BusinessPeople

Fare PRESTO e BENE

Liquidità e tempestività come mantra. L'adeguamento degli strumenti a disposizione delle aziende. Il rischio di una ripartenza lenta. La minaccia di una forte compressione dei consumi. La responsabilità sociale dell'impresa. L'innovazione come leva strategica. Queste e molte altre le sfide che Cristina Scocchia, amministratore delegato di Kiko, intravede per l'economia del Paese

di Linda Parrinello

La proprietà intellettuale è riconducibile alla fonte specificata in testa alla pagina. Il ritaglio stampa è da intendersi per uso privato

BusinessPeople



La proprietà intellettuale è riconducibile alla fonte specificata in testa alla pagina. Il ritaglio stampa è da intendersi per uso privato

BusinessPeople

«In una pandemia globale, ci sono Paesi che, grazie alla capacità reattiva dei loro governi, costituiscono un vantaggio competitivo per le imprese. Dobbiamo lavorare affinché per le nostre aziende essere italiane non si trasformi in uno svantaggio competitivo». È uno tra i diversi appelli che Cristina Scocchia, da tre anni amministratore delegato di Kiko – proprietà della famiglia Percassi e del fondo Peninsula – lancia in questa intervista. La voglia di ripartire di una manager che, anche alla luce degli ottimi risultati raggiunti nel periodo antecedente l'emergenza (dal 2017 al 2019 la società era passata da 30 a quasi 58 milioni di Ebitda), mantiene – seppur rallentati – gli obiettivi di sviluppo del piano industriale del gruppo cosmetico, già attivo in 24 Paesi, con circa 7 mila dipendenti e oltre 900 negozi, 340 dei quali in Italia. E che indica in quale direzione bisogna intervenire per uscire dalla crisi: dal ripensamento degli strumenti messi a disposizione delle imprese alla sburocratizzazione, prendendo magari esempio da altri Paesi che si sono rivelati più efficienti, passando dall'innovazione di prodotto e di distribuzione. Ma innanzitutto, i suoi mantra sono tempestività e liquidità.

Abbiamo rimandato di qualche ora questa intervista a causa di un suo incontro con le banche. Che giudizio dà del loro operato in questo momento? Sono considerate responsabili dei rallentamenti nell'erogazione di liquidità verso le aziende.

Bisogna ammettere che neanche per loro è facile: sono sommerse di richieste e hanno le solite responsabilità relative alla valutazione del merito creditizio. Allo stesso tempo però, i finanziamenti Sace devono essere snelli e rapidi, altrimenti non assolvono al ruolo per cui sono stati istituiti. Nella Fase 1 l'emergenza sanitaria ha giustamente avuto la priorità su quella economica e le misure adottate dai governi sono state drastiche ma necessarie, ora è indispensabile uscirne con gradualità e responsabilità. E soprattutto occorre imparare da quanto accaduto, perché ogni tentennamento nella gestione dell'emergenza economica rischia di costarci carissimo. È indispensabile agire con forza e velocità, adottando poche misure, chiare ed efficaci. In economia, come in medicina, prevenire è meglio che curare. La velocità d'intervento è essenziale, se non vogliamo vedere impennarsi drammaticamente la curva dei disoccupati e delle famiglie sotto la soglia della povertà, così come – a causa di alcuni tentennamenti iniziali – si è impennata quella dei contagi.

Da dove cominciare?

Dalla liquidità, per le aziende e le famiglie è vitale, ma – ripeto – deve essere tempestiva. Per esempio, in Francia, dove i parametri salariali sono simili ai nostri, quando sono entrate in vigore misure drastiche, si è deciso che le aziende avrebbero comunque corrisposto al lavoratore un compenso pari al 100% in caso di retribuzione uguale o inferiore al salario minimo. In caso di retribuzione superiore fino a 4,5 volte (quindi, fino a quasi 7 mila euro), le imprese avrebbero versato il 70% dello stipendio lordo per poi essere rimborsate dallo Stato. In Italia, invece, Cura Italia ha stabilito una cassa integrazione in deroga, con tetti massimali drasticamente inferiori: perciò, anche chi ha uno stipendio superiore, guadagna al massimo 1.130 euro lordi. Non solo. Le aziende multi-regione come Kiko, hanno potuto presentare domanda direttamente al ministero solo dalla seconda metà di aprile, mentre i dipendenti erano in cassa integrazione dal 10 marzo... Dopo di che il ministero ha 30 giorni per approvare la pratica, che poi passa all'Inps, la quale – a sua volta – deve rilasciare l'autorizzazione e spedire il modulo di pagamento. Quindi, non solo le famiglie italiane riceveranno un sostegno inferiore rispetto alle francesi, ma lo avranno con grave ritardo. E la Francia è solo un esempio, anche in Gran Bretagna famiglie e aziende hanno avuto accesso alla liquidità in modo rapido. Non possiamo permetterci che essere italiani diventi uno svantaggio competitivo.



