

FUTURO E STRATEGIE DI DUE DONNE DI SUCCESSO

Intervista a **Josè Rallo**, Titolare delle Cantine Donna Fugata, e **Concetta Lanciaux**, Consigliere del Presidente di LVMH

Il World Economic Forum conferma il 47° posto dell'Italia nella graduatoria sulla competitività delle Nazioni e il *Made in Italy* non ha saputo sfruttare le opportunità offerte dall'espansione del commercio internazionale. Quali le cause e le possibili soluzioni per il rilancio del nostro sistema imprenditoriale?

Josè Rallo - Le cause della perdita di competitività sono l'elevato costo di welfare e macchina amministrativa; insufficienti investimenti in R&S; scarso peso dato alle politiche di valorizzazione del territorio. Sarebbe utile rinvenire soluzioni valide per sostenere un welfare "giusto" e ridurre i lacci amministrativi che frenano lo sviluppo; investire di più in R&S e individuare aree prioritarie su cui concentrare le risorse; incentivare la crescita delle professionalità nel settore turistico e coordinare le attività di promozione del territorio, volano delle produzioni agro-alimentari di qualità e dei nostri beni artistici e naturali.

Concetta Lanciaux - Si ritiene che il *Made in Italy* sia vittima di una coincidenza di elementi negativi, come la sopravvalutazione della lira all'avvento dell'euro e lo sviluppo accelerato della Cina. In realtà la globalizzazione dei mercati ha trasformato in debolezza quella che era la ricchezza del modello delle piccole imprese. Tuttavia, molte aziende hanno superato gli ostacoli attraverso qualità, innovazione, creatività, flessibilità e capacità di gestire la complessità dei mercati grazie a una nuova generazione manageriale.

Ora occorre passare da una fase di forte industrializzazione a una maggiore capacità di gestione di marchi e capitale umano.

È giunto il momento per le nostre imprese di misurarsi con l'internazionalizzazione del mercato? Quali gli strumenti necessari?

JR - Vista la dimensione media delle nostre imprese bisogna trovare soluzioni che non sacrificino le potenzialità date da flessibilità e dinamicità, come i consorzi di promozione per l'esportazione. In ogni caso, le aziende devono internazionalizzarsi for-

mando e aggiornando le proprie risorse umane.

CL - L'internazionalizzazione è il risultato di una politica di costruzione del marchio che implica conoscenza di consumatori e mercati. Gli strumenti da usare sono la capacità strategica di definire le azioni specifiche urgenti e una gestione a lungo termine di uomini e strutture, lasciando un ruolo fondamentale agli enti e alle imprese locali.

Crede che Stato e Istituzioni debbano assumere un ruolo più incisivo nel sostegno alle imprese che si misurano con il nuovo assetto dei mercati?

JR - Seppure al momento lo Stato non è nelle condizioni per aiutarci (manca la leva del cambio e del debito pubblico illimitato e la possibilità di aumento del deficit corrente), vanno fatti subito interventi mirati che abbiano effetti positivi nel medio-lungo periodo: sostenere la ricerca nelle università e l'insegnamento di più lingue straniere nelle scuole; aumentare il grado di concorrenza a partire da settori come energia e telecomunicazioni e favorire una crescita della cultura della competizione fra imprese e fra giovani aspiranti imprenditori.

CL - Non penso che lo Stato possa svolgere un ruolo predominante nello sviluppo internazionale. Risultano però benefiche misure a prima vista leggere e semplici, ma con una notevole portata a medio termine. Per esempio, le misure del VSNE permisero ai giovani studenti francesi di rispondere agli obblighi militari praticando uno stage in una società internazionale. Ciò ha creato in Francia un vivaio di giovani dirigenti con una prima esperienza lavorativa internazionale che oggi sono al comando delle filiali francesi internazionali. Inoltre, ritengo indispensabile una più efficace macchina di promozione delle medie imprese.

