

Case history Domori: il lusso sostenibile nel food

Cristiana Compagno, Francesco Raggiotto (*) - 17 Giugno 2021



Intervista a Andrea Macchione, Ad di Domori e Ceo di Polo del Gusto dal 2021, premiata nel 2020 da Forbes come migliore Ceo dell'anno nella categoria food

Domori S.p.A. fa parte del Polo del Gusto S.r.l., la subholding del Gruppo Illy. A Polo del Gusto fanno capo quelle realtà di impresa che presidiano segmenti food di alta gamma diversi dal caffè. Dal 2019, Andrea Macchione è AD di Domori e dal 2021 CEO di Polo del Gusto. Nel 2020 è stato premiato da Forbes come migliore CEO dell'anno nella categoria food.

Domori sta al cioccolato come Chanel sta all'haute couture...

Siamo un punto di riferimento del cioccolato super premium. Il cuore della nostra offerta è l'esperienza di gusto che proponiamo ai nostri clienti. Un'esperienza dove innovazione e qualità sono gli elementi chiave. Domori, fin dalla sua nascita nel 1997 è stata una vera e propria rivoluzione per il mondo del cacao. È stata la prima azienda a produrre un cioccolato con il cacao Criollo, il più raro e pregiato; la prima a controllare tutta la filiera, a partire dalle piantagioni; la prima a realizzare un Criollo puro al 100%.



Andrea Macchione, Ad di Domori

Nel 2019, per la prima volta, Domori ha chiuso il bilancio in utile. Un segnale evidente di come l'impresa abbia intrapreso un percorso di crescita.

Dal 2006 al 2019 il fatturato è passato da 1,5 milioni di euro a 19,5 milioni. Inoltre, nel 2019 abbiamo

acquisito Prestat, uno fra i più importanti produttori di cioccolato britannici, fornitore ufficiale della Casa Reale. La crescita di Domori è stata finanziata anche grazie all'emissione di un minibond quotato su ExtraMot PRO3, nuovo segmento obbligazionario dedicato a PMI e società non quotate. Abbiamo ricevuto richieste per oltre tre volte il valore dell'offerta originale, pari a 5 milioni di euro destinati a investitori istituzionali.

Inevitabilmente, la pandemia ci ha rallentato, con l'impatto più pesante rilevato sul mercato HORECA, ma abbiamo comunque chiuso l'anno con una lieve flessione del fatturato rispetto all'esercizio precedente, potenziando le vendite dei canali GDO ed e-commerce.

La crescita fa leva anche sul potenziamento delle risorse interne?

Sicuramente la crescita non sarebbe stata possibile senza azioni strategiche volte a rafforzare la riconoscibilità del nostro brand, comunicando i nostri valori. Ad esempio, nel 2020 Domori ha lanciato interminati_spazi, call for action su Instagram per raccogliere un diario condiviso della quarantena, guidati dal fotografo Maurizio Galimberti. L'iniziativa si ripeterà nel 2021, con il titolo Golosi. Insaziabili di vita. Accanto a questo, abbiamo lavorato su diverse altre iniziative: WebTV, campagne stampa e il primo spot televisivo che lanceremo quest'anno. Siamo inoltre impegnati sul fronte della crescita interna attraverso la realizzazione del primo flagship store di Domori proprio a Torino. Si tratta di un progetto retail centrato sull'esperienza sensoriale. Vorremmo esaltare tutti e i cinque i sensi all'interno del nostro negozio proprio come accade nel nostro stabilimento; ci piacerebbe offrire occasioni di approfondimento della cultura del cioccolato, ispirati da un paradigma di lusso sostenibile.

Qual è l'interpretazione di lusso sostenibile di Domori?

Innanzitutto, un premium price mai fuori mercato. Da questo punto di vista, la sfida manageriale è duplice: importanti azioni di efficientamento e razionalizzazione dei processi devono combinarsi ad azioni volte ad esaltare la qualità e la sostenibilità dell'intera filiera. Ad esempio, nel 2020 abbiamo stretto un accordo con Favini per la realizzazione di un particolare packaging con carta realizzata utilizzando le bucce delle fave di cacao. Ma più in generale, nell'affermazione dei principi di sostenibilità è coinvolta tutta la filiera. Infatti, la selezione dei fornitori mira alla creazione di relazioni di lunga durata e reciproca fiducia. Richiediamo manodopera altamente specializzata che andiamo a formare direttamente sul campo.

Il lusso sostenibile è quindi un concetto che va ben oltre il premium price...

È l'affermazione di un principio di sostenibilità e qualità in ogni fase della filiera. Da sempre, Domori segue i propri fornitori di cacao in otto diversi Paesi del Centro-Sudamerica. In ciascuno di questi, Domori collabora con una solida rete locale per poter garantire le migliori condizioni di lavoro e di qualità lungo tutta la filiera. Siamo Società Benefit dal 2020, e abbiamo già avviato l'iter di valutazione per la certificazione B-Corp. Questo rappresenta una formalizzazione di un modello di gestione che abbracciamo da anni, e che rappresenta un elemento essenziale della nostra capacità di creare valore per tutti gli stakeholder.

Cosa ci insegna il caso Domori?

Oggi padroneggiare la complessità è difficile e richiede di pensare in maniera originale, partendo dal presupposto che l'impresa è essenzialmente un insieme di risorse e competenze, da considerarsi le principali determinanti della strategia e della performance. Se mi dovessero chiedere quali sono gli obiettivi che per me sono rilevanti, risponderei senza dubbio la riconoscibilità del brand. In Domori abbiamo ben chiaro quello che il nostro brand "ha da dire" al mercato. E siamo partiti non dai nostri competitor, ma da noi stessi. Penso che l'impresa capace di creare unicità sia quella che si considera competitor di sé stessa, scoprendo così nuovi modi di competere fondati sulla propria identità, sui propri intangibles, sui potenziali di valore delle proprie risorse.