

MIND

MAGAZINE INSPIRATIONAL *by* DELOITTE

For Food & Consumer Products

Numero 3

3° Trimestre 2019

*Documento di approfondimento a
cura di Deloitte Central Mediterranean*

OPEN MIND

L'ITALIA CHE SI APRE AL MONDO

**Le aziende italiane
sui mercati esteri**

Pagina 7

**Prospettive di crescita e
strumenti di supporto**

Pagina 8

**Alifood, un caso di
successo: spunti utili per
internazionalizzare**

Pagina 14

**Le aziende italiane e la sfida
della crescita mediante
acquisizioni**

Pagina 16



Deloitte.

Indice

Editoriale A cura di Eugenio Puddu, Deloitte	3
L'export italiano: i numeri chiave Infografica a cura della redazione	4
Internazionalizzazione, istruzioni per l'uso A cura di Odoardo Scaletti, Direttore editoriale MInD	5
Le aziende italiane sui mercati esteri Intervista a Vincenzo Boccia, Presidente di Confindustria	7
Prospettive di crescita e strumenti di supporto Intervista a Beniamino Quintieri, Presidente di Sace	8
Il ruolo dei consorzi: far squadra per vincere Intervista a Nicola Bertinelli, Presidente del Consorzio del Parmigiano Reggiano	12
Alifood, un caso di successo: spunti utili per internazionalizzare Intervista a Vittorio Doria Lamba, CEO di Alifood	14
Le aziende italiane e la sfida della crescita mediante acquisizioni A cura di Carmine Garzia, Professore presso l'Università Bocconi	16
Conclusioni: il viaggio con i consumatori verso i nuovi mercati	17

Editoriale

In uno scenario internazionale di generale rallentamento, anche l'economia italiana nel 2018 ha subito una decelerazione rispetto all'anno precedente. Le prospettive di crescita per l'anno in corso, che l'Istat stima sarà sostenuta dalla domanda interna, sono supportate da una lieve ripresa economica nel primo trimestre associata ad un allargamento della base produttiva e occupazionale del Paese.

Le prospettive commerciali non sono rosee: nuove barriere tariffarie all'importazione negli USA, effetti dell'incertezza sulla Brexit, rallentamento dell'economia cinese non fanno ben sperare nel breve periodo. In questo contesto, l'espansione in nuovi mercati esteri rappresenta una componente sempre più importante per la crescita delle aziende. Lo conferma il 75% delle imprese italiane che dichiara che un'importante quota del fatturato è riconducibile ai mercati esteri.

Una predisposizione che trova riscontro nei numeri: dal 2012, anno in cui le esportazioni hanno superato le importazioni, l'export italiano continua a crescere raggiungendo quota 462.899 milioni di euro nel 2018, una cifra per cui il settore dei consumer products ha contribuito per il 22%.

Non solo numeri però: per affacciarsi sui nuovi mercati gli imprenditori devono tener conto di altri aspetti. È importante innanzitutto 'fare rete' cioè inserirsi in un nuovo contesto con il sostegno di altri attori. Serve un investimento in formazione per generare competenze specifiche per l'internazionalizzazione; infine una conoscenza dei Paesi in cui si entra, non solo del mercato ma anche culturale in modo da rispondere meglio alle specifiche esigenze.

In tale direzione continua il viaggio di MInD negli ambiti strategici per il mondo Consumer con due speciali dedicati all'internazionalizzazione. Mantenendo al centro le esperienze degli imprenditori, questo numero presenta gli attori e gli strumenti a supporto delle imprese, soffermandosi sull'accesso al credito ed esplorando il ruolo dei consorzi per la promozione del Sistema Paese. Chiuderemo guardando ai mercati più interessanti per l'aumento dell'export del Made in Italy: un tema molto ampio che approfondiremo nel prossimo numero di MInD.

Buona lettura!

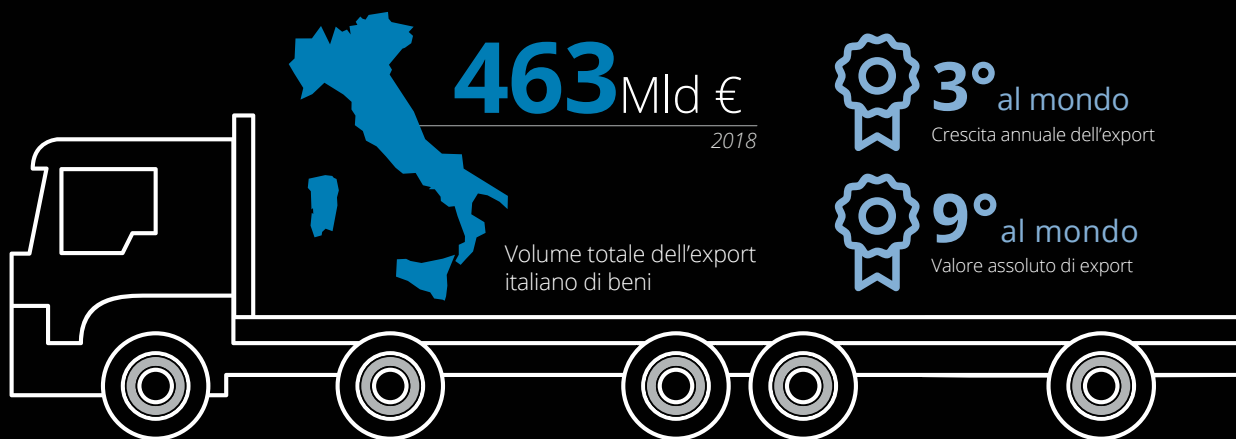
Eugenio Puddu

DCM Consumer Products Sector Leader



L'export italiano

I numeri chiave



Internazionalizzazione, istruzioni per l'uso

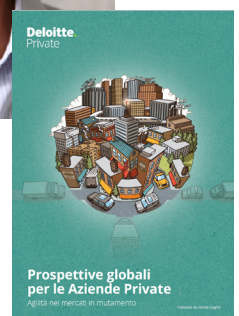
A cura di Odoardo Scaletti,
direttore editoriale MInD

L'internazionalizzazione è una delle sfide più importanti per il sistema imprenditoriale italiano, un'opportunità per i prodotti del Made in Italy non ancora completamente sfruttata, una leva operativa che molte aziende italiane hanno utilizzato per far sviluppare e crescere il proprio business.

