

L'arma del consorzio vince sui mercati esteri

Bilancio positivo per l'esperimento «Italia del gusto» creato da Giovanni Rana

L'aceto balsamico seduce gli Usa.

Il presidente Obama e sua moglie Michelle hanno definito il balsamico, prodotto essenza della modenese, «un magnifico dono».

Il balsamico nel 2011 ha visto crescere il fatturato del 28% e gli utili del 38 per cento

PIÙ EFFICIENZA E VISIBILITÀ

Tre i vantaggi del lavoro in team: comunicare non singoli prodotti ma piatti e menù completi, condividere i costi della distribuzione e fare lobby per abbattere i dazi sanitari di **Marco Fortis** e **Luigi Consiglio**

Troppo è stato detto e troppo è stato proposto sull'alimentare italiano all'estero con pochi e modesti risultati. Risultati ridicoli se confrontati con quanto realizzato da altri Paesi meno dotati di "giacimenti alimentari", con marchi meno prestigiosi e famosi del made in Italy. Alcuni casi di successo, tuttavia, ci sono e vale la pena descriverli magari per copiarli in altri ambiti. Nel 2005 Giovanni Rana fonda "Italia del Gusto", un consorzio tra le principali aziende alimentari italiane «per andare insieme all'estero». È affiancato in quest'opera da Paolo Dalcò (Food editore), Mario Preve (Riso Gallo), Marco Rosi (Parmacotto), Alberto Auricchio, Bruno Veronesi (Aia), Andrea Illy e da un gruppo di altri imprenditori del medesimo calibro. Le idee alla base sono tre e semplicissime.

La prima è l'efficacia nella comunicazione. Per entrare negli scaffali e nelle tavole di un Paese straniero bisogna proporre dei piatti o dei menù e non dei prodotti. Se infatti vendere un pacco di spaghetti in Cina è molto difficile, fare innamorare un americano di un tonnellato cacio e pepe è molto più facile. Se comunichiamo la pasta Barilla con le passate Cirio, il parmigiano Parmareggio, la mozzarella di Granarolo, l'aceto balsamico di Ponti, i pandori di Bauli, la crema gianduia di Novi e l'amaro Averna il tutto diventa un mix vincente. E se a questo si uniscono i libri e i ricettari di Food e si descrivono per ogni piatto i vini ideali sviluppati, in coerenza con i gusti di quel mercato specifico, da altri consorziati come Zonin, Santamargherita, Giv, Sartori o Gancia, si proporrà una soluzione alimentare completa, che ha elevate probabilità di incontrare i

gusti emergenti nel mondo.

Il secondo asset è l'efficienza nei costi. Per visitare un numero di volte adeguato la distribuzione ed essere in grado di avere un customer service competitivo e una logistica puntuale occorre poter contare su un numero di addetti molto superiore a quanto ci si possa permettere in base al fatturato che si riesce ad esprimere, soprattutto nei primi anni. L'idea, quindi, di utilizzare strutture già in possesso dei consorziati, o di svilupparne di nuove a opera del consorzio stesso, ma anche semplicemente di selezionare strutture terze mettendo in comune informazioni ed esperienze dei singoli, diventa il modo per ridurre costi e rischi. In questo senso bisogna considerare che l'ingresso su molti mercati va sperimentato. Ad esempio, appoggiare le vendite nell'Est Europa alle robuste filiali di Rio Mare o condurre un test in Usa utilizzando la struttura locale di Filippo Berio rende immediatamente fattibile qualunque strategia di sviluppo.

Il terzo snodo sono le relazioni sanitarie e autorizzative internazionali, ossia il versante tecnico. Per esportare in ambito extra Ue lo stabilimento deve essere autorizzato dal ministero della Sanità del Paese di destinazione. La categoria merceologica deve essere autorizzata da diverse autorità e vanno rimossi dazi e regolamenti pretestuosi che ostacolano il commercio. Queste attività sono fuori portata se un'azienda intende realizzarle singolarmente. Ma il consorzio "Italia del Gusto" si è fatto parte attiva con il ministero della Sanità e ha creato un sistema progettuale per singolo Paese. L'obiettivo è rimuovere le barriere doganali attraverso l'intervento pubblico e ottenere le autorizzazioni ai singoli stabilimenti.

