

# CRISTINA SCOCCHIA, LA LEADERSHIP COME RESPONSABILITÀ



di ANNAMARIA SPINA

*Ecco la storia di una ragazza partita da un piccolo centro della Liguria e arrivata ai vertici di Illycaffè, passando per Procter & Gamble, L'Oréal Italia, Kiko*

*In foto, Cristina Scocchia,  
AD di Illycaffè.*





Ho capito che ci sono quattro quozienti che servono per diventare leader: intellettuale, emotivo, politico e morale». Da qui nasce la leadership che va intesa non come potere ma come responsabilità. Ad affermarlo è Cristina Scocchia, amministratore delegato di Illycaffè, che ha recentemente raccontato il suo percorso personale e professionale in un'autobiografia dal titolo *Il coraggio di provarci. Una storia controvento* (Ed. Sperling & Kupfer). In questo libro l'AD della famosa azienda di caffè, ripercorre la sua ascesa nel panorama manageriale italiano sottolineando "che la fortuna non esiste, esiste il talento che incontra l'opportunità" e affermando che è necessario "andare oltre la gestione del potere".

**Cosa intende quando sostiene che occorre andare oltre la gestione del potere integrando i valori etici, sociali e ambientali con gli obiettivi economici e finanziari dell'impresa?**

«Penso che la leadership non debba significare potere ma responsabilità nei confronti dei dipendenti e delle persone che vivono nella comunità nella quale l'azienda si trova inserita. Da lì nasce il dovere di integrare il valore economico e finanziario, che comunque è necessario, con i valori etici, morali, sociali e ambientali. Noi manager dovremmo fare una sorta di giuramento di Ippocrate così come i medici. Il giuramento ci consentirebbe di legare il nostro agire, le nostre decisioni a un codice etico più elevato che sancisca questo ruolo sociale a cui non dobbiamo sottrarci».

**Quali sono le qualità che servono a un leader?**

«Sulla base della mia esperienza, ho capito che ci sono quattro quozienti che servono per essere un leader in azienda: uno è il quoziente intellettuale, importante perché devi avere la capacità di decidere in maniera analitica e strategica. Ma non basta. Devi anche saper parlare al cuore delle persone, quindi oltre all'intelligenza analitica ci vuole un'intelligenza emotiva; poi, man mano che cresce, l'uomo ha la necessità dell'intelligenza politica, ovvero della capacità di saper deviare, di fare *net working*, di includere; infine, serve il quoziente morale».

**Qual è il suo pensiero su inclusione e parità di genere?**

«Da sempre sono una paladina non tanto della leadership di genere quanto della meritocrazia. A me piace tantissimo una frase che è stata attribuita a Seneca che dice: "Non esiste la fortuna, esiste un momento in cui il talento incontra l'opportunità". Fino a prova contraria credo che il talento sia equamente distribuito, il problema è che l'opportunità non è equamente distribuita. Il mio ruolo e il ruolo di tutti coloro che hanno un potere decisionale è proprio quello di dare pari opportunità a tutti. Per me la diversità è un valore. Secondo le statistiche della Banca d'Italia, infatti, se il tasso di occupazione femminile fosse come quello maschile guadagneremmo dodici punti del PIL».

**Insomma con più donne ai vertici l'economia...**

«Gioverebbe sicuramente. E poi dov'è scritto che noi donne abbiamo meno quoziente intellettuale, emotivo, politico e morale rispetto agli uomini? È per questo che vi dico che se tutti ci impegnassimo a mettere il merito al centro saremmo veramente inclusivi come noi crediamo di essere».

**Nel 2023 siete stati la prima azienda italiana del caffè certificata Bcorp.**

«La certificazione Bcorp, nell'ambito della sostenibilità, certifica che la nostra azienda, negli ultimi anni, ha mantenuto alti standard in termini di performance sociale, ambientale e di trasparenza. Ma ci dice, soprattutto, che è necessario sottoporsi a un processo di asseverazione esterna che certifichi effettivamente gli standard elevati dell'azienda e quali siano le aree in cui si può migliorare o no».

**Nel vostro settore il nuovo regolamento europeo contro la deforestazione, che dovrebbe entrare in vigore nel 2025, pone diversi problemi sia in termini di controllo della filiera che di impatto sociale rispetto a piccole comunità, come quella etiopica, il cui sostentamento è basato sulla produzione del caffè. Come coniugate l'aspetto sociale con quello ambientale ed economico?**

«Il regolamento europeo stabilisce che dal 31 dicembre del 2024 non sarà possibile comprare caffè (così come altre materie prime) se non si soddisfano tre requisiti: la coltivazione deve avvenire nel rispetto dei diritti umani, nel rispetto della legge e su un suolo che non sia stato defo-



restato dopo il 2020. Insomma, il regolamento nella sua enunciazione è corretto».