L'export in primis è una voce rilevante per le imprese italiane: secondo l'indagine Deloitte Private "Prospettive globali per le Aziende Private" * tre quarti delle imprese in Italia dichiarano che più del 25% del fatturato annuo è riconducibile ai mercati esteri. Se guardiamo al passato più recente vediamo che durante la crisi si sono salvate, grazie ai mercati esteri, tantissime aziende e addirittura interi settori, come quello della nautica, che improvvisamente aveva smarrito il proprio mercato interno. Ma **l'internazionalizzazione non è soltanto export**, riguarda tutti i modi in cui ci si può affermare all'estero: M&A, costituzione di filiali, partnership, delocalizzazioni, ma anche capacità di attrarre investimenti in Italia. Attività che per essere condotte con successo presuppongono un **processo di apertura al mondo**, un **salto culturale** tale da permettere all'impresa di capire esigenze e caratteristiche di persone, aziende, istituzioni e mercati formati da culture anche molto lontane e diverse dalla propria. L'impresa che riesce a portare a termine questo processo estende il proprio vantaggio competitivo e accede a nuove opportunità di crescita. Perché **l'esperienza della competizione sul mercato internazionale** consente di **sviluppare mezzi finanziari e competenze manageriali decisivi** per misurarsi con i concorrenti **anche sul mercato domestico**.

L'internazionalizzazione non è soltanto export, ma anche M&A, costituzione di filiali, partnership, delocalizzazioni

Deloitte può supportare chi tenta questo processo di apertura e di crescita, grazie alla sua cultura aziendale internazionale – il gruppo opera mettendo in rete le proprie diverse realtà presenti in 150 paesi – e secondo la sua mission, quella di fornire supporto alle aziende in ogni aspetto della loro attività. A chi tenta il grande salto Deloitte offre assistenza per analisi dei mercati, due diligence, questioni legali, normative, fiscali, ricerca di partner, gestione amministrativa e contabile e delle risorse umane. Deloitte ha inoltre recentemente lanciato il programma **Deloitte Private**, finalizzato a sviluppare progetti di collaborazione e a creare soluzioni su misura e multidisciplinari per le imprese familiari e gli imprenditori, i family office e gli investitori privati, le Piccole Medie Imprese quotate e non, i Private Equity e le medio-imprese. Nell'ambito del programma, Deloitte "supporta le PMI italiane nel loro processo di internazionalizzazione con un gruppo di professionisti dedicato, un network internazionale e i propri desk in USA e Cina, utili a facilitare e promuovere incontri con i buyer locali interessati al Made In Italy" spiega Ernesto Lanzillo, Senior Partner Deloitte di Deloitte e Private & Family Business Leader dell'area Central Mediterranean.



* Nella definizione di Aziende 'Private', Deloitte include le imprese familiari, i family office e gli investitori privati, le Piccole Medie Imprese quotate e non, i Private Equity e le medio-imprese.

Sui temi strategici e i risvolti pratici dell'internazionalizzazione si è fatto il punto il 14-15 giugno scorso a Piano di Sorrento (Napoli) al convegno "Esportiamo bellezza", ideato e organizzato da Lorenzo Zurino, l'imprenditore premiato dalla Niaf a New York per l'impegno nell'ambito dell'export del Made in Italy negli Usa. Deloitte ha partecipato ai lavori coordinando tre tavoli tecnici.

«Per capitalizzare la propria presenza all'estero – ha spiegato Mariano Bruno, Senior Partner Deloitte – **le imprese devono riflettere e focalizzarsi su alcuni elementi critici: analisi e conoscenza del mercato, conoscenza del framework normativo, valutazione del potenziale di crescita, definizione del piano strategico**, in particolare per quanto riguarda ingresso e posizionamento sul mercato e valutazione di partnership strategiche, si tratti di M&A o di collaborazioni. Questi sono gli elementi chiave per un'internazionalizzazione di successo». Un processo che richiede l'utilizzo degli mezzi tecnologici più aggiornati ma non esclude affatto un canale tradizionale come quello delle **fiere**: «sono uno strumento fondamentale» ha precisato Bruno. Uno dei nostri più recenti studi, "Le fiere come strumento di internazionalizzazione del Made in Italy", si è focalizzato proprio sul tema: la ricerca, si è concentrata su alcuni dei settori più rappresentativi del bello e ben fatto italiano (BBF), quali l'arredo design, il ciclo e motociclo, le macchine utensili e la nautica, settori che nell'ultimo triennio hanno registrato una crescita significativa di valore nella produzione, nell'export e nel numero degli addetti. Lo studio, aldilà del valore formale, ha avuto anche un risvolto pratico importante: la ricerca ha contribuito, infatti, a favorire l'introduzione di una specifica norma nel "Decreto Crescita", che prevede l'agevolazione fiscale del credito d'imposta per la partecipazione delle PMI alle manifestazioni fieristiche internazionali di settore. Un passo importante per fare sì che le fiere del Made in Italy tornino a fare sistema e valorizzare le eccellenze del territorio", ha aggiunto Bruno.

Lo stesso Bruno, che è anche segretario del corpo consolare di Napoli, ha ricordato l'importanza per l'impresa italiana che si misura sui mercati stranieri della **presenza diplomatica** dell'Italia nel

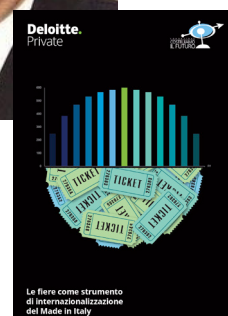
Il percorso di internazionalizzazione non può prescindere da un'analisi mirata dello scenario globale

mondo: 122 ambasciate, 83 istituti di cultura, 75 consolati, 5 rappresentanze permanenti. «Un network istituzionale che non si sovrappone all'attività delle agenzie specializzate nel sostegno all'internazionalizzazione e non può sostituirsi all'iniziativa degli imprenditori ma crea valore aggiunto per le nostre imprese agendo come strumento strategico».

In effetti, «enti e Stato possono supportare le imprese fin dalla fase di selezione dei nuovi mercati di sbocco e nella esportazione – ha puntualizzato Ernesto Lanzillo, Senior Partner Deloitte – dobbiamo capire come possono farlo al meglio, anche perché **il percorso di internazionalizzazione non può prescindere da un'analisi mirata dello scenario globale**, che è sempre più complesso. Oggi, per esempio, un'impresa che guarda oltre il confine nazionale deve fare i conti con le tensioni mondiali sui dazi, che incidono sull'export non solo direttamente ma anche indirettamente. L'evoluzione tecnologica e culturale sta formando a livello globale **un nuovo tipo di consumatore che quando sceglie che cosa comprare cerca autenticità, identificazione con il brand, impegno e sostenibilità** e utilizza i social nella selezione degli acquisti. L'azienda, quindi, deve adeguarsi a questi sviluppi, non solo nell'impiego delle strategie digitali per conoscere il consumatore ma anche nella condivisione dei suoi valori. L'attenzione alla sostenibilità e quindi la responsabilità sociale sta diventando un elemento sempre più significativo nelle strategie imprenditoriali integrate. Per chi si rivolge ai mercati stranieri e quindi a culture e contesti sociali e politici anche molto diversi dal proprio il compito è complesso e richiede l'impiego di competenze specifiche, profonde e diversificate».

Infine, il processo di internazionalizzazione implica anche una evoluzione di competenze all'interno della azienda.

