

# Economy

MODELLI. OPPORTUNITÀ. SOLUZIONI.

www.economymagazine.it

Gennaio 2021 Euro 3,50



## RISALITA FAI DA TE

Digitale innovativo, nuovi prodotti, nuovi processi  
Imprese e professionisti non possono attendere  
Da Moncler a Grimaldi, da Adler ad Aleotti, Fca, Bonomi,  
Del Vecchio: esempi da seguire, schemi da usare,  
consigli da ascoltare e sfide da vincere



### «COSÌ POTREMO IMPARARE A LAVORARE IN MODO DIVERSO»

Parla Bruno Scuto, presidente di Fondimpresa: «La pandemia ci obbliga a vivere l'innovazione»



#### BARETTA: «I LAVORATORI PARTECIPINO AGLI UTILI»

Intervista col sottosegretario al Mef:  
«È il momento di coinvolgere tutti»

- DELOITTE: «Più risk-management»
- RSM: «Alt ai follower, bisogna creare»



#### SALUTE, PIU TUTELE

Vecchietti (Intesa-Rbm):  
«Investire sull'assistenza»



#### SOSTENIBILITÀ VERA

Arriva l'Index Future Respect  
per dare la pagella ai bilanci

#### UTILIZZARE I DATI

La formula Doxee travasa  
i big data nelle relazioni

#### DIGITALE A 360°

VMware accelera in Italia  
lavorando su tutti i cloud



## LE PMI VANNO ALL'ESTERO VIAGGIANDO IN COMITIVA

**Il 95% delle 197mila aziende esportatrici italiane ha un massimo di 10 dipendenti. Ecco perché occorre fare sistema per crescere. Ne parliamo con Roberto Corciulo, presidente di IC&Partners**

*di Riccardo Venturi*

**È** stato l'export a tenere a galla il Paese per tanti anni. Ora che la crisi pandemica sta trasformando il commercio internazionale, le nostre aziende esportatrici sono di fronte a un bivio. Se capiscono che per affrontare i nuovi mercati globali devono fare sistema, attraverso reti di imprese o consorzi, hanno la possibilità di crescere e di trasferire una sfida epocale in opportunità. Ma se non lo fanno, cedendo ancora una volta all'atavico vizio di voler a tutti i costi restare piccole e autonome, saranno travolte e sommerse dai marosi della crisi. È l'avvertimento di Roberto Corciulo, partner e presidente di IC&Partners, società di consulenza per l'internazionalizzazione che opera da anni ac-

canto alle imprese supportandone il processo di ingresso e di sviluppo sui mercati esteri. Corciulo sottolinea che il 95% delle nostre circa 200mila aziende esportatrici sono micro imprese con meno di dieci dipendenti. Una condizione inadatta a almeno una delle

grandi accelerazioni imposte dalla pandemia: quella in direzione della nascita di macro-blocchi com-

**PER OPERARE IN MACRO AREE COME QUELLA ASIATICA È NECESSARIO AVERE UNA PRESENZA IN LOCO, PRODUTTIVA O ALMENO LOGISTICA**

merciali, come quello asiatico nato in Cina lo scorso novembre con la firma del grande accordo di libero scambio di cui fanno parte anche Giappone e Corea. Per operare in quelle macro aree è sempre più necessario avere una presenza in loco: produttiva, di *after sale* o almeno logistica. Per una piccola azienda è una mission impossible. A questo si ag-



**34**  
**AMCHAM**  
L'ITALIA CERCA L'AMERICA  
E TROVA IL BENGODI



**36**  
**CHINA-WI**  
GIOVANI TALENTI CERCASI  
PER FARE AFFARI IN CINA



**37**  
**AFFARIESTERI.IT**  
SE IL BOARD SCONFINA  
PER FAR CRESCERE L'IMPRESA



**38**  
**FEDERMANAGER**  
L'AGILITÀ DELL'IMPRESA  
È UNA PARTITA A SCACCHI



**40**  
**ALIS**  
L'ANNO NERO DELLA LOGISTICA  
SFIDA ESTREMA VINTA CON LA TENACIA



**44**  
**WMMWARE**  
IL BIG DEL SOFTWARE  
CHE FA PARLARE TUTTI CON TUTTI



**46**  
**AUTOAPPASSIONATI**  
DIMMI CHE FLOTTA HAI  
E TI DIRÒ CHI SEI

giungono gli incentivi a andare a produrre in un numero crescente di Paesi del mondo, dalla Russia agli Stati Uniti anche prima e dopo Trump, fin dai tempi della presidenza Obama e vicepresidenza Biden... Per essere all'altezza insomma bisogna fare rete: ma sono le stesse aziende a doverlo capire e a volerlo fare. Le reti calate dall'alto a colpi di contributi a fondo perduto, che distorcono il mercato, hanno dimostrato di non funzionare.