Il World Investment Report 2005 parla di crescente internazionalizzazione del settore R&S e i principali investitori portano avanti ricerca e sviluppo nei Paesi emergenti che offrono salari contenuti e lavoratori specializzati. Crede sia uno scenario destinato a privare i Paesi industrializzati del



José Rallo



Concetta Lanciaux

monopolio storico di scienziati e ingegneri?

JR - In un Paese che fa del "Made in Italy" il volano della propria comunicazione e un elemento di valorizzazione di prodotti e servizi, anche il settore R&S deve restare "italiano". Per esser protagonisti sul mercato mondiale dobbiamo puntare sulle nostre attitudini: qualità estetica, raffinatezza, creatività, forza della cultura, storia e territorio.

CL - Dipende dal tipo di ricerca. Mentre l'outsourcing della ricerca applicata può essere esportato nel momento in cui si rivela un'opportunità a lungo termine, non si può esportare la ricerca che implica conoscenza profonda del contesto economico del Paese.

Alcune multinazionali possono contare ai vertici su team formati da persone di diverse etnie e culture, mentre al nostro management si rimprovera la scarsa attitudine a misurarsi con la nuova geografia dei mercati. Quali le strategie per intraprendere questa strada?

JR - Va dedicato più spazio all'insegnamento delle lingue (russo e cinese) supportato da laboratori linguistici e da insegnanti madrelingua.

CL - E' stato appurato che i team multiculturali favoriscono l'innovazione, ma credo che i giovani manager italiani siano molto aperti ai mercati internazionali.

Difesa ma anche integrazione, "meticciato" come contaminazione positiva. Crede sia uno scenario e una prospettiva attuabile nelle aziende dell'UE e in quelle italiane? Si tratta di una scelta o di una prospettiva ineludibile?

JR - Credo nella "contaminazione positiva" a condizione che si gestisca il flusso migratorio sulla capacità di accoglienza dei Paesi. Non difendersi ma integrare: sì alla società multi-etnica, no a quella multiculturale. I futuri abitanti dell'UE dovranno sentirsi europei, sventolare una sola bandiera e riconoscersi nei medesimi valori democratici.

CL - Le problematiche di integrazione non si risolvono con una politica di "difesa". Occorre una pianificazione intelligente delle risorse che permetta e faciliti l'integrazione nella società e apporti ricchezza multiculturale e non "meticciato". Una pianificazione necessaria soprattutto a livello politico.

Lei è a capo di un'azienda dai risultati eccellenti. Secondo Lei, cosa dovrebbe fare il management di una società che ha intenzione di affacciarsi per la prima volta in nuovi mercati per avere successo?

JR - Studiare la cultura del Paese in cui si vuole operare per imparare a comunicare l'identità aziendale e territoriale di appartenenza e promuovere i prodotti "tipici". E poi far leva su strutture consortili per effettuare investimenti più consistenti e aumentare la credibilità dei prodotti.

CL - Comprendere la cultura locale e allearsi con i partner che hanno già avuto successo in quel contesto.

L'ingresso di Paesi emergenti può rappresentare la spinta a una concorrenzialità basata su nuove competenze. Le donne potranno così conquistare lo spazio che le loro professionalità meritano?

JR - Oggi per competere e vincere bisogna imparare a leggere le mutevoli esigenze di mercato, target, consumatore. Incoraggiare le donne - "depositarie" di qualità quali ascolto, creatività, flessibilità, polivalenza - a farsi valere nelle aziende, permetterà di ispirare valori nuovi, rinnovare la cultura aziendale, trasformare il benessere organizzativo in capacità di innovazione. Un loro maggior peso potrebbe significare un'economia che sa coniugare coesione sociale e competitività.

CL - Oggi i vertici delle aziende devono diventare accessibili a chi ha una competenza specifica, al di là di nazionalità, razza o sesso. Il ritardo nell'ingresso delle donne nelle posizioni dirigenziali priva l'industria di un vivaio di talenti. I Paesi europei che ne prenderanno coscienza, svilupperanno un altro vantaggio concorrenziale.