Guardare all'estero e sviluppare business internazionale richiede che la struttura sia pronta ad affrontare le nuove sfide dopo avere garantito che le operation nazionali siano comunque adeguatamente presidiate. Durante l'incontro promosso lo scorso 26 luglio da Lorenzo Zurino a Milano - Spazio Campania, nel quale è stato lanciato il Master in Internazionalizzazione della John Cabot University, la tematica della formazione e managerializzazione delle PMI è stata al centro del dibattito. «Le misure di incentivo alla internazionalizzazione tramite i voucher per l'assunzione di export manager a tempo – dice Ernesto Lanzillo – non sono sufficienti per consentire alle aziende di cambiare pelle verso l'internazionalizzazione: percorsi formativi specifici come quello proposto da John Cabot sono essenziali per consentire alle aziende di contaminare la propria organizzazione con competenze distintive permanentemente dedicate allo sviluppo estero senza rischiare di lasciare indietro il "business as usual"».



Le aziende italiane sui mercati esteri

Intervista a Vincenzo Boccia,
Presidente di Confindustria



Sappiamo che in un periodo storico in cui la domanda interna è stagnante l'export ha costituito un traino per l'economia

italiana. Che cosa chiede Confindustria al Governo per agevolare le aziende che esportano?

Chiediamo, essenzialmente, di renderci competitivi come sistema. **Per esportare c'è bisogno non solo di aziende competitive ma anche di un paese competitivo**, a partire dalla dotazione infrastrutturale, che deve essere all'altezza della seconda manifattura europea. Abbiamo bisogno di essere efficienti anche al di fuori delle nostre fabbriche, non solo dentro. Quindi al Governo chiediamo una **logistica competitiva, un piano di infrastrutture di medio termine**. Bisogna inoltre dare centralità al **tema del lavoro**, e quindi ridurre tasse e contributi sui salari e sui premi di produzione e fare un grande piano di inclusione dei giovani. Dobbiamo costruire un'idea del Paese tra tre, cinque e venti anni, non solo fare presentismo e tattica. Questo significa elaborare una **visione strategica** che ci permetta di guardare a una grande ripresa del nostro Paese.

A questa ripresa potrà partecipare anche il Sud?

Sì. Il Sud deve e può diventare un grande **hub di attrazione d'investimenti**, specialmente dopo la Brexit, deve diventare un territorio con **capacità di**

Per esportare c'è bisogno non solo di aziende competitive ma anche di un paese competitivo

attrazione turistica, con una dotazione infrastrutturale di altissimo livello. Tra l'altro ci sono risorse già stanziare che dovrebbero essere usate con un grande piano sulla dotazione infrastrutturale. È possibile che la ripresa parta dal Sud ma partire dal Sud significa avere una visione del paese, **pensare all'Italia non periferia di Europa ma paese centrale nel Mediterraneo**, aperto a Est e a Ovest. Dobbiamo pensare alla grande, con grandi obiettivi politici.

Oggi, nonostante il confronto tra Usa e Cina sui dazi e fenomeni come la Brexit, i mercati sono globali ed è globale anche la competizione: le aziende italiane fuori dai confini nazionali hanno a disposizione spazi enormi ma dovunque vadano trovano competitori provenienti da tutto il mondo. Le nostre imprese come possono fare fronte a queste nuove sfide?

Le opportunità sono tante. **I mercati globali sono mercati di nicchia, e i mercati di nicchia sono mercati per noi italiani**. Quando entrano in gioco armonia, bellezza, tecnologia entra in gioco l'Italia. Dobbiamo prendere consapevolezza di ciò che siamo, fare i conti con le nostre potenzialità è essenziale. E le nostre potenzialità sono grandi. A volte abbiamo una concezione di noi peggiore rispetto alla realtà.

Su quali mercati conviene puntare?

Il bello dell'Italia è che è presente in ogni settore, dall'agroalimentare alla moda, alla tecnologia, alle auto. Dobbiamo puntare a intercettare i mercati del mondo e per questo bisognerebbe avere un piano del paese a medio termine. **Bisogna iniziare chiedendoci cosa vogliamo essere tra quindici-venti anni**. È una sfida alle istituzioni, che devono uscire dalla tattica ed entrare nella dimensione della strategia.

Molte imprese italiane possono vantare prodotti di alta qualità ma sono piccole e questo rende loro difficile accedere ai mercati esteri. Come si può superare questo ostacolo?

Ci sono alcuni strumenti, a cominciare da **Attrazione Confindustria**, il contratto di rete in cui si dice che puoi diventare grande restando piccolo. Occorre una grande stagione di alleanze tra imprese, di filiere orizzontali e verticali, alleanze che permettano di mantenere la propria autonomia a chi non vuole aprire il proprio capitale, a parte il fatto che questo è possibile anche grazie ad alcuni progetti come il progetto Elite di Borsa Italiana. In sostanza, **oltre agli strumenti operativi, occorre un'apertura culturale che diventa apertura dimensionale in termini di crescita**.

Prospettive di crescita e strumenti di supporto

Intervista a Beniamino Quintieri, Presidente di Sace



Che cosa prevedete per il nostro export nel prossimo futuro?

Per il prossimo triennio prevediamo un ritmo di crescita moderato ma

positivo che porterà le nostre vendite nel mondo oltre i 500 miliardi di euro entro il 2022. Si tratta di una performance non scontata, considerando la complessità del quadro globale e la già evidente frenata del commercio internazionale. Sono diverse le incertezze che ci portiamo dietro dagli anni passati e che continueranno a pesare sul nostro export: la possibile escalation protezionistica statunitense, il conseguente rallentamento dell'economia cinese, ma anche l'ipotesi, sempre più probabile, di una Brexit disordinata, che influenzerebbe negativamente le relazioni commerciali non solo con il Regno Unito, ma anche con altri Paesi europei. Infine, non dobbiamo sottovalutare la frenata della Germania, nostro principale partner commerciale, che già nel 2018 ha registrato una contrazione e che può avere effetti rilevanti sulle esportazioni italiane.

Quali sono le aree a maggior potenziale?

Senz'altro l'**Asia** (trainata da Cina, Corea del Sud, India, Vietnam) e il **Nord America**, trainato dagli Usa: geografie per le quali prevediamo tassi di crescita vicini al 5% del nostro export per l'anno in corso.

Ancora più intenso è il ritmo per l'**Africa subsahariana**, spinto sia da destinazioni più tradizionali come il Sudafrica, ma anche da nuove frontiere come Senegal e Ghana. L'**America Latina**, dopo un 2018 condizionato dalla contrazione di Argentina e Venezuela, riprenderà ad avanzare grazie a mercati come Brasile, Cile e Messico. **In questo contesto non dimentichiamo però il ruolo dell'Europa, che da sola rappresenta ancora il 52,9% del nostro export e che continuerà a garantire tanta parte del nostro export**, con una crescita attesa del 3% circa delle nostre vendite in quest'area.

