

COVER STORY

SE LA VACANZA DIVENTA UN LAVORO

È destinato sia agli specialisti del settore turistico che vogliono approfondire le proprie conoscenze, sia ai laureati di qualsiasi disciplina con poca o nessuna esperienza. A entrambe le categorie di studenti, il Met, Master in economia del turismo della Bocconi, fornisce la formazione necessaria a operare nel comparto a livello manageriale. Diretto da Magda Antonioni, il Met è coordinato da Marianna Di Salle: "Il turismo", spiegano le docenti, "è tra i comparti a maggiore intensità di capitale umano. È dunque fondamentale il ruolo della formazione delle risorse umane per rispondere ai cambiamenti in atto e garantire qualità dei servizi". Oltre ad approfondire le aree tipiche del management delle aziende turistiche, il master si contraddistingue per l'importanza riconosciuta alle tematiche di economia e politica del turismo, destination management e information technology. Ancor più al dettaglio del settore degli hotel e della recettività mira invece il corso di General management per il comparto alberghiero di SDA Bocconi in quattro moduli per 12 giornate in totale. Il programma fornisce strumenti e competenze che permettano di sviluppare una visione strategica nella gestione delle strutture. Di conseguenza, l'iniziativa è destinata a manager e imprenditori dell'ospitalità turistica che desiderino approfondire nuovi modelli operativi e dotarsi di strumenti innovativi per la gestione della loro impresa.

www.unibocconi.it/met - www.sdabocconi.it/turismo

TURISMO
Più coordinamento per tornare al top

L'immagine di un luogo, ossia le informazioni, credenze, idee, associazioni e impressioni che ne hanno le persone, è senza dubbio uno degli asset più importanti che le destinazioni turistiche hanno a disposizione per accrescere la propria attrattività e per differenziarsi dai competitor. Di fatto l'immagine, oltre a contribuire alla costruzione e al consolidamento dell'identità di un territorio, agisce da volano di promozione e internazionalizzazione, anche in raccordo alle policy nazionali, e rappresenta un forte elemento di qualificazione dell'offerta territoriale complessiva dell'area. In poche parole, agisce da marchio, quale sinonimo di garanzia.



di **Magda Antonioni**, direttore del Met, Master in economia del turismo della Bocconi

La percezione delle diverse destinazioni e, soprattutto, la percezione della loro capacità di soddisfare i bisogni e di generare emozioni costituiscono elementi strategici nell'influenzare i flussi turistici. Se una destinazione vuole mantenere o aumentare la sua competitività deve saper comunicare i suoi elementi distintivi, di valore e di scelta, sul mercato e, al contempo, deve evolversi in modo tale da continuare a soddisfare le preferenze, in continua trasformazione, dei consumatori. Disporre di un patrimonio naturale e culturale, anche di eccellenza, costituisce una condizione necessaria ma non sufficiente per il turismo se poi la domanda non è in grado di percepirla nella sua accessibilità o ancor peggio, non è messa nella condizione di coglierlo in maniera soddisfacente.

I dati recenti, anche in ottica comparata con nostri tradizionali competitor europei, fanno riflettere sulla potenzialità del comparto per il prossimo futuro. L'Italia, nonostante la rilevanza del patrimonio storico artistico e della propria cultura, nel corso degli ultimi anni perde di peso per quanto riguarda il numero di arrivi internazionali (46 milioni) surclassata da Francia (79 milioni) e Spagna (57 milioni) (Organizzazione mondiale del turismo, Tourism Highlights 2012). Il dato è confermato dall'andamento a livello di brand com-

