Guido Corbetta, 59 anni, docente senior dell'Area Strategia della SDA Bocconi. Membro del Comitato editoriale di *Journal of Management Studies* e del research applied board di *Family Business Review*

Codice abbonamento: 036030

Ritaglio stampa ad uso esclusivo del destinatario, non riproducibile.

La formula d'oro

Abbiamo inventato un'identità di sistema: il bello e ben fatto. Che trasmette la percezione positiva a cui, nel mondo, aspirano sempre più persone. Guido Corbetta analizza il successo dei brand tricolore

Di OLGA NOEL WINDERLING

Docente di Strategia aziendale alla Bocconi di Milano, nonché titolare della Cattedra AIdAF-EY di Strategia delle Aziende familiari, Guido Corbetta è specializzato appunto nelle imprese familiari e nei settori del fashion e del design. L'uomo giusto a cui chiedere cos'è per davvero il Made in Italy, come si sta muovendo, a che cosa va incontro.

Di che settori stiamo parlando esattamente?
Per molto tempo si è trattato soprattutto del fashion e del design, a cui in seguito si è aggiunto il food & beverage. Ma negli ultimi 10-15 anni sono emerse con forza altre due aree economiche importanti: la prima è quella meccanica, che rientra a pieno titolo nel Made in Italy grazie all'estrema qualità e precisione delle componenti tecniche abbinata a una grande creatività. Basti pensare ai freni Brembo, un'eccellenza a livello internazionale, con la loro forte caratterizzazione cromatica. Poi c'è il settore – enorme – del turismo. Milioni di stranieri vengono in Italia attratti dalla ricchezza della proposta culturale, dalla qualità del cibo e da quella che possono acquistare. E negli ultimi anni trovano anche un livello elevato di servizio, personalizzazione e attenzione grazie all'ottimo lavoro svolto dal sistema di hôtellerie e ristorazione. Un aspetto fondamentale, quest'ultimo, per molte ragioni. Se per esempio un grande manager straniero viene in Italia con la famiglia per le vacanze e si persuade che il nostro sia un Paese in cui trovare eccellenze, alla fine trasferirà questo alone positivo anche nell'industria, magari scegliendo fornitori italiani per la sua azienda.
Qual è il minimo comune denominatore del Made in Italy?
Non si tratta solo di creatività, ma anche di personalizzazione e di innovazione. Il punto è che noi produciamo cose belle e ben fatte, che altrove non sono in grado di realizzare, trasmettendo una percezione "premium". Si tratta di un concetto ben diverso dal lusso, dove la discriminante è l'esclusività e quindi il prezzo, che dev'essere alto. Punto. Noi abbiamo promosso qualcosa di nuovo, facendo perno sulla qualità ma rendendola più accessibile rispetto ad altri Paesi. Come la Francia, appunto patria del lusso, dove le maggiori griffe possiedono prodotti iconici inarrivabili. Intendiamoci, anche noi abbiamo realtà altissime come quella di Brunello

Codice abbonamento: 036030
Ritaglio stampa ad uso esclusivo del destinatario, non riproducibile.
Lavazza

«PER FORTUNA ABBIAMO BRAVI IMPRENDITORI, E ANCHE MOLTI BRAVI MANAGER»

Cucinelli, giusto per fare un esempio, ma i grandi volumi li facciamo in modo diverso.

Case history d'eccellenza?

Ce ne sono molte. Lavazza ha fatto un grande lavoro per costruire un mondo intorno al suo prodotto, e basta vedere la nuova sede di Torino e il museo del caffè per rendersene conto. Nel design, Kartell ha ottenuto risultati brillanti così come, nel fashion, realtà come quelle di Prada, Armani, Dolce&Gabbana. O di Gucci, che non è di proprietà italiana, ma rientra a pieno titolo nel Made in Italy perché utilizza tutta la nostra filiera produttiva. Un sostegno fondamentale per il Paese e una conferma: quando le aziende straniere vogliono realizzare un prodotto bello e ben fatto devono venire in Italia.

Così, il brand Italia va a gonfie vele...