Alcuni imprenditori italiani lamentano il fatto che andando all'estero, per partecipare a una fiera o trovare uno sbocco commerciale, non trovano intorno a sé un "sistema Paese", composto da diplomazia ed enti interessati, pronto a sostenerli, a differenza dei loro competitori francesi, tedeschi, ecc... È vero questo? E, se è vero, in quale misura lo è e per quali motivi?

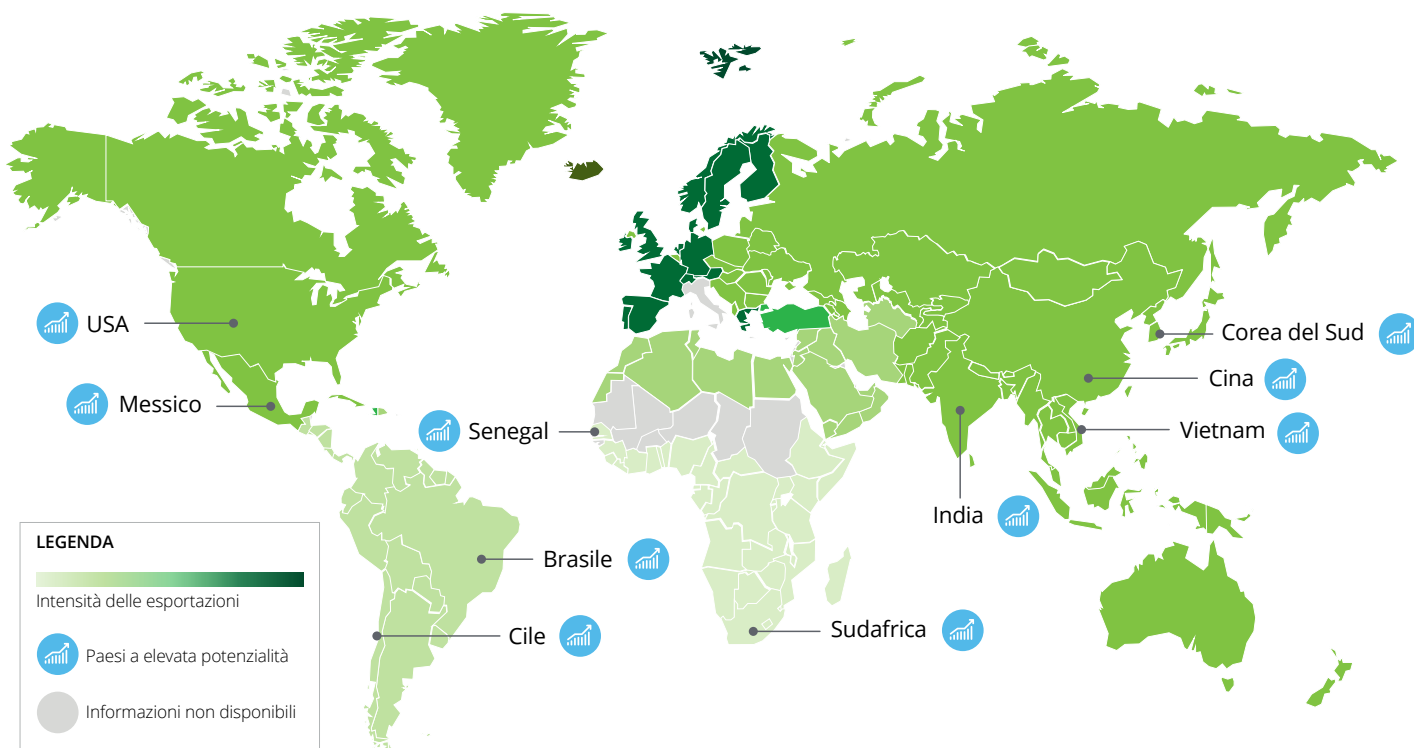
È senz'altro vero che esistono differenze nei sistemi di supporto alle imprese: queste differenze nella maggior parte dei casi riflettono approcci strategici pensati per accompagnare e sostenere sui mercati esteri aziende che fanno parte di sistemi-Paese anche molto diversi. Proprio per questo non è agevole fare confronti. Il tessuto imprenditoriale italiano rispetto a quello di altri Paesi è composto da aziende più numerose e di minori dimensioni. Ad

ogni modo, possiamo senz'altro dire che negli ultimi anni il nostro sistema-Paese ha fatto uno sforzo di squadra senza precedenti proprio nella direzione di un maggior coordinamento e incisività del supporto.

Che cosa si è fatto per ottenere un maggiore coordinamento?

Tra le varie iniziative spicca certamente la creazione del **polo Sace Simest** quale unico punto di riferimento per il sostegno alle attività di export e internazionalizzazione delle aziende. Si è rafforzata negli anni la consapevolezza che la proiezione internazionale delle imprese italiane è un patrimonio nazionale da difendere e sul quale puntare con continuità. **E vi sono autorevoli benchmark di settore che rilevano come l'Italia abbia un sistema di supporto all'export tra i più avanzati al mondo**, con vari soggetti che formano una rete di sostegno per le imprese sui mercati esteri, e iniziative di diplomazia commerciale proattiva molto innovative.

Per esempio la **"Push Strategy"** di Sace Simest, che all'interno degli attori di sistema ricopre senz'altro un ruolo strategico, mette a disposizione di importanti controparti estere linee di credito a medio-lungo termine con l'obiettivo di favorire l'assegnazione di commesse a imprese italiane e aumentare le quote di export in mercati emergenti ad alto potenziale.



Quali sono i fattori distintivi di Sace Simest nel panorama internazionale delle export credit agency?

L'entità delle risorse mobilitate a sostegno delle imprese e, soprattutto, l'incisività del supporto, con una gamma di prodotti e servizi unica nel settore. L'ampiezza della nostra offerta ci permette di affiancare le imprese in operazioni internazionali complesse e, allo stesso tempo, di rispondere alle esigenze di un tessuto imprenditoriale fatto prevalentemente di PMI come quello italiano. Con oltre 28 miliardi di euro di risorse mobilitate nel 2018, il nostro sostegno ha raggiunto il livello più alto nella nostra storia, portando a quota 72 miliardi di euro l'ammontare complessivo messo a disposizione del Sistema Paese dal 2016 (anno di costituzione del polo) a oggi. Di questi, 20 miliardi sono andati a favore di aziende di dimensioni medie e piccole.



L'Europa Occidentale è di gran lunga il mercato più rilevante per l'Export italiano (53%)



Nord America, Asia-Pacifico e Europa orientale valgono in media 10% di export ciascuna



In prospettiva i mercati più interessanti saranno soprattutto in Asia (Cina, India, Vietnam, Sud Corea)



Filiere orizzontali e verticali

Formazione

Saper comunicare

Capire la richiesta

Apertura culturale

Generare contenuti

Ascoltare il mercato

Logistica competitiva

Fare rete

Garanzie su finanziamenti

Coinvolgere il territorio

Adattare sistemi produttivi

Conoscere il paesaggio

Piano di infrastrutture di medio termine

Assicurazione crediti e investimenti

Alleanze tra imprese

I mercati globali sono mercati di nicchia, e i mercati di nicchia sono mercati per noi italiani.