Accelerare sull'innovazione, diversificazione geografica e digitalizzazione del business sono le direttrici lungo cui si è mosso il Piano industriale 2018-2020 di Kiko voluto da Cristina Scocchia

La proprietà intellettuale è riconducibile alla fonte specificata in testa alla pagina. Il ritaglio stampa è da intendersi per uso privato

BusinessPeople



Il guaio è che così facendo, si darà fondo ai risparmi e chi comunque manterrà un lavoro sarà alla fine così prostrato da non potersi permettere più dello strettissimo necessario, con conseguente stallo dei consumi. È un circolo vizioso.

Esatto... Con redditi così bassi, per le famiglie sarà difficile fare fronte agli impegni economici, provocando una drammatica compressione dei consumi, mentre è del tutto evidente la necessità di politiche espansive, che invece generino domanda.

Leader è chi sa prendere decisioni, anche difficili, nei tempi giusti, senza procrastinare, mettendoci sempre la faccia

Per questo, come azienda, abbiamo deciso di integrare la cassa integrazione in deroga per garantirne comunque ai dipendenti il 70% dello stipendio. È uno sforzo economico non da poco, ma – per senso di responsabilità sociale – abbiamo messo le persone al primo posto. Per le imprese, invece, le risorse stanziate dai decreti sarebbero adeguate, se abbinate a una fase attuativa più lineare. Purtroppo, la burocrazia è uno dei grandi mali dell'Italia, mentre questa sarebbe l'occasione per creare procedure più snelle. Perché le imprese, oltre a far fronte alle spese di gestione corrente, devono continuare a investire in innovazione se vogliono competere con le aziende di altri Paesi.

Che fare, quindi?

Occorre ripensare gli strumenti. L'Italia ha tanto da insegnare al mondo in molti campi, ma credo che in questo caso dovremmo guardarci intorno e imparare dagli altri. Faccio un altro esempio: per chiedere un finanziamento in Svizzera, è bastato compilare una pagina e otto ore dopo avevamo metà della cifra richiesta sul conto, a tasso zero, e una seconda tranche è arrivata nel giro di una settimana allo 0,5% di interessi.

La ripartenza rischia di trasformarsi in una fase di stallo?

Essendo ottimista di natura, cerco sempre di ricordare a me stessa e ai miei collaboratori che fortunatamente non siamo in guerra. Tutte le migliori menti a livello mondiale e grandi investimenti sono dedicati alla ricerca di un vaccino, quindi voglio sperare che nei prossimi 6-12 mesi il Covid-19 verrà sconfitto. Ovvio che da qui ad allora spero ci sia una ripartenza, che in alcuni Paesi è stata organizzata meglio che nel nostro, in altri peggio. Per Kiko, che è presente in 24 Paesi, gestire la ripartenza è una delle sfide più grandi, perché ciascun Paese parte in momenti e con modalità diverse, senza contare le differenze tra regioni, cantoni, lander... In ogni modo, è palpabile la voglia delle persone di tornare a prendersi cura di sé, a uscire – nella maggior parte dei casi – con senso di responsabilità.

Da manager, qual è stato l'aspetto più difficile da affron- ➜

La proprietà intellettuale è riconducibile alla fonte specificata in testa alla pagina. Il ritaglio stampa è da intendersi per uso privato

BusinessPeople

tare durante il lockdown?

Innanzitutto vorrei sottolineare che il vero dolore, quello reale e profondo non è certo il nostro, ma quello di chi ha perso un familiare o si è ammalato... Dopodiché ovviamente è stato doloroso anche serrare i battenti e mettere le persone in cassa integrazione. Noi abbiamo chiuso l'headquarter di Bergamo già il 24 febbraio e i negozi il 10 marzo, in entrambi i casi prima che queste soluzioni fossero rese obbligatorie dai decreti governativi. Sono state decisioni difficili, ma in quei giorni era la cosa giusta da fare e il messaggio giusto da trasmettere. Poi, abbiamo dovuto comunicare la cassa integrazione a buona parte dei nostri 7 mila collaboratori nel mondo. Non è stato facile, perché uscivamo da un bellissimo turnaround. Eravamo tornati a crescere in un settore, come il retail, in contrazione. Passare di colpo dalla voglia di festeggiare alle paure generate dalla pandemia è stato traumatico per molti. Anche se siamo convinti che quanto di buono abbiamo costruito tra il 2017 e il 2019 non sia stato vanificato, perché costituisce le fondamenta di quanto di meglio andremo a costruire dopo aver affrontato questa emergenza.