Sì, anche perché nel mondo ci sono sempre più persone che possono permettersi prodotti "premium". Ha avuto un ruolo chiave anche la globalizzazione e lo spostamento non solo di capitali, ma di persone: 20 o 30 anni fa moltissimi nordamericani non avevano neppure il passaporto, oggi per loro è normale venire in Europa e farsi direttamente un'idea più chiara dell'Italia. Per non parlare del nuovo potere d'acquisto degli asiatici. Ecco, da un lato c'è stato un cambiamento mondiale che ha contribuito a creare una classe di consumatori "premium", ma dall'altro le imprese italiane hanno lavorato molto bene per perfezionare l'offerta, e lo dimostra l'importante crescita dell'export: dal 2009 al 2017 abbiamo realizzato addirittura un +54%. Uno degli esempi più interessanti, che purtroppo è nato da un disastro, è quello del vino: dopo lo scandalo dell'etanolo, nel 1986, è stato fatto un enorme lavoro sul prodotto. Al punto che oggi siamo arrivati a competere direttamente con i francesi, sia sui rossi sia sullo champagne, con il prosecco.

Strategie vincenti?

È stato importante il sistema che ormai chiamare "fieristico" è riduttivo. Parlo di iniziative come la fashion week, il Salone del Mobile, Vinitaly... Attraverso queste manifestazioni si trasmette l'intero sistema: ora che le aziende hanno messo a punto prodotti eccellenti, hanno trovato anche il modo di metterli in risalto durante occasioni diventate emblematiche.

Insomma, gli italiani sanno fare bene gli affari...

Sì. Lo dico sempre: meno male che abbiamo tanti bravi imprenditori. E anche tanti bravi manager.

Significa che ricevono una buona preparazione?

Decisamente, e non a caso gli stranieri che vengono a studiare in Italia con il progetto Erasmus sono in crescita (*26mila lo scorso anno, ndr*). Purtroppo rimangono ancora differenze molto forti tra nord e sud, ma in generale una delle ragioni per cui i manager italiani ottengono buoni risultati anche all'estero è proprio per la loro cultura di base. È vero che quella umanistica non aiuta a superare i test, e infatti lì non ce la caviamo benissimo, ma dà i suoi frutti sul lungo periodo. Non sono certo che altri sistemi scolastici siano altrettanto validi. Quindi sarà interessante capire, tra 15 o 20 anni, come se la caveranno davvero sul campo tutti i ragazzi italiani che, per esempio, stanno andando a compiere gli ultimi anni delle medie superiori in Inghilterra o negli Stati Uniti.

Nel mentre, a comprare le nostre aziende sono gli stranieri.

Vero. Noi non siamo stati capaci di costruire realtà come quelle di LVMH, Kering o Richmond. Io credo che per riuscire a costruire giganti di questo tipo occorra un mix di capacità, di sistema Paese, di fortuna e di tempistica. Forse ha contato anche il fatto che, storicamente, i nostri imprenditori sono stati molto centrati sul prodotto, e questo non ha consentito loro di fare disegni strategici importanti sul lungo termine. Nel fashion per esempio molti di loro, come Armani, sono anche stilisti. Ben diverso è il caso del francese Bernard Arnaud, che aveva i suoi stilisti e poteva occuparsi della seconda acquisizione, della quinta, della settima... La sua LVMH, qualche mese fa, ha per esempio lanciato l'acquisizione di Belmond, la catena alberghiera che in Italia ha alcuni alberghi iconici come lo Splendido di Portofino e il Cipriani a Venezia. Hanno fatto un ottimo affare, perché per loro sarà un veicolo importante. Ma in Italia, chi si sarebbe potuto permettere un investimento di tre miliardi di dollari?

Prospettive del Made in Italy?

Il momento congiunturale non è positivo, sia per le vicende politiche del Paese che per tutte le guerre sui dazi che complicano l'export. Io penso che alla fine gli Usa e la Cina troveranno un accordo, nell'interesse di tutti: è da 20, 30 anni che la Cina cresce in modo inarrestabile, e gli Stati Uniti non potevano più permetterlo. Questo ridurrà un pochino il tasso di sviluppo della Cina, ma occorre un nuovo equilibrio. GQ Inc.