*Vincenzo Boccia
Confindustria*

Negli ultimi anni il nostro sistema-Paese ha fatto uno sforzo di squadra senza precedenti proprio nella direzione di un maggior coordinamento e incisività del supporto.

*Beniamino Quintieri
Sace*

Le attività che impattano maggiormente sui mercati esteri sono senz'altro quelle di comunicazione, mirate a diffondere la conoscenza e le modalità di consumo del Parmigiano Reggiano, e le attività di vigilanza e tutela

*Nicola Bertinelli
Consorzio del Parmigiano Reggiano*

Un'impresa può offrire prodotti eccellenti ma per avere successo non solo deve conoscere le caratteristiche del paese in cui intende esportare, deve capire la richiesta di quel mercato ma anche le sue regole e le sue normative

*Vittorio Doria Lamba
Alifood*

Le imprese italiane, nonostante la forte propensione all'export, non utilizzano ancora compiutamente lo strumento delle acquisizioni internazionali per crescere.

*Carmine Garzia
Università Bocconi*

urale
mpetenze

amenti esteri

orio

oduttivi

ese

Il ruolo dei consorzi: far squadra per vincere

Intervista a Nicola Bertinelli, Presidente del Consorzio del Parmigiano Reggiano

L'ingresso in nuovi mercati è una delle principali leve su cui le imprese puntano per crescere. Eppure l'internazionalizzazione non è ancora per tutti: le risorse economiche ed umane così come le capacità produttive per avere successo al di là dei confini nazionali pesano sul bilancio e le competenze delle PMI, specialmente sulle piccole imprese. Come ridurre le barriere d'accesso ai mercati internazionali e i rischi derivanti dall'espansione oltre confine? **Fare squadra** per ottenere una maggiore riconoscibilità del prodotto **è una strategia che paga sui mercati esteri**. Ne è la prova la crescita dell'etichetta "Vin de France", che riunisce sotto a sé vini IGT francesi proponendo sui mercati esteri il vino proveniente da diversi produttori locali sotto un unico brand. Grazie a diverse attività promozionali e la forza del volume il **Vin De France** ha riscontrato un aumento del 10% del volume delle vendite nel 2017 rispetto all'anno precedente. L'etichetta, nata dieci anni fa, ha riscontrato un grande successo sul mercato locale, dove le vendite sono aumentate del 50% nello stesso periodo, ma è sempre più votata ai mercati esteri e rappresenta il 15% delle esportazioni dei vini francesi all'estero. A supporto delle piccole imprese che guardano oltre ai confini nazionali intervengono i **consorzi per l'export**. Agendo da **regolamentatori e facilitatori** per il mercato interno e internazionale, i consorzi permettono anche alle aziende più piccole di accedere a mercati distanti tramite iniziative promozionali, ricerche di mercato o partnership a vantaggio degli imprenditori attenti al rischio e ai costi dell'accesso ai mercati stranieri.



Il consorzio agisce come abilitatore verso i mercati esteri e come tutela per i produttori. Quali vantaggi offre alle imprese partecipanti?

Quale l'impatto per la loro crescita?

Il Consorzio del Formaggio Parmigiano Reggiano associa tutti i 329 caseifici produttori, i suoi compiti sono verificare l'applicazione del Disciplinare di produzione, perfezionare e migliorare la qualità del Parmigiano Reggiano per salvaguardarne la tipicità e le caratteristiche peculiari, Il Consorzio tutela inoltre il Re dei Formaggi dalle imitazioni.

Le attività che impattano maggiormente sui mercati esteri sono senz'altro quelle di comunicazione, mirate a diffondere la conoscenza e le modalità di consumo del Parmigiano Reggiano, e le attività di vigilanza e tutela.

Il Consorzio sta investendo un budget significativo (oltre 24 milioni di euro) per promuovere la Dop in Italia e all'estero, con alcuni focus specifici su nuove aree vocate al consumo del nostro formaggio, ad esempio gli Emirati Arabi, nei quali abbiamo lanciato una campagna di comunicazione per raccontare al consumatore quali sono le differenze tra il 'vero' Parmigiano Reggiano e il 'fake' parmesan.

Crediamo che il consumatore evoluto non possa ignorare un prodotto buono e naturale come il Parmigiano Reggiano

Ci sono vari parametri per valutare l'impatto di queste iniziative sulla crescita delle aziende, credo che il più indicativo sia **l'aumento dell'export: nel 2018 abbiamo infatti superato la quota record del 40%**, uno sviluppo incredibile se pensiamo che solo cinque anni la quota era pari al 34%.

Parmigiano Reggiano è un marchio che rappresenta l'eccellenza del Made in Italy nel mondo. Quali sono le attività di promozione internazionale attivate dal Consorzio?

Negli ultimi anni abbiamo investito per trasmettere al meglio i valori del nostro prodotto: per prima cosa abbiamo riposizionato il brand Parmigiano Reggiano per poi avviare un progetto di comunicazione globale volto a consolidare

i nostri mercati storici e aprirne di nuovi. Crediamo che il consumatore evoluto, attento a ciò che mangia e alla propria salute, non possa ignorare un prodotto buono e naturale come il Parmigiano Reggiano. Se l'attenzione sul prodotto aumenta e la domanda è forte, allora i benefici vanno a vantaggio di tutta la filiera. Nel 2019 consolideremo la nostra presenza in mercati storici quali Francia, Stati Uniti, Germania, Regno Unito, Giappone, Svezia e Norvegia. Per quanto riguarda le novità: potenzieremo i progetti nell'Area del Golfo, anche grazie a un progetto finanziato dall'UE, e investiremo in Spagna e Canada con progetti di pubbliche relazioni con stampa e influencer.

Il Consorzio si è dotato di un brand manifesto i cui valori saranno rappresentati in una nuova campagna pubblicitaria che sarà on air prima della fine dell'anno.

La riconoscibilità di un prodotto Made in Italy all'estero può dare luogo a imitazioni. Qual è il costo dell'Italian sounding e come si difende il marchio Parmigiano Reggiano?

Il Consorzio stima che il giro d'affari del falso parmesan fuori dall'Unione Europea - dal parmesan brasiliano al reggiano argentino fino al parmesan diffuso in tutti i continenti - sia di 2 miliardi di euro, circa 200mila tonnellate di prodotto, ossia **15 volte il volume del Parmigiano Reggiano esportato**.

L'attività di tutela prevede interventi mirati e diretti a rimuovere casi di "contraffazione alimentare" con l'obiettivo di rimuovere le frodi e gli illeciti dal mercato, ridurre i tentativi di nuovi eventi e favorire indirettamente la presenza di una corretta informazione relativa al prodotto DOP.

