

Rapporti

Alleanze e patti: nei bilanci la ricetta contro la crisi

Lo scenario. Milano, Bologna, leg e Verona valutano partnership per ritrovare competitività: verso un campione nazionale ma senza egemonia

Giovanna Mancini

Pertornare a crescere rispetto ai livelli pre-pandemia, occorrerà aspettare il 2023-2024. Ma il Covid non ha soltanto imposto la chiusura alle fiere, causando al settore perdite di ricavi per oltre il 75% nel 2020 rispetto al 2019. Ha cambiato le regole del gioco. Ha scardinato i modelli di business e il modo stesso di fare le fiere, accelerando fenomeni in parte già in atto ma mai arrivati fino in fondo. Per tornare a crescere, non basta investire sui nuovi servizi digitali (e sulle competenze a essi collegate), ma occorre immaginare nuovi paradigmi e nuove forme di alleanza tra quartieri e manifestazioni.

Non sono più soltanto generiche raccomandazioni degli analisti o moniti a «fare sistema» da parte delle associazioni imprenditoriali: sono gli impegni scritti nero su bianco dalle società. Fiera Milano ha inscritto nel suo Piano strategico 2021-2025 (che prevede di «valutare opportunità di operazioni di M&A»); Bologna Fiere leg (Rimini-Vicenza) hanno annun-

striale. Perché questo sono le fiere: uno strumento di politica industriale. Un sistema che genera ogni anno 60 miliardi di ricavi per le aziende esportatrici e il 50% delle loro esportazioni. Il futuro delle fiere italiane è perciò nella loro internazionalizzazione come dimostrano, ancora una volta, i piani di sviluppo delle principali società, che puntano a portare all'estero, in particolare in Asia e nelle Americhe, le loro manifestazioni di maggior successo, in partnership con operatori locali o con organizzatori europei. Una strada perseguita ormai da tempo, ma su cui tutti i player principali hanno accelerato in questi mesi di forzata chiusura e hanno annunziato (o annunceranno a breve) nuovi progetti su nuovi mercati. Quello che ancora manca, e a cui tutti sembrano però guardare con interesse, è la creazione di un «campione nazionale»: non un quartiere che fagociti gli altri, ma un'alleanza allargata per portare all'estero il meglio della manifattura italiana. Forse, dopo lo tsunami della pandemia, i tempi sono maturi per farlo davvero.

Ci crede Maurizio Danese, presidente di Aefi (Associazione delle fiere italiane), che invita colleghi a studiare nuovi modelli di business. «Bisogna separare proprietà e gestione delle fiere – suggerisce Danese – e pensare ad alleanze sui prodotti. È inutile investire sugli immobili, è necessario invece fare investimenti sulle manifestazioni». Il futuro è fatto di operatori specialisti, proprietari delle manifestazioni, legati dagli investimenti strutturali, che dovranno invece fare capoganti territoriali, come avviene in Germania. «Le istituzioni pubbliche devono occuparsi di mantenere le fiere nel territorio, mentre i privati si occupano di fare business», aggiunge il presidente Aefi. «Noi operatori dovremo concentrarci sui prodotti e sui servizi, sulla crescita all'estero per portare, insieme, le eccellenze del made in Italy».

Le future alleanze dovranno coinvolgere tutti gli attori della filiera: «È necessario a superare la nostra caratteristica genetica di frammentazione – dice Massimo Goldoni, presidente di Comitato Fiere Industria (che rappresenta gli organizzatori) – per fare davvero qualcosa che abbia un fattore complicato. Quartieri, organizzatori, allestitori: tutti dobbiamo ragionare in termini di interazione, con il vedere insieme modelli di business che riescano a contiguarle le istanze industriali con le politiche di territorio». Solo in questo modo il sistema fieristico sarà un asset per lo sviluppo del Paese. Altrimenti, conclude Goldoni, «rischiamo di diventare più deboli, terreno di conquista per competitor esteri e questo danneggerebbe non soltanto il settore fieristico, ma gli interessi del mondo industriale».

Danese (Aefi): bisogna separare la proprietà dei quartieri dalla gestione delle manifestazioni

ciato lo scorso autunno un'operazione di integrazione che si sarebbe dovuta concludere in queste settimane, ma è stata rinviata a dopo le elezioni amministrative d'autunno (e non manca chi la dà per naufragata); Verona Fiere ha avuto mandato esplicito dai suoi soci (che hanno sottoscritto a fine maggio il 95% dell'aumento di capitale da 30 milioni di euro) di procedere nella «selezione e definizione delle migliori alleanze per il gruppo». L'obiettivo è evidente: uscite ammastrate dalla pandemia, le fiere italiane (come quelle di tutto il mondo) devono recuperare competitività ma, a differenza di altri competitor, devono fare i conti con i problemi di sempre: limitazioni dimensionali, frammentazione, scarsa capitalizzazione. A cui si aggiungono nuove criticità: i rischi governativi finora sono stati scarsi, quasi nulli. Arriveranno, promette il governo, quando la Commissione europea darà il via libera alla deroga sugli aiuti di Stato, forse entro luglio. Ma a oggi, per poter ripartire, dotandosi di servizi, misure di sicurezza, supporti e infrastrutture digitali adeguate, le fiere italiane (anche le più strutturate dal punto di vista finanziario) hanno dovuto indebitarsi con le banche, sebbene ricorrendo in gran parte a prestiti agevolati con garanzie Stae.