Cosa è successo tra il 2017 e il 2019?

Quando abbiamo lanciato il piano industriale 2018-2020 abbiamo definito delle scelte strategiche fondamentali. La prima è consistita in un forte investimento nell'innovazione, che è passata dal 17% del fatturato a oltre il 24%. La seconda è stata la diversificazione geografica. L'intenzione era trasformare un'azienda Sud-Europea in un'azienda mondiale, e lo abbiamo fatto decidendo strategicamente dove andare. L'obiettivo erano il Medio Oriente e l'Asia e li abbiamo raggiunti tramite franchising, una scelta a minor rischio e a minore investimento di capitale. Nel 2018, abbiamo fatto un test in Israele, dove abbiamo trovato un ottimo partner. Nel 2019 abbiamo firmato con altri sette Paesi, estendendo il franchising in Russia, Arabia Saudita, nel cluster Grecia-Bulgaria-Romania-Cipro e Malta, dove ci aspettiamo di aprire oltre 50 punti vendita all'anno. Certo, diverse aperture previste per il 2020 sono state rallentate dal Covid, ma l'obiettivo non cambia. Mentre a livello di aperture dirette vogliamo assestarci sulle 20-25 l'anno. Infine, l'ultima strategia è stata la digitalizzazione dell'azienda, da una parte con un massiccio investimento sull'ecommerce, che ha prodotto il raddoppio del fatturato dal 3,5% al 7,2%, dall'altra investendo su Erp, supply chain e social media.

Se il talento è equamente distribuito tra uomini e donne, non lo è la possibilità di dimostrarlo

È così che renderà Kiko "una multinazionale, ma non in una multinazionale tascabile", come ha dichiarato? Che numeri dovrà avere per diventarlo?

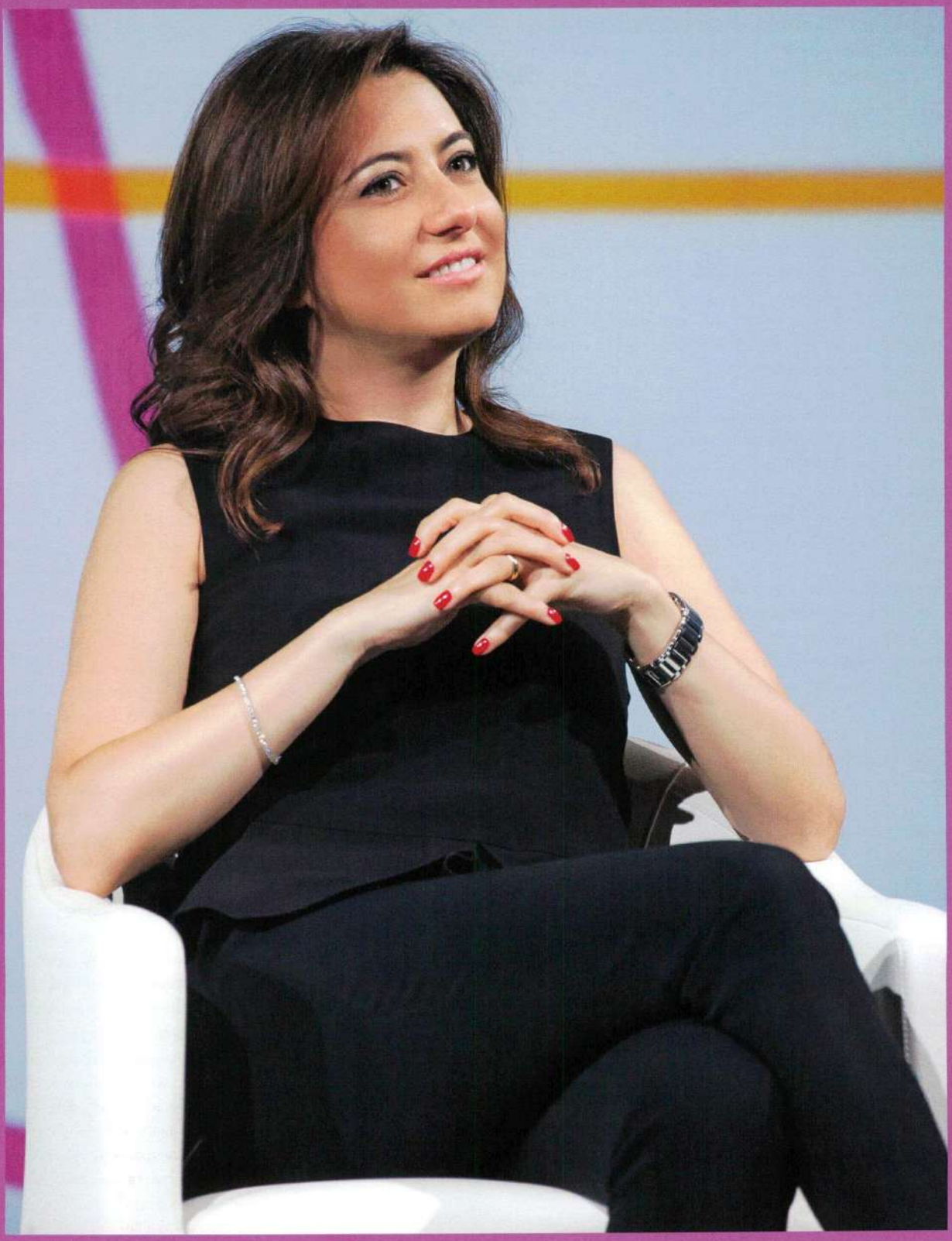
Non si tratta di fissare dei parametri, ma di perseguire il percorso che ci siamo dati. Attualmente, siamo presenti in 24 mercati, il business in Medio Oriente e Asia è triplicato. I sette mercati in cui siamo presenti in franchising, che spero diventeranno 12 entro il 2020, inaugureranno una cinquantina di negozi l'anno, ovvero 150 nell'arco del prossimo piano. E per allora avremo raggiunto 35-40 mercati. A quel punto saremo una multinazionale. E non solo per la mera presenza dei nostri prodotti in quei mercati, ma perché avremo disegnato linee specifiche adatte a ogni singolo territorio. Per esempio, in Cina abbiamo scelto per l'e-commerce un partner forte come YJH. Per questo abbiamo creato un team a Hong Kong e uno a Bergamo unicamente focalizzati nel disegnare prodotti e campagne di marketing per il mercato cinese. In sintesi, abbiamo una line-up globale all'80%, e per il restante 20% locale. Tant'è che quello di Bergamo è un leadership team internazionale.