Sulla base della diversa gravità delle violazioni, il Consorzio interviene generalmente adottando strategie differenti di tutela. Se la violazione è commessa da un operatore - sia in ambito UE sia extra UE - il Consorzio invia una lettera di diffida.

A fronte di segnalazione del Consorzio al Ministero delle Politiche Agricole Alimentari e Forestali e del Turismo (l'autorità italiana preposta al monitoraggio delle



DOP e IGP sul mercato), quest'ultimo può predisporre e inviare un esposto all'autorità responsabile per il monitoraggio delle DOP e IGP sul mercato del Paese membro UE interessato dalla violazione. Altri strumenti sono le azioni giudiziali civili e penali e, in ambito internazionale, la definizione di accordi con i vari Paesi.

Chi è il consumatore del Parmigiano Reggiano all'estero?

È un consumatore evoluto che ricerca nel Parmigiano Reggiano qualcosa che va oltre la funzione pratica del prodotto. **Il consumatore del Parmigiano Reggiano all'estero cerca un formaggio che è frutto della selezione degli ingredienti migliori e 100% naturali**, che rispetta la stessa ricetta da mille anni e che pertanto è riconosciuto come un'eccellenza in tutto il mondo. Il Parmigiano Reggiano diventa così un alimento che accompagna il consumatore in tutti i momenti della sua giornata e della sua vita: un perfetto alleato per la salute e il benessere psicofisico, una "lifestyle brand".

Quali sono i mercati più interessanti per l'export del Parmigiano Reggiano?

L'Italia rappresenta oggi il 60% del mercato, contro una quota export del 40% (+5,5% di crescita a volume rispetto all'anno precedente). **La Francia è il primo mercato** (11.333 tonnellate), seguito da **USA** (10.439 tonnellate), **Germania** (9.471 tonnellate), **Regno Unito** (6.940 tonnellate) e **Canada** (3.030 tonnellate).



In un momento storico in cui i dazi tornano a preoccupare le esportazioni, come agisce il consorzio per salvaguardare gli interessi dei produttori?

Il Consorzio siede ai più importanti tavoli istituzionali con l'obiettivo di tutelare gli interessi dei produttori. Si occupa inoltre della lotta all'Italian Sounding ponendo al centro dell'attenzione la necessità di avere una maggiore protezione della Dop al di fuori dell'Unione Europea.

Poche settimane fa la United States Trade Representative (USTR) ha proposto dazi che andrebbero a colpire l'export di Parmigiano Reggiano verso gli USA, secondo mercato export del Re dei Formaggi con oltre 10mila tonnellate nel 2018. Se, da una parte, questi provvedimenti rallenterebbero la corsa della Dop negli Stati Uniti, dall'altra rappresenterebbero una sconfitta per il consumatore americano che sarebbe colpito da un significativo aumento dei prezzi che potrebbe arrivare al +100% del valore originale, come si apprende da una nota rilasciata dalla stessa USTR.

Al danno per il consumatore si aggiungerebbe quello per gli operatori commerciali americani: le 10mila tonnellate di Parmigiano Reggiano esportate negli USA valgono alla produzione circa 130 milioni di euro cui si aggiunge un valore di altri 600 milioni di euro per i costi di mediazione e distribuzione applicati dagli operatori USA. In questo senso, eventuali dazi potrebbero essere un boomerang per tutte le imprese statunitensi che generano questi 600 milioni di valore aggiunto sul territorio americano.

Alifood, un caso di successo: spunti utili per internazionalizzare

Intervista a Vittorio Doria Lamba, CEO di Alifood



Come può
un'azienda
italiana
afferinarsi sui
mercati esteri?

Per afferinarsi
sui mercati esteri
innanzitutto

bisogna essere

curiosi, avere coraggio e avere voglia di mettersi in gioco cercando di individuare quei mercati che sono più interessati ai nostri prodotti. Questo significa in sostanza superare la semplice ricerca dei mercati obiettivo modificando i criteri di individuazione e di conoscenza. Un'impresa può offrire prodotti eccellenti ma per avere successo non solo deve conoscere le caratteristiche del paese in cui intende esportare, deve capire la richiesta di quel mercato ma anche le sue regole e le sue normative. I mercati sono molto diversi l'uno dall'altro. Il prodotto quindi di volta in volta deve essere adattato, fatto comprendere, raccontato. Va anche detto che quando si parla di internazionale si pensa all'export ma il discorso è ben più vasto. **L'internazionalizzazione è una dimensione che comprende l'export ma anche l'import, la capacità di produrre sui mercati stranieri e quella di attrarre capitali e imprese sul mercato domestico e di stringere joint ventures.** Tutte queste attività per essere condotte con successo hanno un elemento in comune: richiedono spirito di iniziativa, applicazione, professionalità e **soprattutto un cambio culturale, una scelta, da parte dell'imprenditore, molto profonda.** L'azienda impegnata nell'internazionalizzazione deve adeguare i propri strumenti tecnologici, i sistemi

In un mercato in perenne evoluzione l'informazione, la conoscenza e i contatti sono spesso più importanti del prezzo e del prodotto

produttivi e in generale le competenze dell'imprenditore e dei suoi collaboratori alle esigenze del mercato in cui intende operare. In linea generale l'azienda è in grado di internazionalizzarsi in maniera corretta se **in questo processo sono coinvolti anche il suo territorio, il tessuto economico-sociale, la scuola, la formazione.**

Come possiamo capire che cosa vuole il mercato?

Bisogna innanzitutto osservare ma anche stare a sentire e capire cosa i mercati dicono e allo stesso tempo vogliono sentirsi dire da noi. È fondamentale saper comunicare e trasmettere informazioni, conoscenze ed esperienze utilizzando anche gli strumenti che le nuove tecnologie mettono a disposizione delle imprese.

Bisogna impiegare **professionisti esperti**, affrontare i mercati in prima persona, utilizzare le strutture preposte ad appoggiare l'imprenditore italiano all'estero, **fare parte di consorzi e mettersi in rete**, specialmente se si è piccoli, comunicare attraverso le fiere e gli altri strumenti disponibili. Tutto questo è indispensabile per rapportarci con il mercato internazionale ma direi che il nodo principale è saper usare le informazioni disponibili, saper interpretare i dati, analizzare i risultati ottenuti e

pianificare le nuove strategie. Ogni azienda produce e riceve quotidianamente una quantità enorme di dati, una massa di informazioni che spesso non sa gestire e che viene in qualche modo inutilizzata. Bisogna imparare a farlo. **È necessario rendersi conto che in un mercato in perenne evoluzione l'informazione, la conoscenza e i contatti sono spesso più importanti del prezzo e del prodotto.**

Quali sono i mercati con maggiori potenzialità per il Made in Italy?

