

# IL PIANO «B» DI DANONE CRESCERE INSIEME AL PAESE

Gavelli, ceo in Italia delle divisioni Mellin e Nutricia: «Gli utili da soli non bastano più. Il Paese è un ambiente fertile per le BCorp, le aziende che vogliono impegnarsi sul territorio». Ecommerce e prodotti di qualità a prezzi accessibili

di **Francesca Gambarini**

**L'**equazione è semplice: gli utili non bastano. Serve che le aziende si impegnino per il benessere delle comunità in cui operano. Questo fa una BCorp. Nel mondo ce ne sono circa 3.500, in Italia un centinaio. Tra queste, da pochi mesi, anche l'universo Danone. Chiedere a Fabrizio Gavelli, che in Italia è amministratore delegato di Mellin (cibi per l'infanzia) e Nutricia (nutrizione medica), e guida Danone Specialized Nutrition per il Sud Europa, di spiegare che cosa significa per la multinazionale del food questa sigla, vuole dire incalzare un racconto tanto appassionato quanto concreto. «Se tutto il sistema food diventa BCorp, è tutta l'economia che cresce. Non abbiamo fatto il passaggio a società benefit per avere un vantaggio esclusivo. Più aziende lo saranno, più il sistema Paese sarà competitivo». Oggi 27 filiali del gruppo sono già BCorp, il 45% dell'intera società. Spiega Gavelli: «Perché tutta Danone lo diventi, l'80% dovrà essere certificata. Ce la faremo prima del 2025, la data in piano. È un percorso intenso ma con uno scopo chiaro: passare da un capitalismo degli shareholder a quello degli stakeholder. Puntare solo al ritorno degli azionisti oggi è limitativo. Non significa abbandonare il profitto, bensì aggiungere elementi per dare

ulteriore valore al business: pensare alle nostre persone, ai nostri fornitori, ai clienti, alla comunità».

## Condividere

È una missione scalabile? «In Italia c'è una sensibilità particolare — spiega Gavelli —. Siamo stati tra i primi a introdurre nell'ordinamento le società benefit, era il 2016. Oggi il tessuto BCorp è fatto da aziende piccole e agguerrite, possono dare l'esempio in tutto il mondo. Le istituzioni non sono sorde: c'è Assobenefit, l'associazione che raggruppa le società benefit, la commissione agricoltura è impegnata sul tema, perfino il premier Conte ha scritto un libro sul tema, *L'impresa responsabile*». Gavelli non ha paura di apostrofare come «sognatrici», le aziende che puntano verso i nuovi obiettivi, «tanto aspirazionali quanto possibili», precisa, per poi citare padre Zampini-Davies, un passato nella Banca Centrale argentina e nella finanza, oggi in forza al dicastero vaticano del Welfare. «Le compagnie, le società, devono tornare alle origini etimologiche del loro nome. Compagnia sta per *cum-panis*, chi condivide il pane, il valore».

Questo valore, per Danone si riassume nei tre pilastri della strategia di sostenibilità: salute, pianeta e comunità. «Tredici anni fa abbiamo venduto divisioni che non corrispondevano più alla nostra missio-

ne — ricorda il manager —. In Mellin abbiamo ridotto zuccheri e sale aggiunti dai nostri prodotti. Durante l'emergenza abbiamo donato cibo

agli ospedali e regalato la consegna dei prodotti acquistati sull'e-commerce per più mesi». Anche l'attenzione alla filiera è cresciuta. «Stiamo migliorando il ciclo produttivo in tutte le sue funzioni e abbiamo lanciato il biologico nei cibi per bambini, con Mellin Viaggio d'Italia, che impiega materie prime controllate da tutto il Paese». In azienda, la cura delle persone è un altro degli esempi di creazione di valore. «Con la nostra *parental policy* abbiamo mostrato come la maternità, in un Paese in cui spesso è un problema, diventa valore. In Mellin abbiamo un tasso di natalità del 7,5% contro il 4,5% nazionale, il 45% delle donne sono manager».

Un Paese che non fa figli, come l'Italia, è un problema per il sistema sociale e previdenziale. A causa del Covid, ha stimato l'Istat, ne nasceranno diecimila in meno tra quest'anno e il 2021. Per un business come quello che guida Gavelli, a fronte di un mercato del baby food che nel nostro Paese vale 548 milioni di euro, qualche allarme suona. «Le difficoltà ci sono, ma allo stesso tempo si sta affermando una sorta di "Little emperor syndrome". I genitori di figli unici vogliono il meglio per la loro prole: ecco perché l'organico cresce, e si cercano latti dalle caratteristiche migliori. Sui bambini stiamo facendo un percorso di valore, piuttosto che di volumi. Sull'anziano, di cui pure la nostra divisione di nutrizione specializzata si occupa, c'è invece una crescita dei volumi».

Crescita, a doppia cifra, è anche quella dell'e-commerce di Mellin nella prima ondata di Covid. «I nostri sono prodotti di prima necessità, e

siamo l'unico brand di prodotti alimentari per bambini con un e-commerce proprietario, siamo cresciuti del 14%, con il latte per l'infanzia bestseller assoluto. Ancora oggi abbiamo dei numeri di oltre cinque volte superiori a quelli del pre Covid». Il *new normal* che stiamo vivendo ha consolidato alcune delle tendenze emerse in quei mesi. «Nei punti vendita c'è meno presenza, ma gli scontrini sono più alti — spiega Gavelli —, i clienti cercano alimenti premium, ma allo stesso tempo ci sono molte famiglie che spendono meno».

Come intercettare i loro bisogni? «Ci muoveremo verso il segmento dell'*affordability*, prodotti accessibili per prezzo e di ottima qualità: lanceremo a novembre un nuovo latte Milupa che corrisponde a queste caratteristiche, abbiamo già degli accordi coi grossisti farmaceutici per la distribuzione». Il segreto, alla fine, sta nel conoscere ciò di cui il cliente finale ha bisogno. «In Italia ci sono poco più di 400 mila bambini: sull'e-commerce, attraverso il marketing di precisione, riusciamo a studiare e capire cosa preferiscono e indirizzarli al prodotto giusto. Anche così nasce la fiducia». Che per una BCorp è importante almeno quanto la sostenibilità del proprio business.

© RIPRODUZIONE RISERVATA





**Il volto**

Fabrizio Gavelli, 51 anni, è amministratore delegato di Mellin e Nutricia Italia, nonché ceo di Danone Specialized Nutrition per il Sud Europa. È nel gruppo Danone da 14 anni