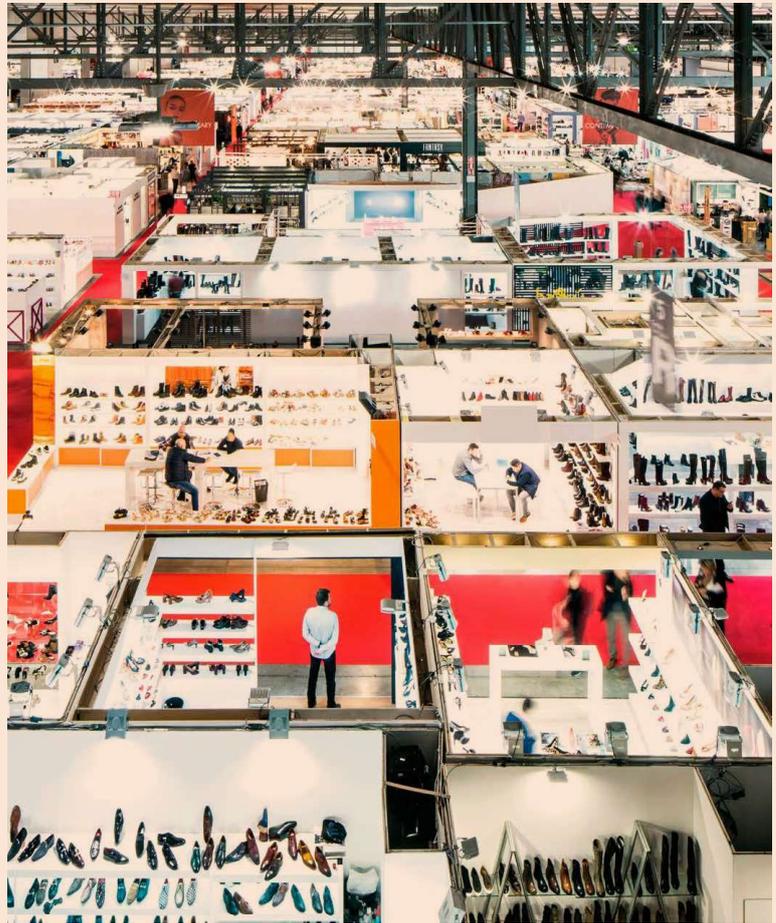
Allora dunque serve per crescere, ma le alleanze hanno senso solo se finalizzate a progetti di natura indu-

Parigi. Il Grand Palais Éphémère è una struttura temporanea utilizzata per gli eventi della moda francese



Francia e Germania

I big mettono in pista gli eventi di maggiore importanza —p. 24



Sinergie. A Milano tornano in settembre le fiere dedicate alla filiera della moda: tra queste Mican (nella foto), che si terrà assieme a Mipel e The One Milano dal 19 al 21

«Focus su manifestazioni e contenuti»

L'intervista

Francesca Golfero

Professor of Management - Uni. Bocconi

«L

Il tema delle alleanze è all'ordine del giorno: ma chi dovrebbe allearsi e per fare cosa? Quando si parla di alleanze, bisogna fare alcune distinzioni, prima tra tutte quella tra i quartieri e le manifestazioni, che possono essere organizzate dai quartieri stessi oppure da società di gestione, che in Italia spesso appartengono alle associazioni industriali di riferimento. Quartieri e organizzatori hanno interessi diversi: i primi sono legati al proprio territorio e hanno come mission generare traffico e turismo nella propria area di riferimento. Difficilmente potremo vedere alleanze tra quartieri, perché ciascuno ha come obiettivo mantenere le proprie fiere. È più facile e credo più efficace cercare sinergie sulle manifestazioni stesse, con l'obiettivo di mettere in comune rete vendite, servizi, piattaforme digitali, competenze e, soprattutto, portare questi eventi all'estero. **Quale modello funziona? Funzionano le alleanze specifiche,**



Docente, Francesca Golfero insegna alla Bocconi e si occupa di fiere da 40 anni

fatte sui progetti e fondate sulla complementarità. Ad esempio, uno dei più grandi limiti del sistema italiano sono le dimensioni. Perché allora non creare partnership tra organizzatori, per condividere contatti, servizi, risorse? Sarebbe uno dei modi più semplici per superare la frammentazione e inoltre si aumenterebbe l'attrattività per le risorse umane, per giovani intenzionati a fare carriera nel settore. Qualche esempio positivo c'è, penso alle

manifestazioni della moda di Milano, che si sono messe assieme, con un unico calendario e all'interno di uno stesso edificio. **Per andare all'estero meglio sinergie tra fiere italiane o con partner esteri?** Ognuno deve valutare la soluzione più efficace, tenendo presente che i mercati oggi sono saturi, quindi servono formule innovative. Vedrei bene la creazione di società di gestione uniche, che operano all'estero con fiere proprie, oppure organizzano insieme alcuni padiglioni. Trovo interessante, ad esempio, l'idea di gestire dei «padiglioni di nicchia» all'interno di manifestazioni estere già esistenti, in cui esportare aziende e prodotti di eccellenza, come ha fatto il Mido a Singapore. Si può fare mettendosi insieme tra fiere italiane, oppure una italiana con una francese o tedesca. L'importante è non andare ciascuno con la propria piccola fiera in giro per il mondo.

—GLM.