Restano determinanti l'Europa, il nostro principale mercato, e gli Usa, cresce l'Africa subsahariana ma vedo enormi potenzialità soprattutto in Asia, in particolare nel Sud Est Asiatico. Penso anche alla Cina, con una popolazione di quasi 1,4 miliardi di persone, al Giappone che ha circa 127 milioni di abitanti e in cui il Made in Italy è di grande popolarità ma sono **le Filippine, il Vietnam, il Laos, Taiwan, la Cambogia, Singapore, l'Indonesia, la Malesia e la Thailandia le aree in cui vedo un grosso potenziale** di sviluppo. L'area ASEAN insomma, che comprende questi paesi più Brunei e Birmania, e che conta 647 milioni di abitanti. Il Made in Italy, comunque, è apprezzato in tutti i mercati. Però non possiamo fare tutto dappertutto, ogni mercato richiede un approccio specifico.

I mercati non soltanto sono differenziati ma cambiano nel tempo, come adeguarsi?

Questo richiede flessibilità e un'attenzione costante. Perché l'evoluzione è totale, continua e rapida. Fino a poco tempo fa non potevamo immaginare eventi come la Brexit o i dazi di Trump. Agli inizi del 2000 la Goldman Sachs aveva previsto l'affermazione dei cosiddetti Brics, Brasile, Russia, India, Cina. Le cose non sono andate così e spesso non vanno come si prevede perché si assiste a uno scenario in continua evoluzione. Ma non cambia solo il panorama internazionale, cambiano anche le richieste dei consumatori, e la politica delle aziende deve adattarsi. Nel corso degli anni si è passati dal marketing di prezzo a quello di prodotto, poi a quello della comunicazione, per arrivare oggi al marketing della story telling: **conta la percezione del prodotto, contano soprattutto le emozioni e l'esperienza generate durante e dopo l'acquisto** rispetto alla funzione reale del prodotto stesso.

Di fronte alla globalizzazione l'impresa italiana, soprattutto quella che opera nell'alimentare, si trova davanti a una scelta: standardizzare il proprio prodotto per andare incontro a una platea di consumatori più vasta di quella del mercato domestico oppure, al contrario, accentuare il legame con il territorio, esaltare la tipicità del prodotto?

È chiaro che il Made in Italy è apprezzato a livello internazionale, oltre che per la qualità, per la sua unicità. Questo vale per la moda come per l'alimentare, l'arredamento o l'automotive ma non possiamo presentare il Made in Italy con superficialità basandoci solo sul nome o sulla fama. Come dicevo, **bisogna saper ascoltare il mercato.**

E non ignorare le nuove tecnologie; i moderni sistemi di comunicazione e promozione consentono di valorizzare e promuovere l'unicità della nostra produzione. Per esempio, nel food le imprese italiane offrono prodotti unici anche perché impiegano in larga misura ingredienti tipici. L'Italia batte tutti in biodiversità, abbiamo nelle mani un valore enorme che va salvaguardato e per questo bisogna tenere conto delle possibilità offerte dalle nuove metodologie di trasporto e conservazione del prodotto.

Le imprese italiane che esportano denunciano il fenomeno dell'italian sounding, di prodotti che richiamano il Made in Italy nel nome, nella confezione, nella ricetta, ma vengono prodotti fuori d'Italia e con ingredienti che non provengono dal nostro paese. Che cosa si può fare per tutelare il Made in Italy?

Senza dubbio occorre che il nostro sistema paese, le istituzioni interessate e le associazioni di categoria utilizzino maggiori strumenti di protezione dei nostri prodotti e ottengano dagli organismi internazionali la tutela legale e normativa del Made in Italy contro le contraffazioni. Ma l'Italian Sounding non è solo un tentativo ormai molto diffuso di imitare i nostri prodotti; il fenomeno è più complesso e deriva dalla popolarità delle nostre produzioni che porta imitazione e addirittura a contraffazione del prodotto in base alle necessità soprattutto di spesa dei consumatori locali. Pagare meno quello che sembra o che appare come...Italiano! E in questo senso va visto come una sfida: **dobbiamo essere capaci attraverso comunicazione, informazione ma soprattutto difesa della qualità, di fare riconoscere la vera tipicità del nostro prodotto**, di fare capire al consumatore in che cosa consiste la diversità.



Canada

Grazie al CETA l'export del Made in Italy nell'ultimo anno fa segnare +13%



Cina

Nel secondo trimestre 2019 la crescita economica è stata la più bassa degli ultimi 27 anni



Germania

La locomotive tedesca rallenta (da +2,5 nel 2017 a +0,8 nel 2019)



UK

La probabile Brexit con no deal genera incertezza



USA

Le barriere tariffarie possono costare all'export italiano un punto % di crescita all'anno

Le aziende italiane e la sfida della crescita mediante acquisizioni

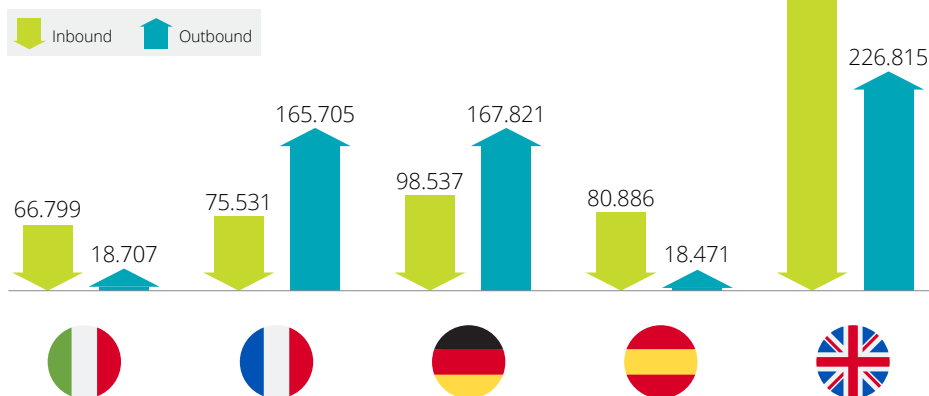
A cura di Carmine Garzia,
Professore presso l'Università Bocconi

Abbiamo appreso, dalle parole dei manager nelle pagine precedenti, che le operazioni di M&A costituiscono una delle strade per l'internazionalizzazione, vediamo ora più in dettaglio il perimetro di queste attività e la situazione in Italia.

Un'analisi comparata dei dati relativi alle acquisizioni dal 2016 al 2018 in Italia, Francia, Germania, Spagna e UK evidenzia come il mercato italiano delle acquisizioni cross border registri un gap negativo in termini assoluti, sia per quanto attiene il numero di transazioni sia per quanto attiene il valore aggregato rispetto agli altri Paesi. Se si guarda infatti il valore delle transazioni che coinvolgono aziende italiane negli ultimi tre anni il consuntivo italiano vale solo un settimo di quello UK e circa un terzo dei deal conclusi in Francia. Inoltre si nota una netta prevalenza delle **acquisizioni inbound**, ovvero quelle compiute da soggetti stranieri verso aziende italiane.

