

Dipartimento di Impresa e Management

Cattedra di Economia e Gestione delle Imprese Internazionali

IL “MADE IN ITALY” IN CINA
STRATEGIE DI INGRESSO DELLE IMPRESE
AGROALIMENTARI ITALIANE NEL MERCATO CINESE

RELATORE

Prof. Matteo Giuliano Caroli

CANDIDATO

Alessio Barbagallo

Matricola 647921

CORRELATORE

Prof. Riccardo Resciniti

ANNO ACCADEMICO

2013/2014

❖ <i>Introduzione</i>	pag.3
-----------------------------	-------

CAPITOLO I

❖ <i>Teorie dell'internazionalizzazione delle imprese</i>	pag.5
❖ <i>Assetti di governance e processi di internazionalizzazione delle PMI italiane</i>	pag.9
❖ <i>Distretti industriali come sistemi locali dell'innovazione</i>	pag.19
❖ <i>Specializzazione nell'organizzazione dei servizi di promozione dell'internazionalizzazione</i>	pag.24
❖ <i>Gestione delle risorse umane nei processi di internazionalizzazione</i>	pag.27
❖ <i>Modelli di internazionalizzazione</i>	pag.31
❖ <i>Modalità di ingresso in un mercato estero (Esportazioni indirette/dirette, Accordi strategici, IDE)</i>	pag.32
❖ <i>Effetto "made in", identità di marca e comunicazione di marketing</i>	pag.40
❖ <i>Certificazione 100% del "Made in Italy"</i>	pag.44
❖ <i>Delocalizzazione internazionale dei sistemi produttivi locali del "Made in Italy"</i>	pag.45

CAPITOLO II

❖ <i>L'economia cinese</i>	pag.48
❖ <i>Opportunità di investimento e ostacoli alla diffusione del "Made in Italy" in Cina</i>	pag.50
❖ <i>Analisi SWOT della Cina</i>	pag.55
❖ <i>Free Trade Zone, Export Processing Zone ed Industrial Free Zone</i>	pag.56
❖ <i>Relazioni Italia-Cina</i>	pag.58
❖ <i>Prospettive del "Made in Italy" agroalimentare in Cina</i>	pag.61

- ❖ *Lo sviluppo della rete distributiva.....pag.63*
- ❖ *L'evoluzione dell'e-commerce.....pag.65*
- ❖ *Abitudini e tendenze del consumatore cinese.....pag.67*
- ❖ *Sicurezza alimentare e standard nutrizionali.....pag.69*
- ❖ *Barriere all'ingresso e controlli doganali.....pag.71*
- ❖ *Lotta alla contraffazione e alla concorrenza sleale.....pag.72*

CAPITOLO III

- ❖ *Il settore vitivinicolo italiano in Cina: aspetti generali.....pag.75*
- ❖ *Cultura orientale del vino e consumo del prodotto importato.....pag.77*
- ❖ *Il caso "ZONIN"pag.84*

