Business

il FRIULI

MENSILE DELL'ECONOMIA - Suppl. al n. 40 del settimanale *il Friuli* www.ilfriuli.it direttore **Giovanni Bertoli** - a cura di **Rossano Cattivello** - **OTTOBRE 2015**

NOVA SOFTWARE
Soluzioni informatiche su misura per ogni impresa e budget
Via Nazionale, 8 | 33042 Buttrio (UD)
Tel. 0432.673693 | Fax 0432.673694
www.novasoftware.it

RIVISTA INTERATTIVA
1 Download Junaio App
2 Scansiona la pagina in realtà aumentata
3 Scopri contenuti extra
Powered by IVISIONMADE.IT

Tullio Bratta

Essere chiari e concreti



Alberto De Toni
Il modello del Fordismo aveva una pecca, che poi soltanto un giapponese riuscì a correggere



Carlo Baldassi
Per agganciare la ripresa i primi investimenti da fare sono quelli intangibili, sul marketing internazionale



Gioacchino Nardin
Attualmente, il sistema produttivo spreca ancora troppa energia. Il nuovo 'Per' potrà dare una svolta

Flop brevettato - La difesa della proprietà intellettuale è in preoccupante calo, ma ora con il Patent Box non ci sono più scuse

Così vicini, così lontani

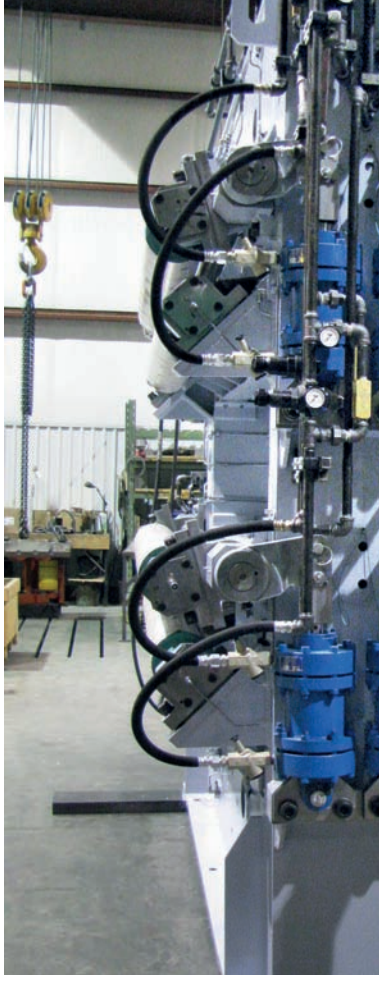
Apco - Marketing internazionale e valorizzazione del made in Italy dopo la 'crisi': prima di tutto servono investimenti intangibili

Per crescere nel mercato estero servono investimenti intangibili a casa propria. Non è un paradosso quello proposto dalla delegazione friulana dell'Associazione professionale italiana dei consulenti di direzione e organizzazione (Apco) che ha voluto, appunto, fare il punto sul marketing internazionale e sul made in Italy. I consulenti di management, infatti, avvertono che è già iniziata una nuova fase, in cui le ricette pre-crisi e durante la crisi non sono più valide. Secondo **Carlo Baldassi** di Apco sono diversi gli errori che le aziende, soprattutto Pmi, continuano a commettere.

Da anni parliamo della forza del made in Italy, ma attualmente è una forza in crescita o in calo?

"Come abbiamo ricordato al nostro recente workshop Apco in fiera Udine, il made in Italy rappresenta oggi un sistema complesso fatto di cultura antica, di competenze specifiche e trasversali, di tecnologie e di prodotti di qualità. Per esempio, il nostro sistema agroalimentare non comprende solo circa 280 prodotti Dop, che ci rendono il Paese leader, ma anche macchinari agricoli e industrie di trasformazione, comprende logistica e know-how scientifico. Così, il sistema allargato fashion e arredo non raccoglie solo un insieme di capacità dalla matrice artigiana, ma anche la cultura del design a monte, i macchinari per industrializzare i processi a valle e le capacità di marketing.