plexivo del sistema paese (Country brand index, Futurebrand 2012), che vede uscire l'Italia dalle top ten (di cinque anni fa), per assestarsi oggi al 15esimo posto. Tuttavia, alla voce "immagine turistica", mantiene un solido primato. Tale voce, risultante da una valutazione condotta su 7 variabili (value for money, attrazioni, alloggio, cucina, shopping, spiagge e vita notturna), continua a riconoscere al nostro paese, da più di un triennio, posizioni di vertice assoluto per quanto riguarda la qualità del cibo, le tradizioni gastronomiche e il livello dei ristoranti e di vertice relativo (terzo posto), sia per quanto riguarda le attrazioni turistiche che lo shopping. Il primato del brand Italia sembra da ricondursi alla sua capacità di unire, nella mente dei consumatori, lusso, patrimonio, valori, tradizioni e autenticità (valori sempre più ricercati dai turisti provenienti dai nuovi mercati). Si osservi che Francia e Spagna, nonostante il numero di turisti molto più lusinghiero del nostro paese, sembrano non porsi con un'immagine turistica altrettanto forte. La Francia risulta terza in classifica, mentre la Spagna è quindicesima. Opposte però sono le strade percorse dalle due nazioni: se la Francia scala ben due posizioni in due anni (dal quinto al terzo posto), la Spagna, invece, ne perde ben 12 passando dal terzo al quindicesimo.

A sostegno del primato raggiunto dall'Italia a livello di immagine turistica, concorre poi anche un'altra voce: la "decisione di visitare una nazione per stabilire relazioni commerciali". Ebbene secondo quanto suggerito dall'ultimo rapporto di Futurebrand, qua ci classifichiamo quinti al mondo. Cosa trarre da tali indicazioni? Un insieme di valori presenti e riconosciuti che, se supportati da azioni sinergiche nell'ambito del patrimonio culturale e del brand collettivo da parte dell'Agenzia turistica nazionale (Enit) e da un'ideale azione congiunta da parte degli operatori privati, può fare ben sperare per l'andamento futuro del settore. ■



L'immagine del made in Italy rischia di restare ancorata ai film in bianco e nero. Ecco quanto vale e quali sono, settore per settore, dal turismo all'industria, dalla cultura alla moda fino all'agroalimentare, le leve su cui agire

Brand Italia

di Bruno Busacca @

Le recenti acquisizioni di Bulgari e Loro Piana, entrambe valorizzate con multipli record (nel secondo caso per un importo superiore a 21 volte il margine operativo lordo), sono eccellenti esempi dello straordinario appeal del made in Italy e della necessità, sempre più impellente, di rafforzare il brand Italia.

La forza di una marca dipende da tre componenti cognitive: l'identità (brand identity), la consapevolezza (brand awareness) e l'immagine (brand image). L'identità di marca è il complesso di fattori che ne consentono il riconoscimento e l'insieme di valori che ne hanno determinato la nascita e ne caratterizzano lo sviluppo. La consapevolezza è invece legata alla forza del nodo marca nella memoria, che si riflette nella capacità di identificarla ed evocarla in condizioni diverse, mentre l'immagine può

Bocconi



come rafforzarne il valore

essere definita come l'insieme delle associazioni cognitive e affettive evocate dalla marca.

La marca Italia va rafforzata individuando e comunicando chiaramente, all'interno e all'esterno del nostro paese, i valori che ne costituiscono il codice genetico. Questi valori sono il fondamentale criterio di selezione delle scelte strategiche operate e da operare in chiave prospettica. Definiscono pertanto l'attitudine evolutiva della marca, il progetto che ha guidato e orienterà il suo sviluppo verso gli obiettivi della consistenza e della continuità. L'identità di una marca-paese deve essere attentamente ricordata con quella che caratterizza le marche delle singole imprese, che a quel paese appartengono. Ciò per massimizzare i vantaggi derivanti dalla loro interazione, rispettandone i diversi livelli di astrazione. Nell'ot-

tica della marca-paese, infatti le marche-impresa rappresentano una delle tangibili manifestazioni dei valori che ne definiscono l'identità, mentre nell'ottica delle marche-impresa, la marca-paese costituisce un'associazione cognitiva di livello più astratto, che grazie ai suddetti valori arricchisce di ulteriori valenze l'immagine dei beni e servizi offerti al mercato.