Le nostre aziende sono dunque fortemente attrattive per gli investitori esteri, che possono trovare in Italia target con modelli di business interessanti, ben posizionate e con solide competenze distintive. **La capacità di attrarre investitori stranieri evidenzia la forza del nostro sistema economico e delle nostre aziende**, nel contempo è necessario chiedersi in che modo è possibile trattenere gli investitori sul territorio nazionale.

Tipologie di operazioni crossborder M&A
(dati in Mln€, cumulati 2016-2017-2018)



Fonte: Zephyr

Il dato sulle **acquisizioni cross-border outbound**, ovvero imprese italiane che vanno ad acquisire target sul mercato internazionale, si discosta sensibilmente da quanto si registra in paesi con un sistema economico molto simile al nostro, quali Francia e Germania. Le imprese italiane, nonostante la forte propensione all'export, non utilizzano ancora compiutamente lo strumento delle acquisizioni internazionali per crescere. Uno dei maggiori ostacoli è legato alla disponibilità di mezzi finanziari necessari per strutturare i deal. I principali driver della crescita esterna sono legati al controllo di nuovi mercati, nuovi clienti e nuove tecnologie e richiedono mezzi finanziari che non possono essere reperiti

esclusivamente con l'autofinanziamento. Soggetti come SACE rispondono proprio a questo bisogno. Un secondo ostacolo alle acquisizioni internazionali è di natura gestionale. La realizzazione di deal internazionali e la gestione della fase post-merger richiedono competenze manageriali specifiche, una squadra ben roduta ed efficace, che conosca non solo il business, ma anche le dinamiche organizzative e i fattori culturali che entrano in gioco in questo tipo di operazioni. Si tratta di competenze organizzative non facili da reperire e che richiedono lunghi e costosi processi di sviluppo, che solo alcune imprese di medie dimensioni hanno intrapreso.

Conclusioni: il viaggio con i consumatori verso i nuovi mercati

L'importante numero di lettori di MInD è un forte incoraggiamento a proseguire nel percorso avviato nei mesi scorsi con l'esplorazione dei vari ambiti strategici del settore Consumer Products. Il presente numero ha toccato il tema cruciale dei mercati internazionali. Data la rilevanza degli spunti e delle prospettive legate all'internazionalizzazione, vi anticipiamo che anche il prossimo sarà dedicato a questa importante tematica e sarà arricchito da testimonianze con suggerimenti pratici e analisi di trend e nuovi need.

Il percorso di MInD continua fedele al tracciato identificato fin dalla sua nascita: approfondire tendenze e opportunità nel settore Consumer Products che, in estrema sintesi, possiamo elencare nelle seguenti principali:

- La centralità del consumatore che sarà sempre più coinvolto direttamente
- La necessità di adottare nuovi modelli di supply chain

- La maggiore sensibilità su temi inerenti a salute e benessere, alimenti biologici e sostenibilità
- La ricerca di marginalità con una nuova prospettiva che coinvolgerà strategie di logistica, trasporto e consegna in linea alle nuove abitudini di consumo
- I nuovi modelli distributivi con negozi pop-up di marca e vendita al dettaglio omnichannel
- Il ruolo determinante delle nuove tecnologie
- La spinta a realizzare accordi - anche mediante investimenti e acquisizioni

Sono queste le tendenze che saranno approfondite nelle prossime edizioni di MInD, con il coinvolgimento di imprenditori e specialisti del settore.

Appuntamento al prossimo numero!



Il team Deloitte dedicato al settore Consumer Products

Eugenio Puddu

DCM Sector Leader
DCM Audit representative
epuddu@deloitte.it

Lorenzo Parrini

DCM Deputy Sector Leader
DCM Financial Advisory representative
lparrini@deloitte.it

Pierpaolo Mamone

DCM Consulting representative
pmamone@deloitte.it

Ida Palombella

DCM Legal representative
ipalombella@deloitte.it

Giuseppe Mazzotta

DCM Risk Advisory representative
gimazzotta@deloitte.it

Marcello Braglia

DCM Tax representative
mbraglia@sts.deloitte.it

Maria Trakadi

DCM Sector Greece delegate
mtrakadi@deloitte.gr

Raphael Aloisio

DCM Sector Malta delegate
raloisio@deloitte.com.mt

Linda Portaluppi

C&I representative
mportaluppi@deloitte.it

Il Comitato di Redazione di MInD

Eugenio Puddu (DCM CP sector leader, coordinatore progetto MInD), Paolo Gibello (Former sector leader, senior Partner di Deloitte, Presidente di Fondazione Deloitte), Odoardo Scaletti (Giornalista indipendente, direttore editoriale di MInD), Antonio Cellie (External expert), Carmine Garzia (External expert), Valeria Scaramuzzi (Insight manager), Andrea Scarmoncin (Insight analyst), Ilaria Donà (Insight analyst), Riccardo Cepparulo (Marketing manager), Marianna Tramontano (Marketing analyst), Alessandra Marone (Graphic specialist)

Si ringraziano per la collaborazione: Ilaria Azzi, Mariangela Campalani, Michela Migliora, Barbara Tagliaferri

Dal Comitato di Redazione MInD

Valeria Scaramuzzi e Riccardo Cepparulo, dopo aver significativamente contribuito alla nascita e all'avvio di MInD e di altre importanti iniziative in ambito Clients&Industries in Deloitte, sono pronti per affrontare nuove sfide professionali. A loro il nostro apprezzamento per il lavoro svolto e il buon auspicio per gli ulteriori traguardi che raggiungeranno nel loro nuovo percorso. Una menzione di merito anche per Odoardo Scaletti: il direttore editoriale di MInD è stato recentemente insignito del prestigioso premio giornalistico-letterario "Piersanti Mattarella".



Il nome Deloitte si riferisce a una o più delle seguenti entità: Deloitte Touche Tohmatsu Limited, una società inglese a responsabilità limitata ("DTTL"), le member firm aderenti al suo network e le entità a esse correlate. DTTL e ciascuna delle sue member firm sono entità giuridicamente separate e indipendenti tra loro. DTTL (denominate anche "Deloitte Global") non fornisce servizi ai clienti. Si invita a leggere l'informativa completa relativa alla descrizione della struttura legale di Deloitte Touche Tohmatsu Limited e delle sue member firm all'indirizzo www.deloitte.com/about.

La presente comunicazione contiene informazioni di carattere generale, Deloitte Touche Tohmatsu Limited, le sue member firm e le entità a esse correlate (il "Network Deloitte") non intendono fornire attraverso questa pubblicazione consulenza o servizi professionali. Prima di prendere decisioni o adottare iniziative che possano incidere sui risultati aziendali, si consiglia di rivolgersi a un consulente per un parere professionale qualificato. Nessuna delle entità del network Deloitte è da ritenersi responsabile per eventuali perdite subite da chiunque utilizzi o faccia affidamento su questa pubblicazione.