



Nell'era dell'incertezza le aziende non devono essere attendiste. Come muoversi? Partendo dall'export, che deve puntare alla profondità nei mercati giusti. Pensando ad accademie dell'imprenditorialità e management di qualità

di ROBERTO GIOVANNINI*

IL NUOVO ORDINE EXPORT, INNOVAZIONE E MANAGER LE «CHIAVI» PER CORRERE

Il momento che stiamo vivendo sembra caratterizzato dalla perdita delle tradizionali certezze: l'ordine geopolitico del secondo dopoguerra è ormai in frantumi; la Germania da sempre locomotiva e traino dell'Ue è in difficoltà; l'epoca della globalizzazione e del libero scambio sembra lasciare il passo ai dazi e al protezionismo. Uno scenario di incertezza che non fa certo bene alle aziende. Che fare dunque?

Intanto un punto fermo. Avere una posizione attendista rischia di essere un errore strategico. Serve piuttosto una spinta a ripartire dal basso, un impulso che può arrivare proprio dal sistema delle nostre imprese, che sono la vera ricchezza e la spina dorsale della nostra economia.

Tuttavia, serve un prerequisito: la crescita dimensionale. Molte nostre Pmi non hanno la forza sufficiente a sostenere davvero una spinta di crescita per l'economia nazionale. Per farlo devono prima di tutto crescere loro stesse per competere in un mercato che ha dimensione globale. Inoltre per affrontare la dimensione odierna, così complessa e articolata, le aziende italiane devono adottare nuove strategie e, soprattutto, un profondo cambiamento culturale.

I tre step

È necessario innanzi tutto ripensare il concetto di Made in Italy, che al momento non è più in grado di garantire posizioni di rendita, anche perché ormai è troppo imitato e svilito nella sua vera essenza. Serve un riposizionamento del nostro marchio che attraversi tutti i settori, a partire da quelli per noi più identitari come la moda, il lusso, il food, e che si basi su alcuni fattori imprescindibili: esclusività, autenticità, artigianalità evoluta e capacità di raccontare il valore esclusivo di ogni prodotto. Si tratta di un «Made in Italy premium», con posizionamento alto e mirato.

La chiave non è scendere nella competizione di prezzo, ma aumentare il valore percepito dei nostri prodotti e servizi. Per le imprese italiane, infatti, l'internazionalizzazione rimane essenziale,

ma il vecchio modello di esportazione orizzontale, con una distribuzione in vari Paesi senza adattare i prodotti o senza creare una vera strategia di radicamento, non funziona più. L'obiettivo, oggi, non è esportare di più, ma esportare meglio. Un'internazionalizzazione mirata, quindi, basata su un approccio strategico all'espansione internazionale, che non punti alla presenza ovunque, ma alla profondità nei mercati giusti, con strategie specifiche per ogni contesto. Nelle nuove rotte della globalizzazione, non tutti i Paesi sono strategici. Bisogna puntare su quelli con un pubblico disposto a pagare per la qualità italiana, quelli che vivono una fase espansiva della loro economia. Come gli Emirati Arabi, l'India, il Sud Africa, il Brasile e la Corea del Sud. La sfida è mantenere l'identità italiana localizzando la produzione, la distribuzione e il marketing per adattarsi ai mercati esteri. Sono modelli di internazionalizzazione complessi da attuare e per questo non si può pensare di affrontare questi processi da soli, ma occorre attivare partnership strategiche e creare consorzi e *joint venture* per avere più forza contrattuale e logistica nei mercati esteri.

La seconda stella polare, che le imprese devono seguire per crescere, essere competitive e generare valore è la costruzione di un nuovo «Rinascimento imprenditoriale», che non riguardi solo i prodotti ma un nuovo modo di fare impresa. Abbiamo bisogno di nuove aziende, ma anche e soprattutto di nuovi imprenditori. Chi oggi domina il mercato ha l'opportunità di diventare il motore della nuova generazione imprenditoriale. Pensiamo a gruppi come Ferrari, Luxottica, Moncler, che potrebbero creare vere accademie di innovazione, così come fecero i Medici con le botteghe rinascimentali. Oggi, come nel 1400, serve una visione, servono nuovi mecenati e città che diventino hub di talento. Possiamo fare di questo decennio un nuovo Rinascimento, ma dobbiamo crederci davvero. In quest'ottica, dato che il venture capital in Italia è debole, abbiamo bisogno di investitori che non puntino solo al profitto rapido, ma a modelli

di crescita sostenibile. Anche le università e i politecnici hanno un ruolo strategico, così come le aziende, perché possono tornare a essere il luogo di contaminazione tra impresa e creatività, come lo furono le botteghe del Rinascimento.