La marca Italia gode di una consapevolezza profonda, ma di ampiezza limitata dal-



@bruno.busacca
unibocconi.it

Dean di SDA Bocconi School of management, è professore ordinario presso il Dipartimento di marketing. Busacca è un esperto in brand management e analisi del consumatore

Bocconi

l'esistenza di un immaginario denso di stereotipi, incapace di evidenziare e valorizzare la straordinaria vitalità competitiva delle molteplici imprese, autentici campioni nascosti, che esportano in tutto il mondo competenze tecnologiche di avanguardia, innovazioni di prodotto e di processo, qualità di prodotto e di servizio. Secondo un recente studio di Fondazione **Symbola**, in collaborazione con Fondazione Edison e Unioncamere, i prodotti italiani primi al mondo per saldo della bilancia commerciale generano 63,3 miliardi di dollari di surplus. Pochi sanno che ben il 56,7% di tale cifra è ascrivibile ai settori dell'automazione meccanica, della gomma e della plastica, della carta, del vetro e della chimica; il 43,3% ai settori tipicamente connessi allo stile di vita italiano (abbigliamento e moda, beni alimentari e vini, beni per la persona e per la casa).

La marca Italia va rafforzata a livello d'immagine, assumendo la prospettiva dei target rilevanti da conservare e da attrarre (imprese, studenti, forza lavoro qualificata, turisti, imprenditori), identificando per ciascuno di essi i concorrenti più significativi e agendo con decisione sui cosiddetti *point of parity* e *point of difference*.

I primi rappresentano le condizioni necessarie, ancorché non sufficienti, per la credibilità della marca nei diversi territori competitivi. I secondi sono alla base della preferenza verso la marca stessa. Entrambi ne definiscono il posizionamento e, nel caso di una marca-paese, si collegano all'efficienza e all'efficacia (attuale e prospettica) della politica, della finanza, del lavoro, della giustizia, della scuola, delle infrastrutture. Da questa constatazione si deduce l'elevato grado di urgenza che dovrebbe caratterizzare le strategie di miglioramento del brand positioning del paese.

L'azione su queste tre aree di rafforzamento dovrebbe essere accelerata anche dalla necessità di valorizzare appieno un evento come l'Expo 2015. Ciò implica la definizione di responsabilità e ruoli organizzativi necessari per migliorare identità, consapevolezza e immagine dell'Italia, in modo da amplificarne il potenziale di attrazione di risorse, accrescere la competitività delle nostre imprese sui mercati globali, aggiungere valore alla loro offerta e costituire, proprio grazie a tale valore aggiunto e prima di perdere altri brand preziosi, un'efficace barriera a difesa della migliore produzione nazionale. ■

Bocconi

MODA

Il made in Italy? Chiedetelo agli inglesi

La moda è da sempre una delle anime del made in Italy. È capace di esprimere marchi globali, durevoli e invidiati dai gruppi stranieri. Acquisizioni come quella di Louis Vuitton (LVMH) di Loro Piana, un leader di qualità nell'abbigliamento maschile, provano il valore dei marchi e dei prodotti delle nostre aziende.

I dati economici parlano però di una sofferenza nelle vendite. Il 2012 si è chiuso con un fatturato di settore pari a 50,4 miliardi di euro, con un calo del 4,4% sul 2011. Mille e 300 aziende sono sparite, con la perdita di circa 16mila lavoratori. Questi risultati nascondono un divario fra un mercato interno in calo costante ed esportazioni che reggono e in alcuni casi migliorano. I tassi di crescita maggiori per l'abbigliamento italiano sono in Cina (+18,3% nel 2012), Stati Uniti (+15,1%) e Giappone (+14,9%). Francia, Germania e gli altri mercati europei registrano invece un calo vistoso. Il primo trimestre del 2013 conferma questo trend, con un mercato italiano in calo (-2,2% sullo stesso periodo del 2012) ed esportazioni in miglioramento (+1,2%, dati Sistema moda Italia). Un andamento simile si registra per pelletteria e calzature.