Accennava alla mole di investimento in innovazione. Sarà una leva su cui dovrete spingere molto nella fase post-Covid per assecondare le nuove modalità di consumo dei cosmetici, in un'era contrassegnata da mascherine e distanziamento sociale...

L'innovazione rimane una leva strategica, anche se ovviamente abbiamo già dovuto aggiornare i nostri piani. Il solo fatto di dover indossare la mascherina farà una bella differenza a livello di make-up (si punterà sui prodotti per gli occhi) e poi dovremo prendere una serie di accorgimenti dettati da esigenze pratiche, dai fondotinta a prova di mascherina alle soluzioni monodose. Però, spero si verifichino anche cambiamenti culturali più profondi, come l'accelerazione verso un'innovazione sempre più sostenibile, che in Kiko perseguiamo da tempo. ➜

La proprietà intellettuale è riconducibile alla fonte specificata in testa alla pagina. Il ritaglio stampa è da intendersi per uso privato

BusinessPeople



La proprietà intellettuale è riconducibile alla fonte specificata in testa alla pagina. Il ritaglio stampa è da intendersi per uso privato

BusinessPeople



I negozi Kiko sono attualmente 900, 340 dei quali solo in Italia. Sono presenti in 24 Paesi e occupano buona parte dei 7 mila dipendenti del gruppo che fa capo alla famiglia Percassi e al fondo Peninsula

Un'altra accelerazione importante è quella sullo smart working. Lei è stata tra le prime a sperimentarlo in L'Oréal, che valutazione ne dà?

Che, se fatto con criterio, può veramente aiutare a conciliare meglio la vita personale e lavorativa, aumentando la soddisfazione dei dipendenti e, di conseguenza, migliorando il legame con la propria azienda e la produttività. Oggi non è una scelta, ma una necessità, ed è ovvio che tra cassa integrazione e scuole chiuse la produttività non sia ottimale.

Lei è anche membro dei cda di Essilor Luxottica, Pirelli e Illy. Cosa fare per favorire una maggiore presenza delle donne nei ranghi decisionali delle aziende?

