



Consultancy and Market Research
Food and Dairy
www.clal.it

L'Azienda Granarolo

GRANAROLO è il gruppo alimentare italiano leader del latte fresco, primo Gruppo a proprietà interamente nazionale nello yogurt e nei caseari freschi, ai primi posti anche nel mercato della gastronomia industriale e dei piatti pronti.

L'attività del Gruppo è caratterizzata da una produzione che copre tutte le tipologie di latte e derivati (latte fresco, Uht, ad alta pastorizzazione, biologico, yogurt, mozzarelle, stracchini, ricotte, formaggi freschi, ecc.), ma anche dessert, prodotti gastronomici e uova.

L'insieme delle attività si svolge in 13 stabilimenti produttivi e in oltre 100 centri distributivi, in cui operano 1.920 persone.

Puntando sulla qualità delle produzioni, sul presidio dell'intera filiera produttiva, su tecnologie sempre più avanzate, ma al servizio della naturalità del prodotto, Granarolo ha conseguito la certificazione etica Sa 8000, che sottolinea e riconosce l'impegno dell'azienda e si aggiunge alla certificazione dei sistemi di rintracciabilità nella filiera e di filiera agro-alimentare controllata, nonché alle decine di riconoscimenti di conformità agli standard internazionali per le gestioni della qualità e le gestioni ambientali.

La persona e il suo curriculum

Rossella Saoncella: 51 anni, laurea in Fisica, master in gestione aziendale, alla direzione amministrativa di Granarolo dal 1993, con l'incarico di riorganizzare l'area amministrativa e finanziaria.

Ricostruito un rapporto di fiducia con le fonti di credito, ha realizzato le prime acquisizioni di imprese.

Nel 2004 ha condotto l'operazione di salvataggio della Yomo, portando le attività dello storico gruppo milanese sotto la gestione di Granarolo, attraverso la società Yogolat Srl, di cui è Presidente.

Nel 2005 è stata nominata Direttore Generale del Gruppo Granarolo.

Mantiene diversi incarichi: la presidenza di Vercelli Specialità Gastronomiche S.p.A, la presidenza di Area 2003 e di AgriOk S.p.A ed, infine, la responsabilità dell'area amministrativa e finanziaria del Gruppo, nonché quella della C.S.R. (Corporate Social Responsibility).

Una presentazione

D. *Dott.ssa Saoncella, Lei è una delle poche figure femminili a ricoprire, nel paesaggio complesso del settore lattiero-caseario italiano, un ruolo chiave, di grande rilevanza. Oltre alle competenze che Le derivano da studi ed esperienze importanti, quali requisiti umani e relazionali Le vengono richiesti dalla sua funzione e quanto il Suo essere donna ha contribuito a personalizzarli, a connotarli originalmente?*

R. Devo dire che, per il caso o per la fortuna di avere avuto una carriera affiancata da una figura il Presidente Sita con il quale lavoro da più di 20 anni – che non ha mai messo il sesso tra i criteri di valutazione di un manager, ho fatto una carriera equilibrata, senza strappi e senza lotte per prevalere.

Quindi, come per qualsiasi altro manager, sono stata valutata per quello che ho fatto e per i risultati che sono riuscita a cogliere. Poi nel mio modo di essere manager ho messo il mio carattere, le mie sensibilità e le mie spigolosità, come tutti.

Il principio che ho sempre cercato di applicare nella mia vita professionale, e del quale sono assolutamente convinta, è che la leadership non si ottiene esercitando il potere derivante dalla carica, ma si ottiene facendosi carico degli oneri della responsabilità, piena ed incondizionata. Se si è convinti di questo, lo stile manageriale è una conseguenza, e gli aspetti che ne vengono coinvolti sono la rigosità con sé stessi, il riconoscimento degli altri, il lavoro di squadra, e altro ancora. Che questo sia femminile o maschile è irrilevante.