I risultati di settore si ripercuotono sulle performance delle singole aziende: crescono imprese come Prada e Ferragamo, che hanno storicamente una forte presenza commerciale all'estero e soprattutto in Asia; sono in difficoltà i campioni nazionali che dipendono prevalentemente dal mercato italiano, come Geox, che ha dovuto recentemente presentare un piano di esuberi.

L'Europa, sia pure stagnante, resta un presidio fondamentale per la legittimità del marchio. Il mercato cinese desta attualmente qualche preoccupazione, a causa del rallentamento della crescita locale.

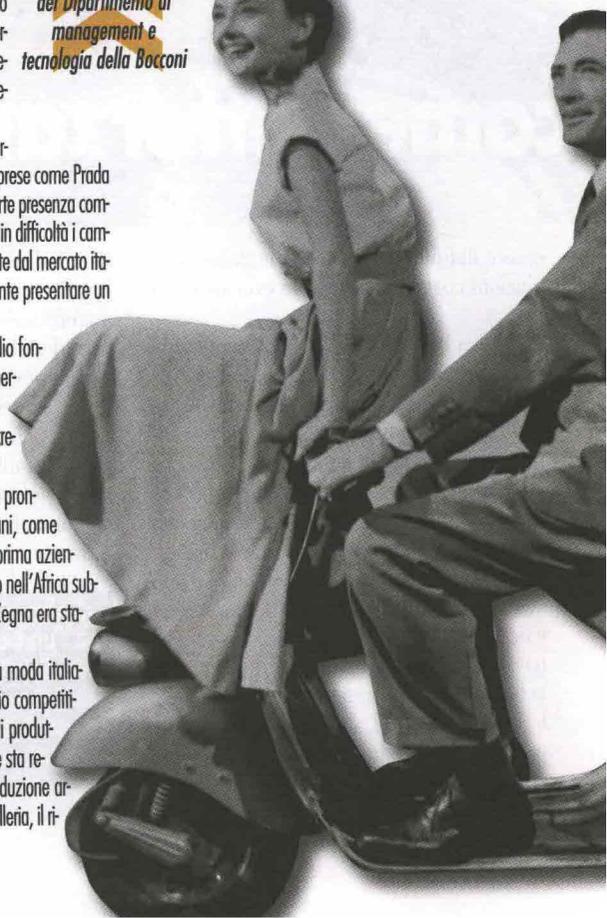
Gli imprenditori italiani sembrano comunque pronti a entrare nei mercati emergenti più giovani, come dimostra Zegna, che quest'anno è stata la prima azienda occidentale del lusso ad aprire un negozio nell'Africa subsahariana (a Lagos, in Nigeria). Nel 1981, Zegna era stata anche la prima a entrare in Cina.

In questo complesso contesto di mercato, la moda italiana può contare sul perdurare di un vantaggio competitivo nella manifattura. Dopo anni di ricerca di produttori a basso costo nei paesi asiatici, il settore sta recuperando a livello globale i valori della produzione artigianale. La lavorazione dei tessuti, la modelleria, il ri-



di Nicola Misoni e Paola Varacca, docenti del Dipartimento di management e tecnologia della Bocconi

