

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 artigianali 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 dello 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



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

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 soddisfano 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 goderci 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

© RIPRODUZIONE RISERVATA

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

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