**Corciulo, dove va l'export dopo l'anno della pandemia?**

Per capirlo si deve prima di tutto guardare al contesto italiano. Il tessuto imprenditoriale del nostro export è fatto di micro e piccole aziende. Il 95% delle 197mila aziende esportatrici italiane ha un massimo di 10 dipendenti, il 4,5% arriva fino a 50. Inoltre le nostre aziende hanno sempre avuto scarsa attitudine a investire all'estero. Le aziende che fanno investimenti diretti all'estero di tipo commerciale e produttivo, che

sono il target principale di IC&Partners, sono 13500, con circa 6mila filiali in

**IL NOSTRO EXPORT È FATTO PER IL 40% DI BENI DI AUTOMAZIONE E PER IL 20% DI BENI INTERMEDI, MENTRE MODA, CIBO E ARREDAMENTO SONO SOLO MARGINALI**

giro per il mondo. La media europea dello stock di investimenti esteri sul Pil è del 55%, noi siamo attorno al 25%. Il nostro sistema di internazionalizzazione ha così scarsa capacità di investimento e quindi scarsa presenza anche nel cosiddetto after sale. Il nostro export è fatto per il 40% di beni di automazione e per il 20% di beni intermedi. Il made in Italy classico, le tre "f" *food, fashion, furniture*, è dunque importante ma non è l'asse principale su cui basiamo l'export. Le imprese italiane che fanno automazione producono a regola d'arte per fare poca assistenza, mentre i tedeschi per esempio hanno già strutture di presenza sui mercati di after sale. Ma con la pandemia viaggiare è diventato complicato e costoso, quindi non avere una presenza sui mercati dove si esporta è fortemente penalizzante.

**Quali sono le direttrici imposte dalla crisi che impattano su questo scenario?**

In primo luogo la pandemia ha accelerato quello che di fatto era ed è il vero motore della globalizzazione, ovvero tutto il mondo dei servizi di IT e la digitalizzazione. Un fenomeno che era già in atto: McKinsey ogni 10 anni fa l'analisi della trade intensity, l'intensità di commercio tra Paesi di beni e servizi, anche se i servizi non sono mappati dalle contabilità nazionali, vedi Istat. Nel 2019 l'Italia ha esportato 460 miliardi in beni e 100 miliardi in servizi, circa un terzo del Pil. McKinsey aveva già evidenziato che in tutte le catene di valore l'intensità di commercio tra pesi stava diminuendo, ad eccezione dell'IT. Il Covid ha fatto esplodere un fenomeno già in atto, dalle teleconferenze a zoom, dalle fiere virtuali all'e-commerce. Molte aziende hanno dovuto portare a forza molte attività sul virtuale, e lavorano su quello. Ci sono quelle che già lo facevano, ma molte altre erano all'età della pietra: sono quelle che soffrono di più e soffriranno ancora.

**Ci sono stati cambiamenti per quanto riguarda l'importanza dei diversi**

**mercati del pianeta?**

Il Covid ha accelerato lo spostamento dell'asse commerciale globale sull'Asia, dove c'è metà della popolazione mondiale. I mercati che hanno reagito più velocemente alla crisi pandemica, che hanno e avranno i tassi di crescita più importanti sono quello cinese e più in generale asiatico, a macchia di leopardo. Per questo abbiamo fatto una partnership nel mese di marzo con uno dei principali hub di Alibaba in Italia, Webidoo. I suoi clienti hanno a disposizione una vetrina su una fiera virtuale che conta oltre 18 milioni di buyer attivi in 190 Paesi, h24/365, curando a 360 gradi la presenza delle imprese: dalla gestione dei prodotti alle campagne marketing fino al supporto commerciale e della customer care. Alibaba ha scelto di aprire da noi perché il marchio Italia è il se-



ROBERTO CORCIULO

condo brand più ricercato a livello mondiale, con un forte focus sul food, il fashion, i beni made in Italy di lusso. In Cina è cresciuta una classe media con una forte propensione al consumo, che vuole i nostri prodotti. Prendiamo il mondo dell'arredo: fino a 7-8 anni fa il mobile italiano non era presente o molto di nicchia, c'era molta roba fake. Ma oggi il cinese 30-40enne è diventato un consumatore esperienziale che vuole avere il prodotto made in Italy originale, infatti molti marchi italiani stanno aprendo negozi in Cina. Questo tipo di beni dovrà essere davvero e rigorosamente prodotto in Italia.

**Quali altri movimenti sono in corso nel commercio internazionale?**

Siamo in una fase di riposizionamento delle filiere globali, con l'accelerazione della nascita di macro-blocchi commerciali. Il 15 novembre scorso in Cina è stato firmato il mega accordo di libero scambio nella regione dell'Asia Pacifico Regional Comprehensive Economic Partnership (Partenariato economico globale regionale), tra i dieci stati dell'Asean e cinque dei loro partner di libero scambio, le cui trattative erano partite nel 2012 e si sono accelerate con la pandemia.



