

Commenti

MADE IN ITALY

SAPERE ARTIGIANO DA SALDARE CON IL DIGITALE

di Stefano Micelli

ultimo libro di Davide Rampello racconta una «Italia fatta a mano» (come recita il titolo del libro, edito da Skira) che merita di essere riscoperta sul piano culturale così come su quello economico. È l'Italia dei mestieri artigiani che contribuisce all'agricoltura più innovativa, alla competitività di settori come la moda e l'arredo, alla crescita di un turismo originale e rispettoso dei territori. La posizione di Rampello non è la riproposizione tardiva del piccolo è bello. È l'elogio di una biodiversità preziosa che rappresenta un'opportunità per la crescita del Paese. Su questo terreno - dice Rampello - è possibile immaginare la riqualificazione di borghi e province e il rilancio di produzioni di nicchia che meritano attenzione a livello internazionale.

Se è vero che la tesi avanzata dal curatore del prossimo padiglione Italia all'Expo 2020 Dubai è ormai nota al grande pubblico italiano, colpisce che osservatori internazionali qualificati facciano proprie posizioni analoghe con una determinazione cui non eravamo abituati. Al convegno Next organizzato da Altagamma qualche settimana fa a Milano sul futuro della creatività e del design, Adrian Cheng, fondatore di K11 e punto di riferimento indiscusso sui nuovi modelli di distribuzione in Cina, ha proposto ragionamenti simili. Secondo Cheng, l'industria cinese ha raggiunto da tempo, sul piano dell'innovazione tecnologica, la manifattura europea. Anche sul fronte della creatività e del design Cheng ha espresso pochi dubbi sulla capacità delle imprese asiatiche di colmare il gap storico con il vecchio continente. Diverso il ragionamento sul fronte del saper fare artigiano. Cheng ha ribadito che l'unico aspetto su cui i produttori asiatici non possono competere con l'Europa è proprio quello del saper fare ereditato dalla tradizione. Non stupisce dunque che Altagamma punti a rilanciare il legame fra il valore del prodotto italiano e una serie di mestieri che solo pochi Paesi europei hanno saputo mantenere nel corso di questi ultimi vent'anni. Lo spot del scorso novembre su Discovery channel ha raccontato un'idea di lavoro che rende omaggio alla manualità e a pratiche che sono all'origine dell'unicità del prodotto italiano.

La stretta osservanza della tradizione, va sottolineato, non è sufficiente a competere sui mercati internazionali. In uno scenario segnato dall'impatto delle tecnologie 4,0, limitarsi a conservare gesti e saperi ereditati dalla storia non basta. Su questo fronte, Lisa White, voce autorevole dell'agenzia Wgsn specializzata nell'identificare i trend del futuro a venire, ha formulato proposte interessanti proprio in occasione dell'evento di Altagamma. Fra le principali tendenze dei prossimi anni, oltre a sostenibilità e green economy, la White ha annoverato quella dell'artigianalità digitale (*digital craftsmanship*). Le difficoltà incontrate dalla distribuzione tradizionale e il peso crescente assunto dagli smartphone trasformerà in modo significativo il nostro modo di scegliere cosa comprare. Grazie alle nuove tecnologie è possibile disegnare collezioni virtuali per *influencer* reali, è possibile visitare yacht prima che qualcuno abbia iniziato la loro costruzione, sviluppare arredi su misura per un cliente conosciuto via Skype. Questa progettazione virtuale, che prefigura una varietà di prodotti sconosciuta nel mondo della produzione di massa, ha bisogno di una manifattura capace di ascoltare le richieste di clienti spesso molto esigenti, di gestire lo sviluppo del prodotto in tempi contenuti, di farsi carico di lotti di dimensione minima.

Questo modo di fare impresa è già oggi parte del Dna del miglior Made in Italy. La migliore manifattura italiana ha da tempo costruito la propria competitività sul modello di un'industria "su misura". La capacità di combinare digitale e tradizione può rappresentare uno degli aspetti distintivi della migliore manifattura europea. Le vicende recenti di Adidas mettono in evidenza la difficoltà di riportare la produzione in Europa scommettendo solo sulla tecnologia. Il ritorno della produzione di *sneaker* in Cina testimonia come, in assenza di elementi distintivi, la produzione europea difficilmente possa far valere la propria competitività.

La combinazione fra digitale di punta e mestieri della tradizione può apparire incoerente a un'opinione pubblica poco abituata a conoscere da vicino il Made in Italy. In realtà la saldatura fra digitale e maestria artigiana, già oggi abbondantemente praticata, è l'unica strada per ricomporre un'alleanza fra creatività e manifattura tradizionale, fra talenti e territori in difficoltà, fra generazioni diverse che hanno bisogno di ritrovare punti di contatto fondati sull'opportunità economica oltre che sul riconoscimento culturale. È proprio sulla gestione di questi opposti (apparenti) che oggi è possibile immaginare un progetto di sviluppo che guardi al futuro del nostro Paese.



