò se come cittadini chiediamo un mondo migliore, penso che i primi a poterlo fare siano proprio gli imprenditori attraverso le proprie imprese, e questo è quanto spiega il modello di Porter. Michael Porter lo chiama *Shared Value*, io l'ho sempre chiamata *stakeholder company*, ed è proprio su questo che volevo mostrarvi alcune chart: sugli *stakeholder*, che in italiano chiamiamo portatori di interessi, della nostra impresa. Nella gerarchia, il consumatore è al primo posto: è vero infatti che il *cash flow* che permette all'azienda di sopravvivere e di crescere viene dalle tasche dei consumatori; ci sono poi i clienti, che sono i nostri partner nel servire il consumatore; poi i fornitori, senza i quali non avremmo un prodotto capace di deliziare i consumatori; a seguire i talenti, senza la cui professionalità e passione non avremmo né i clienti né il prodotto; quindi le comunità, intese come bacino di talenti; infine gli azionisti, che contrariamente alla visione della *shareholder company*, sono al servizio dell'impresa e a supporto di tutti gli *stakeholder* citati. Questa matrice

spiega in maniera molto semplice il perseguimento della cosiddetta *triple bottom line*, in base alla quale le imprese dovrebbero prendere decisioni societarie che perseguano simultaneamente tre obiettivi: equità sociale, qualità ambientale, prosperità economica.

Nel nostro caso, la scelta fatta è quella di seguire lo *shared value* come sostenibilità economica e quindi considerare che il profitto è un mezzo e non un fine, e di avere un'equa ripartizione tra tutti gli *stakeholder*. Si tratta di un tema molto rilevante perché, ad esempio, se un'impresa sfrutta i fornitori verosimilmente non godrà di una sostenibilità di lungo termine. Nel caso di illycaffè, la dipendenza dai fornitori è totale, nel senso che noi siamo dei trasformatori di materia prima che proviene da Paesi in via di sviluppo, da 25 milioni di famiglie di cui 20 milioni vivono sotto la soglia della povertà. È evidente che se vogliamo ottenere da loro la migliore qualità possibile di caffè e migliorarla nel tempo con continuità, dobbiamo superare il problema dei loro bassi margini di guadagno e trasferire un *know-how* che consenta loro di migliorare la qualità e di vendere più cara la materia prima. Questo è un esempio di *shared value*.

La sostenibilità sociale avviene attraverso lo sviluppo personale: secondo la piramide di Maslow infatti, una volta soddisfatti i bisogni di base e il bisogno di sicurezza sociale, si arriva al bisogno di autorealizzazione ed è lì che si persegue il massimo dello sviluppo personale, principalmente attraverso la conoscenza. Aggiungo dunque un ulteriore concetto, quello della sostenibilità ambientale, partendo da un presupposto molto semplice, quello del rispetto.

Rispetto significa non sprecare, utilizzare materie prime rinnovabili, nel quadro dell'economia circolare.

Ecco che per costruire questo modello di *stakeholder company* ci vogliono un approccio e una cultura d'impresa capaci sostanzialmente di fare un *trade off*, un bilanciamento tra opposti.

È evidente che la soddisfazione dei desideri e dei bisogni può fare a pugni con la conservazione, dato che viviamo ancora in una società basata sul principio dello sfruttamento delle risorse.

Quindi, di fatto, i desideri possono andare contro gli interessi e il desiderio di fare qualcosa potrebbe danneggiare un interesse di *stakeholder*. Il consumatore deve fare i conti con la sostenibilità: se ce n'è troppo poca allora l'economia diventa insostenibile mentre se è troppa, l'economia diventa surriscaldata e si creano le bolle speculative. Consumo che genera insostenibilità ambientale contemporaneamente all'insostenibilità sociale e così via.

L'Italia purtroppo è un Paese molto individualista, spesso non cura sufficientemente l'interesse generale e gli individui che vi vivono sono in contrasto con le comunità. A queste considerazioni vanno ad aggiungersi i concetti di presente e futuro.