Innanzitutto, essere nei cda di aziende che sono parte integrante dell'eccellenza italiana, è per me un grandissimo onore; sono realtà dalle quali s'impara molto, perché hanno una governance molto sofisticata, e operano a livello globale. Dopo di che, sono la prima a chiedersi da tempo perché le donne rimangano ancora escluse dai ruoli apicali. I dati risultano drammatici: appena il 4,5% di amministratori delegati è donna a livello mondiale. Ammetto che all'inizio non ero una fan delle quote rosa, perché ritenevo che la presenza femminile non dovesse essere imposta per legge (e ne sono ancora convinta), ma devo ammettere che in Italia hanno dato a tante donne di merito la possibilità di entrare nei cda e dimostrare di poter contribuire col loro valore aggiunto. Come diceva Seneca, il successo è si realizza quando il talento incontra l'opportunità: purtroppo se il talento è equamente distribuito tra uomini e donne, non lo è la possibilità di dimostrarlo.

Mi ha incuriosito che al suo primo colloquio in Procter&Gamble, abbia dichiarato che da grande avrebbe voluto fare l'amministratore delegato. Cosa la affascinava di questo ruolo?

Avevo 23 anni e sono andata a fare il colloquio per uno stage. Tutti mi avevano raccomandato di dare risposte caute, ma alla domanda "come si vede tra dieci anni?, ho buttato il cuore oltre l'ostacolo e ho risposto: l'amministratore delegato. Non con arroganza, ma con il coraggio dei ventenni. Ancora riesco a vedere la faccia stupita del selezionatore! (ride) Questo perché sono convinta che se si vuole incidere sul futuro di una organizzazione, bisogna assumersene la responsabilità; non mi attirava il potere, ma la possibilità di poter influenzare il destino di un'impresa e dare la mia impronta alla cultura aziendale.

Per diventare leader, uomini e donne devono avere caratteristiche diverse?

Non ho mai creduto alla leadership di genere. Un leader deve avere capacità di pensiero strategico a medio-lungo termine, avere una visione e saperla comunicare in maniera chiara e motivante. Leader è chi sa prendere decisioni, anche difficili, nei tempi giusti, senza procrastinare, e metterci sempre la faccia. Sa scegliere le persone giuste, sa creare un clima in cui tutti hanno voglia di dare il 2000 per 1000 per raggiungere l'obiettivo, e sa far comprendere che il successo collettivo è più importante di quello individuale. E, infine, un vero leader è soprattutto una persona eticamente irreprensibile. E tutte queste caratteristiche, mi creda, si possono trovare allo stesso modo sia in un uomo che in una donna.

(ha collaborato Cecilia Lulli)

STRETTAMENTE PERSONALE

Cosa fa nel suo tempo libero?

Mi piace tantissimo viaggiare, è una delle cose che mi è mancata di più durante il lockdown. Poi amo sciare e ritagliarmi del tempo per me per andare alla spa, fare lunghe chiacchierate con le amiche. Sono inoltre una grande lettrice, sono onnivora: mi piace scoprire anche cosa non mi piace, quindi leggo veramente tutto. E poi ne faccio una questione di orgoglio arrivare fino alla fine anche dei libri che non mi appassionano.

C'è un'attività o un progetto che esula dalla sfera lavorativa che si ripromette di realizzare nei prossimi due anni?

No, però ho un obiettivo per la seconda parte della mia carriera: mi piacerebbe molto lavorare nel mondo non profit, dove portare le esperienze e competenze accumulate nel profit. Da ragazza facevo tanto volontariato, ora non ne ho più il tempo. Negli anni cercherò di riequilibrare il mio impegno in questo senso.

A luglio festeggia i primi tre anni in Kiko. Cambiare azienda è un po' come cambiare vita o è solo questione di prospettive differenti?

Ogni azienda è proprio una storia a sé. Anche perché si hanno responsabilità diverse. In Procter&Gamble sono entrata che ero ancora studente e ci ho passato quasi 17 anni. Lì ho fatto tutta la gavetta, da assistente a responsabile delle Cosmetics International Operations, e per questo è un'azienda a cui sono fortemente legata anche a livello affettivo: mi ha insegnato quasi tutto quello che so a livello professionale. Poi sono approdata in L'Oréal come a.d. per l'Italia. E, infine, sono arrivata in Kiko. Di nuovo una cultura diversa, e non più il ruolo di a.d. per un Paese, ma mondo, quindi la responsabilità dell'intera azienda, con la sfida di un forte rilancio. Sicuramente la differenza è stata grande, forse anche perché era diversa la Cristina che stava affrontando quella sfida.

La proprietà intellettuale è riconducibile alla fonte specificata in testa alla pagina. Il ritaglio stampa è da intendersi per uso privato