Si tratta di un ecosistema che per proliferare e generare sempre più valore deve essere in grado di attrarre talenti anche a livello internazionale, superando il modello chiuso della leadership familiare. E arriviamo quindi alla terza leva strategica: la necessità di sviluppare in azienda un management di qualità. Non basta individuare, nutrire ed allevare una nuova generazione di imprenditori, cosa che al momento manca anche perché l'università italiana non insegna l'imprenditorialità. Senza manager in grado di implementare i progetti, questi si bloccano e le aziende si fermano e smettono di crescere. Bisogna portare il mindset imprenditoriale e manageriale nelle scuole e nelle università e creare incubatori di impresa in ogni ateneo.

Il fattore abilitante di queste tre leve — nuovo

Made in Italy, Rinascimento imprenditoriale e management di qualità — è l'innovazione. Una predisposizione che deve essere interiorizzata da tutta l'azienda, perché quando parliamo di innovazione non intendiamo solo la digitalizzazione. Occorre ripensare i modelli di business, puntando su una supply chain agile e sostenibile e utilizzando l'AI e la robotica per potenziare le capacità produttive, senza snaturare l'essenza del saper fare italiano. La tecnologia e la sostenibilità devono infatti essere visti come fattori decisivi per rimanere competitivi sul mercato. Non possiamo aspettare che le condizioni cambino. Dobbiamo essere noi a costruire il nostro futuro, con il coraggio di trasformare il modello italiano da eccellenza diffusa a sistema vincente. Se vogliamo che il Made in Italy resti un riferimento globale, dobbiamo superare la paura del cambiamento e giocare d'attacco. La crisi è un acceleratore: chi sa innovare, crescerà. Chi aspetta, rischia di rimanere indietro.

**Partner Kmpg,
Head of Consumer Industrial Markets*

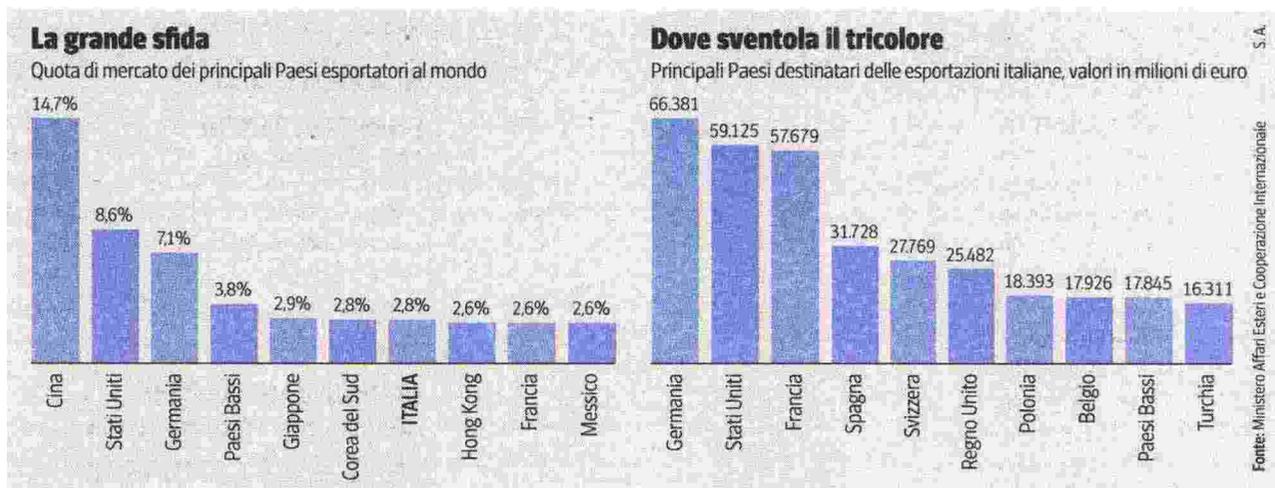


Analisi

Roberto Giovannini, partner di Kpmg: avere oggi una posizione attendista rischia di essere un errore strategico. Serve una spinta a ripartire dal basso

Il made in Italy non scenda nella competizione del prezzo, ma aumenti il valore dei prodotti

Il fattore abilitante di queste leve cruciali è la tecnologia, declinata dall'AI alla sostenibilità



Ritaglio stampa ad uso esclusivo del destinatario, non riproducibile.

040953