- ❖ *Conclusioni.....pag.93*

- ❖ *Bibliografia.....pag.97*

- ❖ *Sitografia.....pag.100*

Introduzione

L'apertura dei mercati e gli effetti sempre più evidenti della globalizzazione tra i vari Paesi, hanno rivoluzionato gli scenari competitivi imprenditoriali. Ne consegue che oggi giorno l'imprenditoria italiana, costituita prevalentemente da piccole e medie imprese, accusa serie difficoltà ad operare nei nuovi scenari, costringendo i soggetti economici a rifugiarsi nei loro tradizionali e protetti mercati. Le nuove dinamiche competitive però richiedono alle imprese di espandere il loro raggio d'azione oltre i confini del proprio mercato domestico, sia per sfruttare nuove opportunità di investimento che per adattarsi al nuovo contesto ed evitare il default, provvedendo a modificare tempestivamente i propri assetti organizzativi e produttivi per operare in maniera più efficiente ed efficace. A causa di questo continuo mutamento degli scenari e dell'intensificarsi dei rapporti tra le imprese, si sono sviluppate teorie economiche dell'internazionalizzazione sempre più complesse, che vanno a considerare numerosi fattori, sia interni alle imprese che intendono internazionalizzarsi sia inerenti alle situazioni ambientali dei Paesi in cui esse vogliono investire, in maniera tale da decidere la modalità di ingresso nel mercato e la strategia più adatte per ottenere un vantaggio competitivo rilevante e sostenibile nel lungo periodo. Attraverso questo lavoro si intende analizzare il modo in cui le imprese italiane hanno deciso di espandere i loro prodotti nei mercati esteri, sfruttando il marchio come principale leva competitiva. Saranno esaminati i vantaggi offerti dall'etichettatura "Made in Italy" e le peculiarità riscontrate durante i processi di internazionalizzazione. In particolare l'analisi volgerà da un livello generale ad uno più specifico, nel quale si studieranno le strategie di ingresso delle imprese agroalimentari italiane nel mercato emergente cinese. Il primo capitolo introduce i nuovi scenari in cui le imprese sono soggette ad operare, considerando la crescita economica di alcuni Paesi, tra cui appunto la Cina, l'evoluzione delle tecnologie riguardo le comunicazioni e i trasporti, la liberalizzazione dei mercati e l'abbattimento delle barriere politiche e istituzionali, gli assetti di governance ottimali assunti nei processi di internazionalizzazione, i rapporti che si instaurano tra le imprese e gli attori locali, la gestione efficace delle risorse umane, le strategie di marketing che comprendono scelte riguardo la standardizzazione o l'adattamento dei prodotti, includendo anche politiche di pricing, promotion, distribution e un'analisi della convergenza dei modelli culturali tra i diversi Stati. Questo continuo mutamento degli

scenari ha introdotto numerose teorie riguardo i processi di internazionalizzazione delle imprese, con una focalizzazione su quelle che ricorrono al modello distrettuale e studiando le metodologie di ingresso nei nuovi mercati a cui esse possono ricorrere, tra cui le esportazioni indirette, le esportazioni dirette, gli accordi strategici e gli investimenti diretti esteri, optando per quella che risulti essere più efficace. Il capitolo continua introducendo i prodotti targati “Made in Italy”, da sempre pilastri che hanno trainato l’economia italiana nei diversi mercati internazionali, diffondendo un concetto di alta qualità e affidabilità dei beni sottostanti questa “etichetta”, per poi approfondire il discorso relativo alla loro delocalizzazione produttiva . Si discuterà anche dei benefici ottenuti dalla “Certificazione del 100% Made in Italy” oltre che, in generale, dei vantaggi dell’effetto “made in”. Il capitolo successivo è dedicato alla crescita del mercato cinese e alle prospettive del settore agroalimentare italiano in Cina, considerando aspetti e rischi politici, economici, finanziari, culturali, religiosi, comportamentali e altri fattori che hanno contribuito all’ascesa della Cina nello scenario economico mondiale, divenendo così il mercato emergente che più di tutti offre nuove e profittevoli opportunità di investimento. All’interno di questa sezione si considerano anche le relazioni tra il Governo italiano e cinese e si parlerà dei vantaggi sfruttati dalle imprese nell’investire in specifiche aree identificate come “special zone”, menzionando alcune possibili strategie penetrative in questo mercato, oltre che indagare sullo sviluppo della rete distributiva e l’evoluzione dell’e-commerce, per meglio comprendere come è stato possibile diffondere i marchi e i prodotti italiani al suo interno. Si analizzerà inoltre la differenza tra la cultura alimentare italiana e quella cinese, considerando sia gli effetti positivi che quelli negativi della conseguente integrazione culturale. Ci si soffermerà poi su altri aspetti quali la sicurezza alimentare, gli standard nutrizionali, i controlli doganali, il problema della contraffazione e della concorrenza sleale. Infine l’ultimo capitolo verte sul settore vitivinicolo italiano all’interno del mercato cinese, concentrandosi sulla cultura orientale riguardo il consumo del vino, specialmente quello importato, concludendo con l’analisi del caso “Zonin”, un’azienda vicentina a modello familiare che oggi ha conquistato importanti quote di mercato in diversi Paesi e che intende diffondere i propri prodotti di qualità nell’emergente mercato cinese.

