

CORPORATE STRATEGY DI ILLY Incident.

Giorgio Invernizzi

Giorgio Invernizzi

Corporate Strategy di Illy Incident

Il core business del Gruppo Illy è il caffè per espresso. La strategia competitiva in tale settore si caratterizza per l'eccellenza qualitativa del prodotto e per un marcato orientamento al mercato internazionale. Attualmente l'impresa commercializza un'unica miscela, composta al 100% da caffè Arabica, in circa 130 Paesi, con confezioni dedicate ai tre principali momenti di consumo (bar, casa e ufficio).

Le radici dell'azienda triestina affondano agli inizi degli anni trenta nel commercio non solo del caffè, ma anche nel commercio di prodotti coloniali quali the e cioccolato, di dolciari e di prodotti complementari al caffè.

Fin dal 1991 l'azienda ha dato vita a un'iniziativa che coniuga l'obiettivo di alimentare il vantaggio di differenziazione, fondato sulla qualità del prodotto, con le valenze sociali della propria azione. Si tratta di una forma di collaborazione diretta con coltivatori di caffè (di cui molti di piccola dimensione) localizzati in Brasile. Il programma prevedeva il trasferimento di competenze tecniche e gestionali ai coltivatori, in vista di promuovere la produzione di un caffè di alta qualità, che consentisse la vendita a prezzi superiori, garantendo perciò un adeguato profitto a beneficio della qualità della vita dei contadini stessi. A sostegno dell'azione, in quell'anno fu istituito il Prêmio Brasil de Qualidade do Café para Espresso, dedicato ai migliori produttori di caffè di tutto il Paese.

Le iniziative di illycaffè in Brasile si sono ulteriormente estese nel 2000 grazie alla collaborazione con l'Università di São Paulo (USP) che ha dato vita all'Universidade Illy do Café. Durante i corsi, esperti e tecnici internazionali tengono lezioni su tutti i principali aspetti della filiera produttiva: dalla coltivazione, alla macinatura, dalla tostatura alla preparazione.

Nel 2002 illycaffè, in collaborazione con Bicafe (partner negli acquisti di caffè verde), ha avviato un analogo progetto in Guatemala. Allo scopo di promuovere i metodi di produzione e lavorazione del caffè in chiave imprenditoriale, l'impresa ha coinvolto in un progetto di formazione della durata di due anni alcuni gruppi di piccoli produttori di caffè. L'idea è quella di estendere l'iniziativa ad altri gruppi di coltivatori del Paese una volta analizzati i risultati del progetto pilota.

Nell'iniziativa sono stati coinvolti anche due soggetti locali: Anacafè, l'Associazione Nazionale dei produttori di caffè del Guatemala, e A3K, un'associazione senza fini di lucro che svolge attività di formazione, selezionata in considerazione delle esperienze precedentemente maturate. La formazione ha toccato temi sia tecnici sia aziendali: il ruolo dell'imprenditore, il rapporto domanda-offerta nella determinazione dei prezzi, il budget e l'analisi dei costi, il posizionamento della produzione di caffè guatemalteco rispetto al mercato internazionale, i processi di raccolta e trasformazione, le forme di commercializzazione.

Il primo anno, iniziato nell'estate 2002, ha visto la partecipazione di 120 contadini, selezionati con l'ausilio di Anacafè e tutti potenziali fornitori di illy, suddivisi in cinque gruppi. Presto il progetto ha evidenziato i benefici indotti: i coltivatori hanno compreso il contenimento dei prezzi derivante dagli acquisti congiunti di materie prime (quali i fertilizzanti) e di macchinari (altrimenti inaccessibili); si è registrato un aumento degli indici di produttività dei terreni coltivati a caffè; la qualità del prodotto di alcuni contadini è cresciuta. Illycaffè ha così iniziato ad acquistare da questi produttori caffè in linea con le proprie attese.

La strategia intenzionale a livello corporate è così esplicitata dal vertice aziendale: “la valorizzazione e lo sviluppo di aziende in cui spicchi la figura di un imprenditore che ha fatto della passione per il prodotto e la qualità la filosofia di crescita aziendale”.

Nel mese di agosto del 2006 il Gruppo Illy ha siglato un accordo preliminare con l’azienda Domori che prevede l’acquisizione dell’80% delle quote dell’azienda genovese, mentre il restante 20% resterà in mano ai soci operativi.

La Domori è un’azienda – con 50 addetti e un fatturato di 3,5 milioni di euro – che produce ogni anno oltre 100 tonnellate di cioccolato di alta qualità grazie alla grande attenzione per la materia prima e il processo di lavorazione unico messo a punto con l’esperienza di Gianluca Franzoni, presidente e fondatore di Domori, meglio conosciuto nel mondo dei gourmand del cioccolato con il nome d’arte Marck Domori.

Domori era impegnata in campagne di informazione e attività per la salvaguardia della foresta pluviale – habitat naturale del cacao – e dal 2004 gestiva la piantagione venezuelana Hacienda San Josè, da cui provengono le più esclusive qualità di cacao.

La crescita diversificata del Gruppo Illy era in precedenza stata avviata con la partecipazione in **Agrimontana**, confetture e marroni di alta qualità, e in **Dammann Freres**, azienda francese che produce e distribuisce tè di alta gamma.