Brillante. Jan Rivkin della Harvard Business School ha teorizzato che quando due imprese con culture diverse competono per la stessa clientela, la concorrenza diventa più estrema

PERCHÉ LA GUERRA DEI BISCOTTI FA BENE ALLE AZIENDE CHE LA FANNO

di Bernardo Bertoldi

Il successo del recente World Nutella Day ha dimostrato quanto la crema inventata nel 1964 sia entrata nella vita di molti consumatori, divenendo un *brand* globale. La giornata 2020 è coincisa anche con la presentazione in anteprima, in quattro città italiane, di una *partnership* con McDonald's per il lancio di un panino alla Nutella. La novità sarà messa in vendita dal 12 febbraio nei 600 ristoranti McDonald's in Italia con l'obiettivo di vendere sei milioni di pezzi in un anno. A gennaio, Barilla aveva lanciato i Biscocrema Pan di Stelle. Un prodotto entrato sul mercato a ruota dei Nutella Biscuits della casa di Alba arrivati sui banchi dei supermercati italiani ai primi di novembre. Questi sono gli ultimi momenti di una competizione che offre spunti di interesse sia per i golosi, sia per gli studiosi del mondo aziendale.

Jan Rivkin, uno dei più brillanti allievi di Michael Porter ad Harvard, ha dimostrato, studiando Ups e FedEx, che quando due imprese con culture diverse competono per lo stesso cliente la concorrenza è più estrema. Si tratta di due modi diversi di offrire lo stesso valore al consumatore e le culture delle due aziende italiane sono, nei fatti, molto diverse.

Barilla nei suoi più di 140 anni di storia ha sempre lottato all'interno di categorie commerciali ben definite (il pane, la pasta, i prodotti da forno ecc.) con l'obiettivo di dominare la categoria. Le capacità per eccellere in questa strategia sono innovazione continua, eccellenza operativa, gestione di *brand* ombrello quali sono Barilla per

la pasta e per i sughi, Mulino Bianco per i biscotti, le merendine, le torte, i pani morbidi. L'essenza di Barilla, la volontà di dominare con l'innovazione le categorie, la si ritrova nelle parole di Pietro: «Tutto è fatto per il futuro. Andate avanti con coraggio».

Ferrero è invece basata sull'idea di «fare sempre diverso dagli altri, avere fede, tenere duro e mettere ogni giorno al centro "la Valeria"», come ha affermato il signor Michele in una delle sue due interviste pubbliche. L'essenza è non competere dove c'è già un concorrente, ma di servire il consumatore, «la Valeria», appunto, inventando prodotti che non sono riconducibili a nessuna categoria. Il signor Michele è stato uno dei grandi imprenditori del Novecento italiano: creava le premesse per il successo dei prodotti facendo in modo di servire la Valeria in modi diversi dagli altri. Pralina e crema spalmabile sono termini che la teoria del marketing ha dovuto inventare per stargli dietro.

La competizione tra due culture così diverse non può che essere estrema. Barilla e Ferrero stanno utilizzando appieno le loro competenze per uscire dalle loro *comfort zone*: questo le fa diventare aziende migliori, permette di trovare soluzioni che soddisfino in modi nuovi il consumatore. Come in ogni scontro di cultura, ognuno di noi si sarà schierato, a seconda dei propri gusti.

Fa bene, però, anche al nostro Paese perché due nostre grandi imprese hanno più forza per espandersi all'estero. Ferrero è diventata internazionale presto nella sua storia, ha se-

guito una strategia di sviluppo verticale basata su marchi-aziende. Creando prodotti unici nel loro modo di soddisfare un bisogno specifico è stato naturale andare a soddisfare lo stesso bisogno in altri Paesi e non ampliare la gamma prodotto nel Paese di origine. Questo fa in modo che i nuovi prodotti creati dalla competizione con Barilla possano ampliare l'offerta di una piattaforma commerciale globale e sofisticata. Barilla si è invece svilup-

pata in modo orizzontale: avendo come obiettivo di essere *leader* in una categoria, ha ampliato i prodotti sotto uno stesso marchio di successo. Questo ha diminuito l'urgenza di andare all'estero perché la sua strategia aveva molto spazio di crescita in Italia. Pan di Stelle, in questo caso, è un marchio-azienda che può costituire per distintività e posizionamento *premium* una leva per competere all'estero. La competizione tra le due imprese darà loro più leve per competere all'estero dove le aspetta un mostro sacro: l'Oreo prodotto da Nabisco, Cadbury e Milka a seconda dei mercati e delle declinazioni.