- D.** *Potrebbe schematicamente tracciare il profilo reale, non ideale, della donna-manager italiana, delineandola concretamente nelle sue caratteristiche più salienti?*
- R.** Purtroppo la donna manager italiana, se tra le proprie legittime ambizioni di vita ha anche quella di una vita familiare piena, deve essere una specie di superwoman. Non perché ci siano particolari ostilità, ma perché è un dato di fatto che il peso della gestione familiare è molto di più sulle spalle della donna che dell'uomo.
- La nostra società non è ancora organizzata per consentire alla famiglia di liberare molto tempo familiare a favore del tempo professionale, e questo ricade ancora molto di più sulle donne che sugli uomini. Mi sembra che siamo ancora assai lontani da certi standard nord europei che questi problemi hanno affrontato da tempo, lavorando su quelle componenti organizzative della società che possono alleviare il peso della gestione familiare.

Le opinioni, le idee

- D.** *Granarolo è innanzitutto sinonimo di "latte", che, da "oggetto di consumo" indifferenziato si è gradualmente trasformato in "bene di servizio" rispondente a bisogni diversi. Quale filosofia aziendale sta dietro l'attenzione rivolta al latte fresco?*
- R.** Ci sta lo sforzo, tramite l'arricchimento dei valori immateriali di un prodotto (salubrità, naturalità, qualità, sicurezza, servizio, ecc.), di valorizzare il lavoro che fanno tutti i giorni i nostri azionisti, i nostri soci produttori italiani di latte. I nostri soci ottengono soddisfazione dalla gestione della loro impresa agricola nella misura in cui la loro azienda, Granarolo, è in grado di valorizzare al massimo la loro produzione sul mercato. Noi abbiamo scelto di realizzare questo facendo diventare il latte fresco un prodotto che non è più solo una cosa bianca, ma un prodotto che può essere differenziato per rispondere a diversi bisogni, di gusto, di carattere organolettico ed anche di servizio: lo abbiamo arricchito di gusto tramite il miglioramento qualitativo delle produzioni agricole; lo abbiamo arricchito di valori che i consumatori potessero apprezzare; ne abbiamo declinato tutte le forme possibili per soddisfare ogni tipo di esigenza; lo abbiamo arricchito di servizio lavorando sulle tecniche produttive e sui sistemi di packaging.
- Ci definiamo una impresa di filiera, nella quale i principi di suddivisione del valore aggiunto incorporano l'interesse di tutti gli attori della filiera e non solo di una parte di essa.

- D.** *Granarolo lega il suo nome anche alla ricerca di prodotti sempre nuovi. Come è cambiato e come sta cambiando il mercato nazionale e internazionale dei derivati del latte? Quali scenari si stanno prefigurando, alla luce della nuova configurazione della U.E. 25? Quale sarà il ruolo di Granarolo?*
- R.** Le imprese del largo consumo vivono di prodotti nuovi, e tanto più i loro prodotti sono industrialmente poco “complicati”, tanto più l’innovazione può evitare il processo di “commodizzazione” dei prodotti stessi.
Se guardiamo il nostro mercato 10 anni fa ed andiamo a vedere quali segmenti hanno, in questo periodo, perso valore, scopriamo che sono proprio quelli dei prodotti più banali, quelli riproducibili ed alla portata di ogni dimensione di impresa. Pensiamo al latte UHT, che è diventato, nelle sue referenze più consumate, una commodity pura. La creazione di valore di un segmento di mercato, invece, viene da innovazione distintiva, alla portata solo delle grandi aziende, che hanno investito ed investono nella ricerca.
Quindi, se dovessi dire cosa mi aspetto dalla UE a 25, direi che nel breve mi aspetto una competizione sui segmenti meno industrialmente complessi della filiera: certamente la parte agricola, e vediamo già i primi effetti anche sul mercato italiano; nella parte industriale mi aspetto competizione sui prodotti commodities e sui semilavorati. Nel medio periodo, questi mercati diverranno più simili a quelli della vecchia UE, cresceranno le capacità industriali ma cresceranno anche gli stili di vita, le sicurezze sociali e le aspettative delle popolazioni, per cui dovrebbe avvenire un livellamento dei consumi verso l’alto. Nel frattempo, sono convinta che i mercati della vecchia UE nel nostro settore perderanno di valore.
- D.** *Visitando il sito di Granarolo è facile rilevare la ricorrenza dei termini “alta qualità” e “benessere”. Come si perseguono, da parte dell’azienda, questi due valori e come si intrecciano? In particolare, per realizzare l’atto dovuto (al consumatore) della qualità, quanto incide la formazione degli addetti (dagli operai ai manager)?*
- R.** Lo sforzo è enorme, e non finisce mai. Credo che Granarolo sia il Gruppo più certificato d’Italia, perché noi abbiamo ritenuto che nella adozione di sistemi di qualità certificati da terzi potesse risiedere un modo per dare maggiore concretezza a cose che altrimenti rischiavano di rimanere delle declaratorie.
Questa scelta ha coinvolto e continua a coinvolgere una parte importante delle risorse aziendali, e ci ha aiutato molto perché nei processi di certificazione è insito un programma di formazione, di addestramento, di presa di consapevolezza da parte di tutti quelli che interagiscono in quel processo operativo.
Poi non basta, perché se la gestione dei processi di qualità non diventa parte integrante del sistema di competenze delle persone, si rischia di avere una azienda formale ineccepibile, ed una azienda reale che invece ha tante sbavature. Quindi noi ci lavoriamo molto, e ci investiamo molte risorse, sia manageriali che finanziarie.
- D.** *Molto rimarcato, all’interno della mission di Granarolo, è anche il concetto di “soddisfazione” (del cliente, del consumatore, del produttore socio, del personale, dell’azionista) come obiettivo da perseguire. Qual è la formula capace di armonizzare interessi che possono apparire diversi? E, per rimanere, su questo piano, in cosa consiste la “soddisfazione” di un manager, cui, fra gli altri “doveri”, si richiede continuamente gioco di squadra e confronto?*

