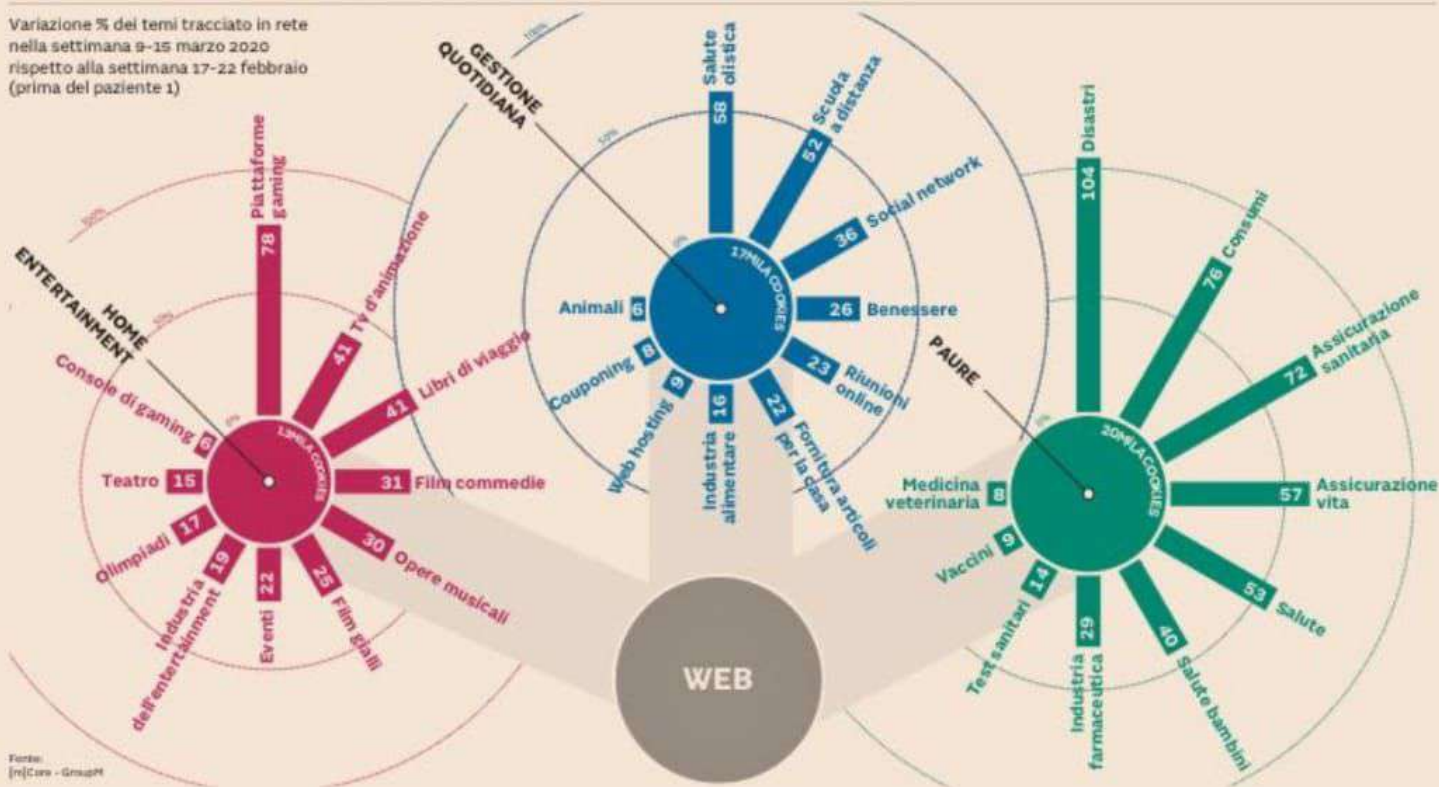


Variatione % dei temi tracciati in rete nella settimana 9-15 marzo 2020 rispetto alla settimana 17-22 febbraio (prima del paziente 1)



Fonte: [re]Core - GroupM

Innovazione strategica. Filiere compromesse e mercati da reinventare: la crisi costringe le aziende a ripensare i modelli. Dalla Brianza alla Sicilia, si cercano nuove relazioni

Piccoli, flessibili, creativi: la rinascita passa dal digitale

Giampaolo Colletti

«È un mondo di mezzo quello che stiamo vivendo. Abbiamo fogli bianchi sui quali disegnare nuovi scenari, ripensando gli spazi fisici, le relazioni, i mercati». Il tempo sospeso, lento e contemporaneamente accelerato, nelle parole di Filippo Berto, 43enne imprenditore del mobile nell'azienda di famiglia arrivata alla seconda generazione. Siamo a Meda, 23mila anime nel cuore della Brianza, in quella capitale del design riconosciuta ovunque nel mondo. Berto Salotti dà lavoro a una cinquantina di persone e fattura 10 milioni di euro l'anno per un mercato internazionale che vale il 25% grazie all'online.

Un business nato nel '74 dal papà e dallo zio come contoterzisti, ripensato dopo trent'anni con una propria rete commerciale. «I nostri cinque show-room sono temporaneamente chiusi, la produzione è bloccata, la vendita dello stock a magazzino invece prosegue online», racconta Berto, che da tempo aveva scommesso sul supporto digitale: così oggi l'e-commerce è in sei lingue, cinese compreso. «Al Salone del Mobile avremmo lanciato le nuove collezioni, ora cerchiamo di potenziare tutte le attività di back-office. Il dolore e la paura sono intorno a noi, ma penso che tutto questo sia anche un'opportunità per ripensare il lavoro. Da Meda ci si collega al mondo e nel mondo si vende ancora perché le persone continuano a sognare il design italia-

no. Oggi siamo vicini virtualmente ai nostri clienti con Zoom o WhatsApp», precisa Berto.