+23 MLD €

LA CRESCITA ITALIANA dell'export nel 2019 stimata da Euler Hermes. Settore di testa: la meccanica

50%

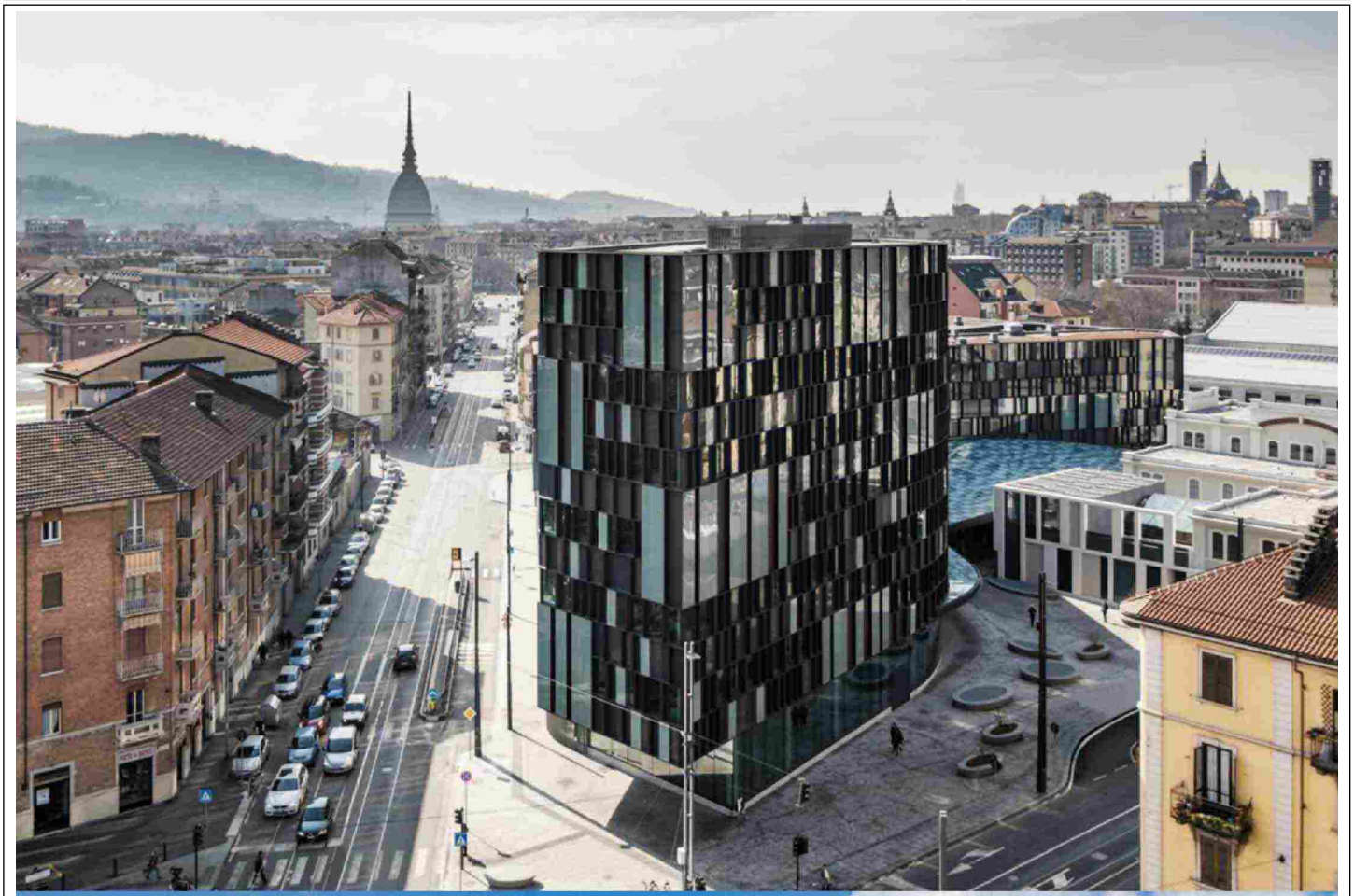
I PRODOTTI ESPORTATI dall'Italia oltre l'area euro. Primo mercato: gli Stati Uniti (rappresentano il 9% del totale)

FOTO DI GETTY IMAGES

Codice abbonamento: 036030

Ritaglio stampa ad uso esclusivo del destinatario, non riproducibile.

Lavazza



La sede di Brembo a Curno, Bergamo. L'azienda è quotata in Borsa dal 2010. In alto, il nuovo centro *Nuvola Lavazza* di Torino, sede del museo e di spazi aperti al pubblico

Codice abbonamento: 036030

Ritaglio stampa ad uso esclusivo del destinatario, non riproducibile.