Qualche dato: food & wine rappresenta circa 40 miliardi di euro all'anno, tessile-moda oltre 50 miliardi, arredo 17 miliardi, packaging e macchinari oltre 40 miliardi e per tutti questi comparti la quota di export raggiunge il 50% del totale prodotto. Certamente, l'intero made in Italy ha subito dal 2008 una serie di difficol-



CHARTA

Shop in Shop MONT BLANC

Pelletteria, penne e oggettistica regalo
Carte pregiate con stampa in rilievo
Dal 1988 tradizione e qualità

Pineider	Faber - Castell
Mont Blanc	Montegrappa
Piquadro	Waterman
Spalding & Bros.	Aurora
Filofax	Pelikan
MarKiaro	Parker
El Casco	Delta
Cartujano	Lamy

Udine, via Gemona 2/a - T. 0432 511319
info@charta.ud.it
www.cuorediudine.it

Seguici su





tà e si registrano anche contraddizioni interne: i grandi produttori fashion, per esempio, hanno un'idea diversa delle fasi produttive certificate come made in Italy rispetto all'idea che ne hanno i piccoli.

Dal 2014, però, si intravedono miglioramenti grazie a un insieme di fattori. Tra questi sia il rilancio e l'innovazione dei nostri cluster, sempre vivi nonostante certe periodiche dichiarazioni negative, sia l'aumento della domanda da mercati esteri, non solo Europa, ma anche Usa, Golfo. Al momento si registra una battuta di arresto in Russia e qualche incertezza su mercati emergenti, come Brasile, Turchia, e Cina, ma sono fenomeni che si possono gestire con una regia complessiva che differenzi le destinazioni di sbocco. Per esempio, Assarredo sta testando opportunità per il contract dell'arredamento anche con Iran e Cuba. E ricordando che, nonostante la persistente minaccia dell'agropirateria, il saldo commerciale della filiera agroalimentare italiana resta positivo".

Cosa sono i prodotti Bbf?

"La sigla significa rispettivamente 'belli e ben fatti' nel fashion e arredo, oppure 'buoni e ben fatti' nel food & wine. Direi sintetizza bene la cultura artigianale che un secolo fa un grande sociologo francese, come Duerckheim, descriveva come il piacere del lavoro ben fatto".

A parte i prodotti delle tre F (food, fashion, forniture), il resto della nostra produzione come può sfruttare l'appeal che ha il made in Italy?

"Come già ricordavo, oltre ai prodotti finiti dell'agroalimentare e della moda-arredo, il made in Italy mantiene una serie di eccellenze manifatturiere a livello internazionale: basti pensare al cluster del packaging o al medicale in Emilia, alle imprese del settore aeronautico o alle produzioni dei macchinari per l'enologia e le preparazioni alimentari.

Oltre ai prodotti e ai macchinari che esportiamo, il made in Italy come sistema deve comprendere anche i valori propri dell'ambiente italiano: paesaggio, cultura e socialità. Oggi si parla giustamente di marketing esperienziale e questo riguarda sia la fruizione in loco dei prodotti tipici che rappresentano l'identità di un territorio, sia il sistema più allargato che comprende le varie forme di turismo oggi praticabili.



Durante queste esperienze, di vacanza, lavoro o studio, gli stranieri conoscono meglio le bellezze e le capacità dell'Italia e se ne possono innamorare, diventandone clienti e sponsor nel mondo. Purché, naturalmente, si sappia fare sistema. Un ruolo fondamentale mantengono eventi e fiere internazionali, come Milano per il Mobile e Parma per il food, anche clonati all'estero, oppure eventi come l'Expo ancora in corso. In questo i governi intendono giustamente potenziare con investimenti specifici gli spazi per il made in Italy su determinati mercati, indirizzando le sedi consolari, le agenzie pubbliche italiane e la stessa consulenza di management a supportare meglio le competenze interne alle singole aziende".

Un'azienda italiana che si è internazionalizzata come può gestire le proprie produzioni all'estero senza che diventino un boomerang per il made in Italy?