Il presente è l'oggi, ora. Il futuro invece, sono le prossime generazioni verso le quali abbiamo delle responsabilità. Quindi se mettiamo tutto assieme, bilanciando gli opposti, ne esce il simbolo dell'infinito, che rappresenta sostanzialmente l'essere capaci di soddisfare i nostri bisogni senza compromettere le generazioni future.

Questo è il modello della *stakeholder company* di cui vi volevo parlare e che, a mio parere, ci porta in una nuova era.

Siamo una società basata sullo sfruttamento delle risorse e la risorsa n. 1, che ha creato tanto benessere e crescita esponenziale in tutti i settori - dall'economia all'aspettativa di vita - è stato il petrolio. Adesso abbiamo capito che il petrolio non è una risorsa compatibile sotto il profilo ambientale e stiamo sviluppando tecnologie alternative rinnovabili, ma non è il solo paradigma che si viene ad invertire, ora che abbiamo causato un danno all'ambiente. Ci dirigiamo verso un'era che chiamo la *health age*, in cui sostanzialmente tutti i paradigmi che hanno causato insostenibilità sistemica nella nostra società contemporanea, verranno invertiti.

Grazie ad una economia circolare, piuttosto che a sfruttare si va a rigenerare l'ambiente e le risorse, attraverso ad esempio, la riforestazione. Tutto questo sta già accadendo e sta avendo crescita esponenziali.

Con la *health age* sostanzialmente si parla di valore: penso che sia una linea già ben tracciata, nel senso che credo all'economista russo Kondratieff che ha teorizzato macro-cicli economici di oltre 50 anni e, guarda caso, noi ci troviamo sul finire del macro-ciclo economico del computer e dell'information technology.

Questo macro-ciclo, iniziato nel 1975 con i primi personal computer peraltro della Olivetti, ha avuto il suo picco massimo nel 2002, 27 anni dopo, con la cosiddetta Internet Bubble: vi ricorderete che le borse erano collassate per l'eccesso di speculazione. Da allora, il macro-ciclo ha avuto un primo decennio soprannominato "decennio del nulla", con una crisi economica dalla quale sostanzialmente facciamo fatica ad uscire perché ogni decennio la crescita è più bassa. Oggi però stiamo incubando le tecnologie del futuro, perché esiste un catalogo spaventoso di tecnologie che vengono definite "esponenziali" dall'istituto californiano Singularity University, e queste tecnologie possono portare alla risoluzione di praticamente tutti i problemi dell'umanità: dalle energie rinnovabili alle biotecnologie applicate alla salute, dalla biotecnologia applicata all'ambiente per bonificare ciò che è stato inquinato alla robotica, ad un nuovo modo di fare manifattura con il 3D printing e tecnologie spaziali.

Sono estremamente ottimista e credo di potermi associare a quanto detto dal professore Rullani, sul fatto che andiamo verso una società completamente nuova. Una società però si crea anche sulla spinta di un nuovo consumatore e giustamente si fa un gran parlare di *millennials* e della generazione successiva, la generazione Z, composta da giovani che hanno effettivamente un atteggiamento completamente opposto a quello dei genitori.

Ritengo che questi ragazzi che stanno per entrare nell'età della responsabilità, diventeranno i veri artefici di questo cambiamento, di questa rivoluzione del nostro mondo creando proprio una nuova era.

Ciò detto, volevo spendere due parole in particolare sul nostro caso italiano.

Abbiamo avuto recentemente occasione di pubblicare e presentare a Montecitorio il libro di Altagamma "Strategie per l'Italia d'eccellenza". È un libro frutto di una profonda e capillare attività di ascolto, soprattutto a livello internazionale, da parte degli *opinion leader* più importanti e ci

indica come siamo percepiti e ci permette di capire anche cosa dobbiamo ulteriormente migliorare.