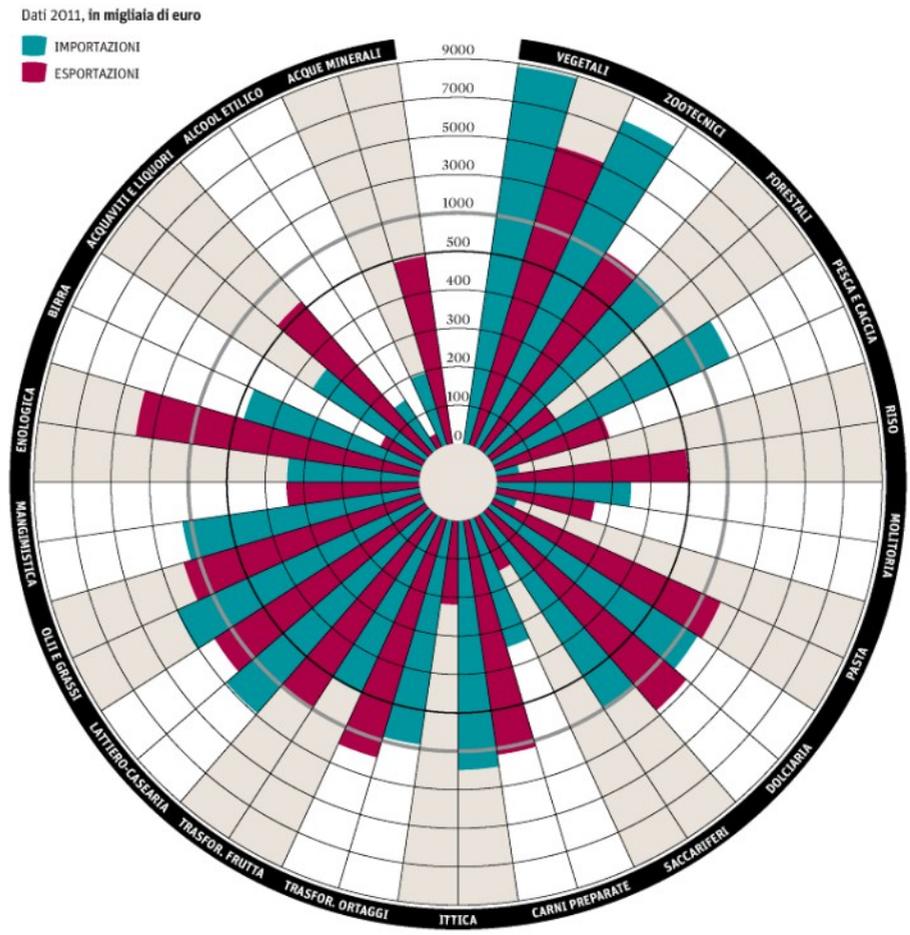
Tra gli effetti collaterali positivi del consorzio, il confronto tra managers ha portato alla definizione di una serie di best practices e di scambio professionale tra diverse funzioni delle aziende, con giornate di confronto su temi commerciali, ma anche su finanza internazionale, credito o logistica. Il bacino di cultura e di esperienze dei più forti sta generando un'accademia dell'internazionalizzazione dell'alimentare. E questo

scambio sta diventando permanente. L'intimità delle strutture del consorzio viene accelerata dalla bontà dei risultati raggiunti.

Se la si guarda in chiave strategica, "Italia del Gusto" è riuscita a coniugare focus e competenza sui business specifici che solo il modello imprenditoriale può permettere, con una dimensione e completezza di gamma da multinazionale. La somma dei fatturati dei consorziati oggi supera largamente i 20 miliardi di euro. La seconda chiave del successo del consorzio è rappresentata dalla relativa omogeneità delle aziende. Ognuno è leader nella propria categoria e ha una dimensione medio-grande, entrambi dati rilevanti per la cultura manageriale e per la possibilità di investire.

© RIPRODUZIONE RISERVATA

Il confronto tra import ed export nelle principali categorie di prodotti alimentari



Nota: Elaborazione Il Sole 24 Ore

Fonte: Fondazione Edison su dati Federalimentare