cardo, la maglieria e altre attività manifatturiere premiano ancora la destrezza manuale e la tradizione, quanto meno nella fascia di alto di gamma dove si crea il valore di un marchio. Il crescente desiderio di personalizzazione del prodotto da parte dei clienti porta a un recupero della sartorialità. Le aziende italiane hanno consolidato i loro punti di forza in questo campo, come dimostrato di nuovo dalle aziende straniere, che si affidano a fornitori italiani, o li acquistano, o sviluppano i loro insediamenti produttivi nei nostri distretti, per esempio nel Vicentino o in Toscana. La provenienza italiana del prodotto entra anche nelle politiche di comunicazione di queste aziende. In una recente intervista, il ceo di Jimmy Choo, celebre marchio inglese di scarpe, ha dichiarato: "Tutti, ma proprio tutti, i prodotti Jimmy Choo sono prodotti in Italia, quindi l'Italia è al centro della nostra produzione artigianale. In quanto marchio di lusso, incentrato sugli accessori, consideriamo il made in Italy come una parte essenziale della nostra brand identity e un segnale fondamentale della qualità dei nostri prodotti" (Il Sole 24 Ore, 28 giugno 2013). ■



CORSI TAGLIATI ADDOSSO

L'attività di formazione e ricerca di SDA Bocconi nel campo della moda è raggruppata nella Piattaforma Fashion & Design Management, coordinata da Erica Corbellini, il cui obiettivo è aiutare a sviluppare, con le aziende, le competenze manageriali per il settore moda-design-lusso-lifestyle. Ai giovani professionisti è indirizzato il Mafed, Master in Fashion, experience & design management, rivolto a chi aspira a una carriera manageriale internazionale. Il Mafed, in collaborazione con la Fondazione Altogamma, offre un percorso che unisce eccellenza accademica con una vasta serie di opportunità sul campo, quali field projects e visite in aziende. Nella formazione executive, la piattaforma propone 5 programmi brevi, che si svolgeranno tra ottobre e novembre, per fornire a imprenditori e manager gli strumenti per governare le aree chiave del business e far fronte al contesto competitivo sempre più complesso. I programmi affronteranno, tra l'altro, la gestione strategica dei canali retail, l'ingresso nei mercati internazionali a rapida crescita e come creare valore puntando sul brand. La piattaforma inoltre offre alle aziende del settore moda anche ricerche mirate, volte a comprendere e analizzare le evoluzioni e le logiche del mercato, e progetti formativi su misura per soddisfare esigenze specifiche. E anche attiva la Community fashion & design per condividere informazioni e favorire un network con i partecipanti e le aziende.

www.sdabocconi.it/moda
www.sdabocconi.it/mafed

AGROALIMENTARE
Sei azioni per continuare a crescere

Nella sua totalità, che si estende dalle produzioni agricole per arrivare alla distribuzione e alla ristorazione, l'agroalimentare italiano vale quasi 250 miliardi di euro, circa il 1,6% del pil. Sul piano delle sole trasformazioni industriali, si tratta di circa 130 miliardi, il secondo settore manifatturiero, con oltre 6.250 aziende con più di nove addetti.

Dopo anni di crescita dei consumi domestici, le imprese del settore fronteggiano ora il loro calo e il 2013 sta confermando la tendenza al ribasso del 2012. Secondo l'Ismea, Istituto di servizi per il mercato agroalimentare, nei primi tre mesi dell'anno l'acquisto di prodotti alimentari nel nostro paese è diminuito del 2,3%, colpendo in misura differente ma generalizzata le diverse categorie di prodotti. In questo contesto spicca la crescita dei consumi di prodotti Bio, in controtendenza e in espansione di oltre il 5%.

Soddisfazioni decisamente maggiori si ottengono dai mercati esteri. Il 2012 ha fatto registrare un'ulteriore crescita delle esportazioni, che hanno raggiunto quasi i 25 miliardi di euro, il 19% del fatturato complessivo, con un aumento del già positivo saldo della bilancia commerciale. Le categorie più importanti per l'export sono vini, mosti e aceto (21% del totale), dolci e confetture (13%), conserve e composte di frutta e ortaggi (12%), latticini e formaggi (9%), pasta (8%), oli e grassi (7%), carni preparate (5%) e caffè (4%). Questa tendenza positiva è confermata dai primi mesi del 2013, con un +8%.