Ci sono alcuni temi particolarmente interessanti in questo libro. Nella fattispecie, il primo tema è che l'Italia è entrata in una crisi dalla quale sta gradualmente uscendo: intendo dire che stiamo crescendo dell'1% e il giorno in cui raggiungeremo il 2% di crescita, riusciremo a innescare un circolo virtuoso capace di far diminuire il debito pubblico, la disoccupazione, le tasse, e quindi aumentare gli investimenti. Vedo anche questa crisi politica istituzionale un po' tardiva e ripeto, ne stiamo uscendo, ma la crisi per noi è stata micidiale perché l'Italia l'ha affrontata quando era già piuttosto malmessa per due motivi.

Il primo è che, a causa della non produttività e della non crescita avuta per decenni, eravamo deboli soprattutto per quanto riguarda la concorrenza con le nuove fabbriche del mondo - all'epoca era la Cina, anche se oggi la Cina resta predominante però non è più sola, anzi forse è meno competitiva di altri - e quindi questo ci ha fatto perdere molta dell'attività produttiva, indipendentemente dalla crisi.

Il secondo motivo è il modello capitalistico italiano, quello dell'impresa padronale.

Impresa padronale vuol dire aziende di proprietà a conduzione familiare, purtroppo molto spesso fragili perché organizzate attorno alla figura dell'imprenditore accentratore e hanno *scarsa governance*, scarsa organizzazione, scarsa capitalizzazione e quindi al primo giro d'aria entrano in crisi.

All'epoca, queste imprese vivevano bene nel territorio, quando c'era il supporto delle banche locali con il banchiere che conosceva la famiglia, i nonni, i bisnonni, vedeva le famiglie, le parrocchie e dava il credito in cambio di bot che gli imprenditori compravano e lasciavano in banca.

Da quando però esiste l'accordo Basilea II per la salvaguardia della stabilità del settore bancario, questo modello di impresa non sta più in piedi: la reazione delle imprese per adeguarsi a questo cambiamento è stata molto lenta, tant'è che la crisi ha impattato sull'Italia nel lungo periodo, con scarsi e insufficienti investimenti nello sviluppo che hanno fatto sì che il PIL non crescesse, innescando quel circolo vizioso di cui stiamo parlando oggi.

A parte questo contesto che è perdurante, cioè non è che finita la crisi avremo recuperato competitività sull'industria manifatturiera di basso costo, perché questo non è recuperabile. Però l'Italia con il proprio ingegno e creatività, ha saputo reagire molto bene nell'industria di eccellenza ed è proprio questo lo stimolo che vuole trasmettere il libro di Altagamma: l'industria di eccellenza in Italia è composta da non meno di 12 settori, il più alto numero al mondo, quindi abbiamo il privilegio di osservare che la moda, il design, i motori, la nautica, l'aeronautica, la gioielleria, lo sport ecc. sono cresciuti, trainati dal dinamismo dalla crescita delle *middle class* dei Paesi emergenti. Siamo in assoluto campioni perché questa industria dell'eccellenza per il 75% è europea, e noi italiani ne siamo *co-leader* assieme ai francesi con vantaggi competitivi che sono propri nostri perché noi italiani siamo quelli del prodotto, della creatività, dell'artigianato, mentre i francesi sono più forti sotto il profilo della distribuzione e non è un caso che vengano a produrre in Italia.

Inoltre, questa industria dell'eccellenza, locomotiva dell'*export* perché con i nostri marchi e i nostri prodotti - come menzionato dal prof. Vescovi in apertura - siamo gli ambasciatori dell'Italia nel mondo, è anche assolutamente stimolo per il turismo, perché è dai nostri prodotti che nasce il sogno di venire anche a visitare il nostro Paese: turismo che da solo potrebbe sfamare l'Italia intera. Non tutti sanno che il turismo vale il 10% del PIL mondiale e quindi l'Italia, come paese leader del turismo, potrebbe fare almeno il doppio di quello che fa, dando un grosso contributo al PIL.