CAPITOLO I

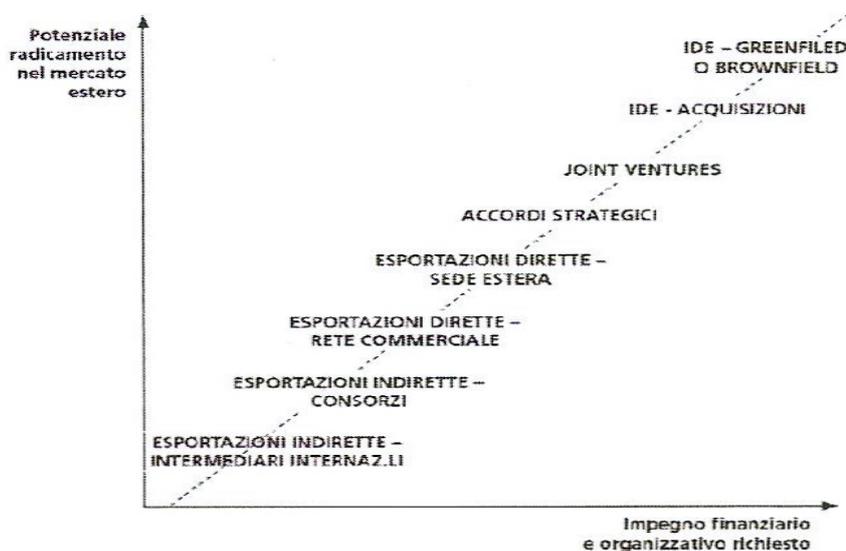
Teorie dell'internazionalizzazione delle imprese

L'internazionalizzazione è un fenomeno che non si traduce in semplici transazioni economiche, ma racchiude anche aspetti politici, culturali e sociali. In seguito al susseguirsi dei processi di internazionalizzazione e di progressiva apertura dei mercati, *“Siamo entrati in uno scenario entro il quale le un tempo “avveniristiche” tesi del villaggio globale (di Marshall McLuhan) e dell'omogeneizzazione dei bisogni (Levitt, 1983) sembrano trovare più di un riscontro”*¹. E' necessario considerare le ripercussioni della globalizzazione sull'economia mondiale sia dal punto di vista quantitativo che qualitativo. Proprio per questo non è sufficiente affermare che è stato riscontrato un aumento del tasso medio delle esportazioni mondiali di merci, ma bisogna approfondire la questione spostando l'attenzione verso l'orientamento assunto dalle imprese, che tendono a produrre e distribuire prodotti/servizi di tipo e qualità sempre più omogenei su scala mondiale. Anche dal punto di vista politico e sociale è possibile evidenziare alcuni effetti positivi derivanti dall'abbattimento delle barriere commerciali, come la maggiore disponibilità di prodotti e servizi, la diminuzione dei prezzi e l'intensificarsi di relazioni che permettono alle imprese di acquisire conoscenze e competenze sempre più approfondite. Il tema dell'internazionalizzazione può essere studiato ponendosi fondamentalmente tre domande. La prima è “perché l'impresa decide di internazionalizzarsi”. A tal riguardo è possibile affermare che questa decisione è conseguenza di due possibili situazioni in cui l'impresa può ritrovarsi, la situazione di “opportunità” nel poter replicare anche all'estero le proprie competenze distintive e/o il vantaggio competitivo posseduto, in modo da diversificare la propria offerta e ridurre i rischi operativi e di mercato, oppure ritrovarsi in condizioni di “necessità” di dover reperire in altri mercati geografici risorse, competenze o conoscenze necessarie alla sopravvivenza dell'impresa stessa. Risulta evidente che l'internazionalizzazione comporta l'assunzione di maggiori costi e rischi. Proprio per questo motivo vige un meccanismo di “autoselezione” con il quale le imprese valutano se sono in grado di ottenere un vantaggio proprietario (*“ownership advantage”*) in grado di superare i rischi e coprire i costi. Le imprese che decidono di delocalizzare la loro produzione

¹ PROCESSI DI INTERNAZIONALIZZAZIONE DELLE IMPRESE: VECCHI E NUOVI PARADIGMI (Vladimir Nanut e Andrea Tracogna, 2011)