"Il tema dell'internazionalizzazione va ben oltre export di beni. Esiste solitamente una escalation delle attività di internazionalizzazione aziendale che parte delle produzioni su commessa, si allarga all'export diretto o indiretto con brand propri, arriva alla costruzione di filiali estere, sino ad alleanze di tipo finanziario. Una ricerca di qualche tempo fa definiva quattro tipologie di aziende internazionalizzate, in particolare pensando alle piccole e medie imprese: dal modello 'opportunista' all'impresa 'esplorativa', dall'azienda 'trainata' all'azienda 'cosmopolita'. Naturalmente, ogni fase di questa escalation comporta difficoltà specifiche che reclamano competenze manageriali allargate: non a caso le Pmi definite 'esportatori abituali', con oltre il 50% di fatturato all'estero, sono una netta minoranza.

Il principio di fondo, quindi, è che oggi una qualsiasi impresa deve stare vicina ai suoi clienti, sia coi processi, sia coi servizi. Perciò, se il cliente B2B di un produttore vicentino di meccanica apre in Slovacchia, occorre esportare parte delle attività in quel Paese, con evidenti rischi di cedere know-how a potenziali concorrenti. Tuttavia, questo non è necessariamente un destino ineluttabile:


Carlo BAldassi

la manifattura italiana mantiene delle eccellenze 'culturali' che oggi spingono molte azienda a rilocalizzare in Italia le produzioni (*reshoring*) sia perché i risparmi di costo non giustificano il frequente calo di qualità, sia perché ogni filiale esterna comporta nuove complessità e, perciò, reclama competenze aggiuntive che non sempre esistono nelle Pmi. In ogni caso è evidente che la legislazione italiana deve rendere più facile la vita delle imprese, soprattutto Pmi, *in primis* sburocratizzando le procedure, rendendo meno pesante il fisco e favorendo gli investimenti in qualità.

A tal proposito il Jobs Act, a parte gli attuali risparmi fiscali gravanti sulla collettività e qualche necessaria semplificazione, c'entra poco nelle strategie delle medie imprese, mentre se ne potrebbero verificare a breve aspetti negativi in termini di maggiore precarietà dei lavoratori, quindi di minor dedizione creativa e minor qualità stabile dei processi. Resta anche sullo sfondo l'insieme delle politiche dell'UE verso il 'made in', spesso piene di contraddizioni tra gli europei del nord e quelli del sud come l'Italia e ora alle prese con il trattato Ttip tra Usa ed Europa.

Da parte loro le singole aziende devono superare inerzie e contraddizioni, in particolare verso l'innovazione dei processi e, perciò, verso il capitale intellettuale, oggi il vero fattore competitivo: queste inerzie risalgono a ben prima del 2008, ma con la crisi sono diventate ancora più rischiose".

In base alla vostra esperienza di consulenti, quali sono gli errori più frequenti degli imprenditori friulani nell'approcciarsi al marketing internazionale?

"Oltre a quelli già citati, potrei aggiungere che, in generale, gli investimenti intangibili, come nelle risorse umane e procedure di management, indicatori di qualità misurabile, consulenze *ad hoc*, relazioni positive con i vari *stakeholder*, sono sempre stati deboli e dopo il 2008 sono letteralmente crollati. Queste debolezze sono ancora più evidenti quando ci si confronta con altri mercati, aggrediti da concorrenti spesso più robusti o ben accompagnati anche dalle istituzioni dei loro Paesi. Noi consulenti di management vogliamo bene alle aziende perché sono un patrimonio collettivo oltre che privato, ma non possiamo sottacerne alcuni limiti. Per esempio, spesso manca non solo un piano di export ben formulato, ma anche un più generale business plan che indichi un percorso e le relative modalità e gli investimenti prioritari. Ogni singola fase dell'internazionalizzazione deve prevedere specifiche attività, dalla *business intelligence* alle partnership in loco, dai canali di vendita alle modalità contrattuali e logistiche, le quali reclamano che, prima di tutto, sia la sede italiana a doversi organizzare meglio. Tra le modalità competitive attuali notevole rilevanza assumono le alleanze e le reti: imprese concorrenti in Italia possono diventare alleate per aggredire con risorse migliori i mercati esteri. Infine, poiché i vantaggi competitivi sono sempre più temporanei, la gestione dei processi oggi deve essere flessibile, perciò alimentata da interventi di *change management* che solo consulenti esperti delle piccole e medie imprese possono supportare".