## OGGI LE AZIENDE ESPORTATRICI SONO QUELLE CHE HANNO I BILANCI PIÙ PERFORMANTI

Per la prima volta con la Cina ci sono anche Giappone e Corea, è rimasta fuori solo l'India che però potrà entrare quando vuole. Anche questo è un segnale importante: all'interno di questo macro-blocco la merce prodotta avrà una sorta di libera circolazione, un po' come avviene in Europa oggi; se vuoi stare su quel mercato e avere dei vantaggi devi andare a investire in quell'area. Si sta un po' rivedendo quel che è successo in Russia dopo le sanzioni nel 2014-2015 con il concetto dell'*import substitution*: è il benchmark più vicino a noi di risposta a queste situazioni di shock. La Russia che era un Paese importatore, produttore di materie prime specie petrolio, che ha goduto per molti anni di prezzi del greggio importanti ma con un'industria poco concentrata sulla prima trasformazione, si è trovata a spingere sulla sostituzione dell'import con le produzioni nazionali. Allo stesso modo, in un crescente numero di Paesi in tutto il mondo vengono concesse agevolazioni alle produzioni in loco: gli Stati Uniti ne sono l'esempio più lampante. Trump da questo punto di vista non ha inventato nulla, ha proseguito una politica innestata da Obama, e dal suo vice Joe Biden oggi neo presidente, nel 2008: un sistema di norme

fiscali per incentivare il reshoring degli investimenti industriali negli Stati Uniti.

### Come impattano questi sommovimenti globali sullo scenario italiano che ha descritto?

Le nostre piccole aziende esportatrici facevano già fatica a andare oltre l'Europa, su mercati lontani. La pandemia complica ulteriormente le cose. Ma nel problema c'è anche un'opportunità. Essere presenti nei macro-blocchi commerciali in giro per il mondo è fuori dalla portata di una piccola azienda. Diventa così una necessità vitale fare consorzi o reti d'impresa. Si devono creare strutture che siano in grado di strutturare dei progetti, di mettere a fattor comune degli investimenti sull'innovazione. Il digitale è qualcosa che puoi gestire anche autonomamente, ma se non hai le figure giuste è meglio investire in partnership. Molte aziende dovranno andarsi a cercare nuovi mercati; oggi i cambiamenti sono repentini, si deve essere veloci, avere capacità di adattarsi, e se non sai farlo da solo devi farlo in gruppo. Questo vale anche per le aziende che vogliono avviare un'attività di export: è come fare una startup al proprio interno, una piccola azienda non ce la fa, spesso l'imprenditore è un uomo solo al comando. Le piccole azien-

de in questo momento farebbero molto bene a trovare una soluzione di rete insieme a altre 6, 8, 10 aziende. Questa è la cosa da fare. Le aziende devono ragionare su come reagire insieme; purtroppo in Italia fanno molta fatica a farlo.

### In che modo possono nascere le reti di imprese?

Fare rete è qualcosa che gli italiani fanno fatica a fare, ma se non parte dal basso non può funzionare. Quando si è provato a incentivarle dall'alto le reti sono nate solo perché c'era il contributo a fondo perduto; ma purtroppo il fondo perduto è un dramma nel sistema, perché distorce il mercato. Le aziende devono crederci, investire, se non ci credono è meglio che lascino perdere. Quelle che hanno saputo investire, anche rinunciare ma per crescere e innovare, sono andate sui mercati e si sono rafforzate. Oggi le aziende esportatrici sono quelle che hanno i bilanci più performanti, che hanno più innovazione in pancia, che si confrontano sul mercato. L'export in generale è qualcosa di sano per le aziende, le rafforza, dà capacità di sviluppo, di confronto. Ma oggi fare sistema è fondamentale, altrimenti quel 95% di micro aziende esportatrici rischiano di non essere in grado di stare sulle filiere, e di fracassarsi.

## LA PIATTAFORMA AL FIANCO DELLE IMPRESE

IC&Partners è una piattaforma di entry strategy e di supporto agli investimenti diretti esteri delle imprese italiane. Da 25 anni affianca le Pmi per supportarle nel percorso di crescita sui mercati esteri. Oggi conta 27 uffici diretti nei principali mercati globali, dagli Stati Uniti alla Russia, dalla Cina all'India. Per affrontare la crisi pandemica

IC&Partners ha messo in campo sin da subito una serie di misure volte ad affiancare le imprese: Export Pool, ovvero un team di esperti di Paesi esteri e di strategie sia off line che on line in grado di affiancare le imprese in ogni fase delicata che stanno attraversando; Export Talks, un ciclo di seminari informativi gratuiti di 30 minuti dove ogni settimana

sono affrontate tematiche su Paesi esteri e strumenti messi a disposizione dal sistema Italia; Hub Make With Italy, una piattaforma dedicata al Made in Italy, volta a rilanciare il business all'estero e trovare la copertura finanziaria più adeguata, grazie ai pacchetti chiavi in mano studiati e pensati per i vari settori merceologici.