L'unica regola strategica che questa competizione deve darsi è fermarsi quando il lancio di un prodotto non aumenterà la soddisfazione marginale del consumatore. Nel caso dovesse succedere i manager lo capiranno perché «la Valeria» vedrà come irrilevante una novità di Ferrero e il consumatore Barilla si perderà nell'ampiezza di referenze che stanno sotto lo stesso *brand* ombrello.

Da consumatori, a prescindere da come schierati, non resta che godersi le innovazioni di queste due aziende. Da italiani possiamo essere fieri di Giovanni (Ferrero), di Guido (Barilla) e delle loro famiglie imprenditoriali che con passione, visione e umiltà stanno portando avanti quanto hanno fatto i giganti dell'imprenditorialità che li hanno preceduti.

Docente di *Family business strategy*, Università di Torino
bernardo.bertoldi@unito.it

DIVORZI D'ORO



Intesa Berlusconi-Lario

Silvio Berlusconi e Veronica Lario hanno raggiunto un accordo, ratificato dal Tribunale di Monza, che chiude la battaglia legale sui profili economici del divorzio. Berlusconi ha rinunciato ai circa 46 milioni che l'ex moglie gli doveva sulla base della Cassazione, che confermò la revoca dell'assegno di divorzio. Lario, dal canto suo, ha rinunciato a chiedere 18 milioni.

TALENTI (E TARE) DI UNA ECCELLENZA ITALIANA

di Andrea Goldstein

S^{el} *Economist* e Jean Antheime Brillat-Savarin hanno ragione, allora possiamo finalmente smettere di parlare di declino italiano. Per il settimanale londinese, gli italiani sono i più bravi in cucina; e, dato che per l'autore della *Physiologie du Goût, ou Méditations de Gastronomie Transcendante*, la cucina determina il destino delle nazioni, c'è da brindare.

A certificare quantitativamente tanta saggezza è Joel Waldfogel, un economista americano con un Ph.D. a Stanford e pubblicazioni sulle più prestigiose riviste, che ha studiato il commercio globale dei pasti consumati fuori casa (in ristoranti e *fast food*), considerando come importazioni i consumi interni di cucina straniera e come esportazioni quelli esteri di cucina nazionale. Trovando che in questo tipo di intercambio i Paesi leader sono Italia (con il maggiore surplus, di gran lunga), Giappone, Cina, India e Stati Uniti; che l'America registra comunque il deficit più ampio, insieme alla Cina; e che le traiettorie di questo particolare tipo di commercio ricalcano assai più fedelmente quelle delle migrazioni che quelle del commercio agroalimentare.

La cucina italiana nel mondo non è però una questione esclusivamente

di diaspora e di un'offerta tradizionale di pizza, pasta e parmigiano. Qualche anno fa, Nomisma aveva realizzato un progetto per la Farnesina su come la cucina di media e alta qualità venga promossa nel mondo, mettendo in evidenza come la diplomazia culinaria sia una cosa sempre più seria. I francesi, per esempio, nel commercio internazionale stanno tra Egitto e Thailandia, dato che all'estero mancano di proposte alla portata delle classi medie, ma hanno sempre dominato i *ranking* dei ristoranti stellati e affini.

A dir la verità, negli ultimi anni alcune guide avevano scoperto altre lande di eccellenza come Spagna e Italia, ma il presidente dell'agenzia per la promozione del marchio *France* ha lanciato nel 2015 *La Liste*, che grazie agli algoritmi sintetizza i giudizi di 600 guide e che include nella *Top 50* ben 19 tavole francesi, comprese due del compianto Joël Robuchon in Asia. Gli eredi di Auguste Escoffier non sono i soli, ormai tutti i Paesi sono coscienti che la cucina è uno strumento potente di proiezione internazionale, *soft power* e ricchezza economica. Gli esempi spaziano dal Perù alla Thailandia, passando per il Giappone e il Regno Unito - del resto, se qualcuno è ghiotto di Marmite, la deliziosa/disgustosa crema spalmabile a base di estratto di lievito, chi

siamo noi per giudicare?

Tornando allo Stivale, dal 2015 si svolge la settimana della cucina italiana nel mondo, con cui la Farnesina promuove la conoscenza del patrimonio enogastronomico al di là delle 3P. Non si sa se per merito degli ambasciatori ai fornelli, o dell'acquisto di marchi italiani da parte di investitori esteri, certo è che negli ultimi anni sono esplose le esportazioni di nuovi prodotti - per esempio il pagnone, che in Francia se la gioca ormai con la *bûche de Noël*.