Ripensare il proprio lavoro, rispettando restrizioni normative e distanziamento sociale. «In campagna in questo momento in cui le vigne germogliano abbiamo deciso di lavorare in filari alterni, ognuno autonomamente, cancellando qualsiasi attività sociale e di accoglienza», afferma Arianna Occhipinti, 37enne imprenditrice agricola siciliana, laurea in viticoltura a Milano e dal 2004 a capo dell'omonima azienda biodinamica impegnata nella produzione di uva da vino. Siamo nella parte sud-orientale della Sicilia, ai piedi dei Monti Iblei. L'impresa ha venti dipendenti impegnati in trenta ettari di vigneto per la produzione di 150mila bottiglie, distribuite in 58 Paesi nel mondo. Non c'è spazio per la rassegnazione. «L'agricoltore è sempre stato un custode della terra e oggi ancora di più è chiamato a proteggere anche quando tutto sembra fermarsi», precisa Occhipinti.

I global microbrand

Riconvertire le linee di produzione, riposizionarsi sui canali di comunicazione puntando su nuove piattaforme di relazione e vendita, gestire al meglio le proprie persone, riprogrammare i processi. La centralità della piccola impresa scalabile è stata raccontata dal *New York Times*. «Small is the new big think», ossia piccolo è la nuova grande idea. Così Ruchir Sharma ha presentato gli scenari 2020 prima dell'emergenza coronavirus. Per Sharma quel piccolo sta per agile, flessibile, capace di adattarsi in poco tempo.

«In passato le grandi imprese erano in concorrenza per uno spazio limitato sugli scaffali nei negozi al dettaglio, provando a conquistare la fiducia dei consumatori nelle milionarie campagne pubblicitarie. Ora le piattaforme internet consentono anche alle piccole realtà di aggirare i punti vendita e guadagnare immediatamente la fiducia del pubblico», ha scritto Sharma.

Ora invece in modo repentino e disordinato cambiano pelle i *global microbrand*, così definiti dal pubblicitario inglese Hugh MacLeod. Quel legame stretto col territorio e quei contatti commerciali del mondo interconnesso virano verso un mercato giocoforza più ristretto e dai confini angusti. In questa nuova economia di guerra anche i più piccoli pensano nuove strategie di progettazione, produzione, distribuzione. «Dopo la crisi di dieci anni fa molte aziende avevano imparato a competere su uno scacchiere internazionale per generare margine, incrementare il fatturato, migliorare il posizionamento in un mercato globale. In futuro è immaginabile che chi ha operato in catene del valore strutturate sarà chiamato a replicare le proprie strutture produttive in mercati diversi. Per chi ha lavorato con il consumatore finale ci sarà un maggiore impegno sul mercato italiano ed europeo, provando a conciliare il tutto con *business model* innovativi», afferma Stefano Micelli, docente di International Management all'Università Ca' Foscari di Venezia.

Nuove abitudini, nuovi business

Filiere compromesse e storie da riscrivere. Mercati da reinventare e

MODELLI

Lo scooter elettrico nato tra Roma e Pechino

Dall'Italia alla Cina, andata e ritorno. Questo il mondo prima dell'emergenza Covid-19 per Camillo Piscitelli, 27enne romano, una formazione in lingue orientali alla Sapienza e un presente da imprenditore. Da un'intuizione durante la sua permanenza all'Università di Pechino è nato uno scooter elettrico per il mercato italiano. «Sono stato affascinato dagli scooter elettrici utilizzati dalla maggioranza dei cinesi». Tornato in Italia ha messo in piedi Hurba: un mezzo con doppia batteria estraibile che si ricarica in sole tre ore alla presa di corrente di casa con un'autonomia fino a cento chilometri. Un sogno su due ruote che ha percorso diecimila km, unendo due mondi oggi distanti. Il team di Hurba di quindici persone è in Italia, mentre la produzione è a Shanghai. «Abbiamo iniziato con una produzione di 75 pezzi per Roma, poi raddoppiata». L'emergenza ha rallentato, ma Piscitelli è fiducioso: «Dal modello orientale abbiamo preso la dedizione al lavoro. Ci abbiamo unito la capacità italiana di pensare fuori dagli schemi».

—G.CoL.

flessibilità da perseguire. «L'estroflessione verso l'internazionale è da ricalibrare puntando al digitale. I percorsi di internazionalizzazione faranno leva necessariamente su nuovi strumenti di comunicazione. Le imprese, anche piccole e medie, dovranno farsi carico di nuovi valori. Occorre imparare una nuova lingua non più legata necessariamente all'esclusivo, ma ad un concetto di "su misura" più funzionale» precisa Micelli. D'altronde «non torneremo più alla normalità». Così ha titolato pochi giorni fa *Mit Technology Review* per descrivere il business della *shut-in economy*, la nuova economia chiusa. Dovremo cambiare radicalmente quasi tutto quello che facciamo: così ha scritto Gordon Lichfield, direttore di *Mit Technology Review*.

Affari su scale più ridotte e il digitale come valore esponenziale. Perché vincerà chi punterà su una divisione del lavoro meno specialistica, meno verticale, meno settoriale. Paradossi di questa fase: la nicchia ora crea più ostacoli perché la verticalizzazione non paga più nell'economia di prossimità. E il digitale diventa la carta vincente in un tavolo da gioco con regole tutte da riscrivere. «In generale occorre costruire una narrativa diversa, con il destino dell'azienda legato a quello del Paese. Va ricostruito il rapporto tra imprese e comunità di riferimento». Le risposte per questo mondo in divenire arriveranno necessariamente dalla relazione autentica con un consumatore connesso, impegnato, distratto, disorientato.