Se è l'estero dunque la direttrice di crescita più importante alla quale le imprese del settore alimentare devono guardare, non si può non segnalare come i risultati fin qui raggiunti siano però inferiori a quelli di Germania, Francia e Spagna, la cui quota di export è compresa tra il 22 e il 29% del fatturato totale delle imprese del settore.

Affinché la crescita internazionale possa aumentare ulteriormente sono necessari alcuni interventi strategici di non poco conto e decisamente urgenti.

Innanzitutto la consapevolezza che la qualità delle produzioni da sola non è sufficiente e che deve essere affiancata da una superiore capacità di fare marketing dei prodotti e dei brand nostrani, così come occorre rafforzare l'organizzazione produttiva e distributiva per servire mercati lontani e gli operatori della grande distribuzione, che possono favorire la penetrazione di quote di mercato non presidiate in mercati già consolidati e l'ingresso in nuovi mercati.

Secondo, non avere timore dell'italian sounding, il fenomeno per il quale soggetti stranieri immettono sui mercati prodotti che evocano l'Italia pur provenendo da altri paesi e che è stimato in circa 60 miliardi di euro (6 miliardi di contraffazione e 54 di italian sounding, per l'appunto), ma cogliere le opportunità attraverso la valorizzazione delle superiori qualità che il nostro paese spesso esprime, così come hanno saputo fare le aziende della moda.

Terzo, aumentare la dimensione delle nostre aziende con acquisizioni e aggregazioni. Da sempre si parla di fare sistema, a livello nazionale e/o locale, ora diventa una scelta strategica non più differibile.

Quarto, la capacità di bilanciare il presidio di mercati storici (Ue, Usa e Canada) con le opportunità offerte dai mercati emergenti, non solo i Bric, ma anche il Medio e l'Estremo oriente. Quinto, valorizzare la ricchezza territoriale e la varietà di produzioni senza cadere nel localismo. In Italia ci sono oltre 400 dop, circa un terzo del totale europeo. Se ciò testimonia la ricchezza di tradizioni e di culture che da sempre ci è riconosciuta a livello mondiale, tuttavia rischia di frammentare eccessivamente la nostra offerta e presenza sui mercati esteri.

Infine, ma non meno importante, accrescere le competenze e le logiche manageriali con le quali si affrontano le sfide internazionali. Le piccole dimensioni,

spesso richiamate con riferimento alla mancanza di risorse finanziarie e organizzative, sovente si caratterizzano anche per la scarsa cultura manageriale con cui le aziende operano nei diversi mercati. ■



di Massimiliano Bruni,
SDA Bocconi professor
di strategia e
imprenditorialità

DOVE STUDIANO I MANAGER DELLA BUONA TAVOLA

Per offrire una preparazione completa e specialistica per un settore così in crescita nel 2009 SDA Bocconi ha lanciato il Master of management in food & beverage, un programma in inglese per la formazione di figure manageriali nel settore food & beverage e nei settori collegati quali hotellerie, ristorazione e retailing. Le ammissioni alla prossima edizione, che parte a gennaio 2014, sono aperte fino a fine novembre. A luglio invece sono partite le attività del Bio Management Lab, il nuovo osservatorio di SDA Bocconi dedicato allo studio del comparto del prodotto agroalimentare biologico e i suoi futuri scenari. L'osservatorio analizzerà le dinamiche che guidano i modelli di business specifici del settore, soprattutto dal punto di vista dei protagonisti della filiera produttiva: i produttori agricoli e i consumatori. Da dieci anni invece è attivo l'Osservatorio Vino di SDA Bocconi, dedicato allo studio dei mercati e dell'innovazione nella filiera enologica. L'osservatorio offre alle aziende lo studio dell'evoluzione dei sistemi vitivinicoli e dei mercati internazionali e attività di informazione e formazione coinvolgendo istituzioni, associazioni e consorzi.

www.sdabocconi.it/mfb - www.sdabocconi.it/it/sito/bio-management-lab
www.sdabocconi.it/it/sito/osservatorio-vino