Cresce anche l'emigrazione di personale sempre più qualificato, da chi si fa l'ossa da René Redzepi come il torinese Stefano Ferraro, *chef pâtissier* a Noma, a star da noi semi-sconosciute come il bergamasco Umberto Bombana a Hong Kong, il cui Otto e mezzo è l'unico tri-stellato italiano all'estero. Che osa il wagon di Barolo, alla stregua di Yoji Tokuyoshi, ex *sous-chef* di Massimo Bottura, che a Milano è famoso per lo sgombro *Goyakue* e Alba Esteve Ruiz, che a Roma cucina il risotto con alici del Cantabrico e zenzero candito. Due dei non pochi stranieri (i più celebri sono Annie Féolde dell'Enoteca Pichiorri di Firenze e Heinz Beck della Pergola a Roma) che continuano a innovare e contaminare, spronciando la nostra cucina. Così come al Mirazur di Mentone dell'argentino

Mauro Colagregò, al primo posto della *World's 50 Best Restaurants 2019*, le referenze italiane nel menu spaziano dal lardo di Colonnata all'ormai onnipresente mozzarella di bufala.

Talento, tradizione e territorio fanno la ricchezza della gastronomia italiana, ma senza finanziamenti non si va lontano. E qui le tare, ma anche i pregi, del capitalismo italiano si ripropongono: predomina la proprietà familiare (anche se i fondi iniziano a interessarsi al comparto), che equivale spesso a gestione finanziaria oculata e indebitamento in calo, ma può significare pure la rinuncia a opportunità di crescita accelerata. Con il rischio che siano altri a sfruttare il momento d'oro della gastronomia italiana.

Basti pensare a Big Mamma, il gruppo di sette ristoranti 100% italiani, tra cui uno da 1.500 coperti, che impiega pressoché esclusivamente personale italiano, ma che è stato fondato da due laureati Hec (la Bocconi di Parigi, meno il nuovo campus disegnato dallo studio Sanaa di Tokyo) e nel cui azionario troviamo tra gli altri Xavier Niel di Iliad e gli ex proprietari dei marchi di abbigliamento Maj e Sandro. Senza dimenticare che metà del finanziamento iniziale, a due trentenni alle prime armi, lo hanno fornito le banche...

© RIPRODUZIONE RISERVATA

PRODOTTI E CHEF TRICOLORI SONO SEMPRE PIÙ NOTI, MA SENZA CAPITALI NON CI SARÀ MAI LA VERA CRESCITA

GRUPPO 24 ORE

SEDE LEGALE - DIREZIONE E REDAZIONE

Via Monie Rosa, 91 - 20149 Milano - Tel. 02 3022.1 - Fax 02 43510862

AMMINISTRAZIONE

Via Monie Rosa, 91 - 20149 Milano

REDAZIONE DI ROMA

P.zza dell'Indipendenza 23b/c - 00185 - Tel. 06 3022.1 - Fax 06 3022.5390

e-mail: letterecolored@ilsole24ore.com

PUBBLICITÀ

Il Sole 24 ORE S.p.A. - SYSTEM

DIREZIONE E AMMINISTRAZIONE

Via Monie Rosa, 91 - 20149 Milano - Tel. 02 3022.1 - Fax 02 3022.214

e-mail: segreteria@ilsole24ore.com

© Copyright Il Sole 24 ORE S.p.A.

Tutti i diritti sono riservati. Nessuna parte di questo quotidiano può essere riprodotta con mezzi grafici o meccanici quali la fotocopione o la registrazione.

Il Sole

24 ORE

DIRETTORE RESPONSABILE

Fabio Tamburini

VICEDIRETTORI:

Roberto Bernabò

(sviluppo digitale e multimediale)

Jean Marie Del Bo

Alberto Orioli

CAPOREDATTORE CENTRALE

Roberto Iotti

CAPO DELLA REDAZIONE ROMANA

Giorgio Santilli

UFFICIO CENTRALE

Fabio Carducci (vice Roma)

Balduino Ceppetelli,

Giuseppe Chiellino, Laura Di Pillo,

Mauro Meazza (segretario di redazione),

Federico Momoli, Alfredo Sessa

LUNEDÌ

Marco Mariani

Franca Deponi (vice caporedattore)

UFFICIO GRAFICO CENTRALE

Adriano Attus (creative director)

Francesco Narracci (art director)

RESPONSABILI DI SETTORE

Marco Alfieri (Online)

Luca Benecchi (Economia & Imprese)

Luca De Biase (nova.tech)

Maria Carla De Cesari (Norme & Tributi)

Marco Ferrando (Finanza & Mercati)

Attilio Geroni (Mondo)

Lello Naso (Rapporti)

Christian Martino (Plus24)

Francesca Padula (moda)

Stefano Sallis (Commenti)

Giovanni Uggeri (casa e food)

SOCIAL MEDIA EDITOR

Michela Finizio,

Marco lo Conte (coordinatore)

Vito Lops, Francesca Milano