Ciò che è interessante in questo libro, è che si discute sul perché si continui a parlar male dell'Italia: non siamo bravi a promuovere noi stessi, in realtà. Per esempio, in economia, viviamo sicuramente nell'iper competitività più caotica e quindi più imprevedibile: orbene, il miglior modo per affrontare il caos e la complessità è quello degli ecosistemi.

Ecosistemi è una parola che va di gran moda adesso, ovviamente tutti si riferiscono all'ecosistema più competitivo al mondo, ossia quello della Silicon Valley. Pochi però ricordano che il modello della Silicon Valley è nato dalla povertà e che c'è stato uno studio della Stanford University su come creare un modello che potesse portare ricchezza. Questo modello è stato studiato in Italia, attraverso quelli che erano i modelli dei distretti industriali: quindi possiamo dire che oggi noi siamo rimasti all'idea originale e abbiamo fatto poca manutenzione al modello degli ecosistemi, ma sono quanto mai *in auge* perché sono il modello migliore per affrontare la concorrenza.

In buona sostanza l'industria che già adesso contribuisce direttamente al PIL italiano con un 5% pari a 100 miliardi, ha i numeri per poter raddoppiare. Nel libro proponiamo una strategia olistica per il Made in Italy che punti a rafforzare la nostra competitività attraverso gli aspetti migliorabili, *in primis* la parte dell'istruzione sia a livello universitario e in particolare per le discipline tecnico-scientifiche che per la formazione professionale; con politiche fiscali che stimino l'investimento e quindi i comportamenti virtuosi delle imprese; con una politica di promozione del Paese, che stimoli l'esportazione attraverso la bellezza, l'heritage culturale e infine con delle politiche industriali che puntino a far un trading up, quindi un riposizionamento verso l'eccellenza di alta gamma di tutta l'industria italiana.

Chiudo con un ultimo passaggio sul tema del mio intervento, il *net present value*.

La società di oggi è più rischiosa, fluida, imprevedibile e caotica che mai. Il caos ha una sua matematica che si sa come funziona, ma che non è prevedibile, dunque esiste una rischiosità intrinseca molto superiore per creare valore. Ritengo che il *risk management* inteso come disciplina, sia uno degli elementi fondamentali da tenere presente.

Inoltre, va detto che noi italiani tendiamo ad essere orientati al prodotto, altrimenti non saremmo un'industria di eccellenza. Allora cosa accade: produciamo un bellissimo oggetto e poi decidiamo a chi venderlo e a quanto venderlo; da questo atteggiamento imprenditoriale, nascerà un modello finanziario che potrebbe risultare non sostenibile. Per questo sto cercando di spiegare, anche ai miei soci di Altagamma, l'importanza di invertire l'ordine dei fattori e di costruire dei modelli finanziari di lungo

termine basati appunto sul *net present value* e soprattutto di dare fortissimo accento a quella *sensitivity analysis* che fa capire laddove i modelli che si costruisce sono lineari, per creare proprio modelli finanziari con la teoria del *risk management*, perché questa è una materia che diventa molto finanziaria e sono convinto che questo tema sia di grande attualità non solo per le università ma anche per lasocietà.

## Bibliografia

- ALTAGAMMA (2018), *Strategie per l'Italia d'eccellenza*, Skira, Milano.  
DRUCKER P. (1999), *The practice of management*, Heinemann, London.  
KONDRATIEV N. (1984), *The long wave cycle*, Richardson & Snyder, New York.  
PORTER M. E., KRAMER M. R. (2011), "Creating shared value", *Harvard Business Review*, vol. 89, n. 1/2, pp. 62-77.

## Academic or professional position and contacts

**Andrea Illy**  
Chairman of illycaffè  
e-mail: presidenza@illy.com



sinergie  
italian journal of management

ISSN 0393-5108  
DOI 10.7433/s108.2019.03  
pp. 35-40



Società Italiana di  
MANAGEMENT