R. Il concetto di soddisfazione di una vasta platea, di quelli che si chiamano “portatori di interesse” verso l’azienda, parte da un concetto semplice: chiunque abbia rapporti con l’azienda a proprio modo fa un investimento su di essa, e si aspetta che questo investimento sia profittevole. Nel concetto di soddisfazione di questa platea noi riconosciamo che le relazioni con i portatori di interesse devono consentire un “profitto” per tutti, altrimenti il rapporto nel tempo non può durare.

Faccio alcuni esempi per spiegarmi: se non mantengo le promesse che faccio ai consumatori dei miei prodotti, questi smetteranno di comprarli; se non tratto equamente ed equilibratamente i miei fornitori, otterrò peggiori condizioni o peggiore servizio; se adotto tecnologie che inquinano l’ambiente per risparmiare costi, prima o poi ne avrò riflessi negativi; e così via.

La soddisfazione per un manager è qualcosa che può variare da azienda ad azienda, e come ci si posiziona può determinare un intero stile aziendale. Il nostro è che i manager devono avere un riconoscimento economico del loro lavoro, equilibrato rispetto al mercato ed alle competenze che sono necessarie per ricoprire un certo ruolo. La soddisfazione vera è quella di riconoscersi negli obiettivi dell’impresa e di percepire il contributo positivo che si è dato per il successo dell’impresa stessa.

D. *Etica e mercato sono due parole che richiamano mondi di significati talvolta lontani. Lei crede nella possibilità di coniugare etica e mercato? Di fatto, nella pratica quotidiana di una grande azienda, come si concilia la ricerca della qualità dei prodotti con una politica di prezzi equi e, allo stesso tempo, competitivi?*

R. Il mio parere è che quando si parla di etica si parla di comportamenti delle persone nelle relazioni con gli altri, dove per altri intendo la accezione più vasta possibile del termine. Per noi etica vuole quindi dire ispirare i comportamenti di tutti i giorni ad alcuni principi, che noi abbiamo dichiarato sul nostro Codice etico.

Nell’ambito di questi principi, vorrei però sottolineare che non c’è etica in una impresa che non genera le condizioni per la propria sopravvivenza nel tempo mediante la generazione di valore economico. Ogni giorno le aziende fanno delle scelte, che devono essere il miglior compromesso tra il bisogno di creare valore ed il bisogno di farlo in modo equilibrato, contemperando nella scelta anche l’idea del profitto degli altri portatori di interesse. La ricerca continua e senza scorciatoie di questa “conciliazione” di interessi è il lavoro quotidiano di tutti i manager di Granarolo.

Poi, visto che operiamo su un mercato aperto e concorrenziale, abbiamo dei giudici – i consumatori - che sanno perfettamente come darci i segnali del loro apprezzamento o come invece farci capire che qualcosa non va.

(intervista curata da Zena Roncada, per CLAL)