#### **Quindi? Se è corretto...**

«Se è corretto non significa che non sia migliorabile su alcuni aspetti».

#### **Ci può spiegare meglio?**

«Prendiamo l'esempio dell'Etiopia. In questo paese ci sono tra i due e i cinque milioni di contadini che non sono ricchi latifondisti e che se da settembre, a causa del nuovo regolamento, dovessero smettere di importare perderebbero il lavoro».

#### **E cosa bisogna fare secondo lei?**

«Quello che dico è: va bene regolamentare, ma occorre farlo tenendo in considerazione che le tempistiche per l'applicazione devono essere reali e concrete, altrimenti si rischia di spingere circa un milione e mezzo di contadini sul baratro della fame. Ecco perché occorre integrare il valore con i valori, come ho detto prima. E poi

questo regolamento non mette in difficoltà solo gli etiopi, ma anche noi».

#### **Perché anche noi?**

«Perché questi regolamenti non valgono per le aziende americane e svizzere. Si crea quindi uno svantaggio a livello di competitività per le aziende europee, che diventano così più fragili. E il prezzo si paga in termini di posti di lavoro e di occupazione».

**Uno dei temi di *ETHI-Call* che affrontiamo su *Edoné* è il collegamento tra lusso ed etica. Il caffè è una delle bevande più bevute al mondo ma ci sono delle selezioni che sono considerate di lusso. In questo ambito come si conciliano o vengono comunicati questi due aspetti?**

«Illycaffè ha un posizionamento alto di gamma che deriva dal fatto che la nostra missione è quella di servire a tutti i consumatori del mondo il caffè migliore che la natura possa produrre. Noi, però, non vogliamo che il caffè di qualità superiore sostenibile sia un lusso esclusivo, vo-

gliamo che sia un lusso inclusivo. Ci teniamo a un lusso basato sulla qualità e sulla sostenibilità, ma qualità e sostenibilità devono essere accessibili».

**Il tema dell'etica può essere declinato all'interno di varie esperienze. Può raccontarci una delle esperienze più significative?**

«In L'Oréal, dove ho lavorato prima, abbiamo fatto un'esperienza molto importante. La società sosteneva e sponsorizzava alcune attività di un'accademia di Roma che si occupava, e si occupa ancora oggi, di ragazzi con disabilità».

---

## NELLA CULTURA DEL KINTSUGI LE ROTTURE VANNO MESSE IN RISALTO, PERCHÉ LE CICATRICI FANNO PARTE DI NOI.

---

**E cosa ha fatto?**

«Mi sono chiesta come andare oltre la sponsorizzazione, ribaltando la prospettiva».

**Cioè?**

«Ci siamo detti che non dovevamo essere noi a sostenere economicamente loro, ma loro dovevano insegnare a noi».

**E così...**

«Così abbiamo organizzato un percorso di training per i neoassunti, appena arrivati dalle migliori università: li abbiamo mandati due giorni all'accademia l'Arte nel Cuore e lì erano i ragazzi disabili a insegnare, con l'aiuto di un coach. Hanno insegnato cos'è la resilienza, la forza di rialzarsi quando la vita picchia duro. Così i nostri neoassunti hanno potuto imparare da insegnanti che lottano tutti i giorni contro i limiti imposti dalla disabilità».

**Che effetto ha avuto quest'esperienza sui ragazzi?**

«È stata un'esperienza fortissima. I ragazzi sono tornati carichi di una umiltà e di una inclusività diversa, portando in azienda un principio

al quale ho sempre creduto: avere una disabilità non significa avere qualcosa in meno degli altri, significa vedere la realtà in un modo diverso e più attento. Quei ragazzi con la sindrome di Down o altre disabilità hanno una forza, una resilienza, che noi possiamo solo sognare».

**Che insegnamento ha tratto da questa esperienza?**

«Ho imparato cos'è il *Kintsugi*. Si tratta di una tecnica antichissima giapponese per cui quando un vaso di terracotta si rompe non viene buttato, ma viene rimesso insieme usando delle colle d'oro o d'argento, o comunque materiali che restino ben visibili. Nella cultura giapponese del *Kintsugi* le rotture devono essere messe in risalto perché le cicatrici fanno parte di noi e hanno un potere fortissimo. Ci fanno acquisire consapevolezza della nostra fragilità e di come questa fragilità sia forse la parte migliore di noi, perché è da lì che passa l'empatia, la capacità di capire, di immedesimarsi in chi sta attraversando un momento difficile».