presentano infatti caratteristiche diverse, sia dal punto di vista dimensionale/produttivo, sia in termini di innovatività, composizione della forza lavoro e capacità organizzative e manageriali. Il secondo interrogativo riguarda le “possibili modalità dell’internazionalizzazione” e come la delocalizzazione produttiva influenza l’attività economica del Paese di origine, sia in modo quantitativo che qualitativo. Su questo punto si può evidenziare che grazie all’investimento all’estero, molte imprese italiane hanno conseguito notevoli vantaggi di competitività. Prima di procedere sarà necessario comprendere se il vantaggio competitivo deriva da fattori interni all’impresa (*firm-specific*) o da fattori esclusivamente ambientali (*country-specific*), assicurandosi che il prodotto che si intende esportare è liberamente commercializzabile nei mercati esteri. Le spinte provenienti dall’interno possono avere diversa natura. Molti studi si sono soffermati sul ruolo svolto da variabili legate all’età e alla dimensione d’impresa (Bugamelli, Cipollone, Infante, 2001; Ferragina, Quintieri, 2001; Holzmüller, Stottinger, 1996). Altre ricerche hanno studiato le influenze della struttura dell’offerta dell’impresa e dalla capacità di adattamento della stessa alle esigenze del mercato estero (Cavusgil et al., 1993). Recentemente interessanti studi sono stati condotti sulle relazioni tra struttura proprietaria e accesso ai mercati esteri (Becchetti, Gonzales, 2001). Attraverso la ricerca empirica è stata confermata l’importanza delle risorse imprenditoriali, manageriali e finanziarie nel processo di espansione esterna delle PMI, facendo quindi riferimento alle doti dell’imprenditore e alle sue capacità intuitive riguardo lo sviluppo del business in un’ottica internazionale (Caroli, 2002; Chandler, Hanks, 1994; Collis, 1991; Shane et al., 1993, Philp, 1998; Gallo et al., 1991, 2002). Rientreranno in questa tipologia di fattori anche tutte quelle risorse immateriali, come competenze tecnico-imprenditoriali, oltre che quelle materiali, di tipo finanziario o infrastrutturale, che vengono combinate per produrre azioni di risposta a cambiamenti ambientali. Per quanto riguarda invece le spinte di natura esterna, oltre a quelle di carattere evolutivo che comprendono ad esempio le ripercussioni della globalizzazione e dell’apertura dei mercati, possono esserne individuate altre in riferimento alle specifiche forze esogene all’internazionalizzazione delle PMI. L’attenzione ricadrà quindi su aspetti come la dimensione geografica del mercato target, la numerosità della domanda, le caratteristiche merceologiche del prodotto, l’intensità della concorrenza, il sistema normativo e l’insieme delle politiche pubbliche. Molto spesso le imprese tendono a

compiere delle scelte in risposta alle decisioni prese da imprese concorrenti che detengono la leadership nel settore. Questo fenomeno, chiamato “*bandwagon effect*”, non deve essere visto come una possibile soluzione per procedere ad uno sviluppo internazionale. Piuttosto sarebbe meglio per le PMI puntare a ottenere vantaggi competitivi legati alle scale produttive e all’efficiente divisione del lavoro internazionale, perché la loro sopravvivenza e il loro sviluppo sulla scena internazionale non può più basarsi su questo effetto traino, ma deve essere il risultato di un processo strategico complessivo che porti ad una riorganizzazione su scala transazionale dell’intero sistema del valore dell’impresa, puntando a sviluppo, consolidamento, valorizzazione e sfruttamento delle risorse interne. Le modalità di ingresso in un mercato estero risultano essere molteplici e i soggetti che intendono espandere la loro attività dovranno scegliere in maniera accurata la tipologia più idonea. E’ possibile rappresentare le modalità di entrata lungo un continuum, in relazione al radicamento nel mercato estero e all’impegno richiesto nell’investimento.



(Gestione delle imprese internazionali – Caroli, 2012)

Di seguito verranno analizzate singolarmente le diverse fattispecie per indagare sui vantaggi e sulle peculiarità riscontrabili. Infine è doveroso interrogarsi sulla strategia più adatta per operare a livello internazionale. Esistono infatti modi differenti di espansione e ognuno presenta delle differenze nei rapporti di gerarchia e di autonomia tra l’headquarter e le subsidiaries durante lo svolgimento delle attività. Si possono

individuare quattro idealtipi di progettazione organizzativa con i quali le imprese punteranno a massimizzare i benefici e a ridurre i costi organizzativi: il modello multinazionale, il modello internazionale, il modello globale e il modello transnazionale (Bartlett e Ghoshal, 1987 e 1989). Successivamente si prenderanno in esame in maniera più approfondita. Secondo uno studio intrapreso da Resciniti e Matarazzo, intitolato “*I nuovi mercati e le strategie di entrata delle medie imprese: evidenze e miti*” (2012), per le imprese che intendono operare all'estero è essenziale adottare dei modelli strategici che tengano conto del nuovo scenario competitivo mondiale, in quanto devono “pensare internazionale”. Per procedere in questa direzione gli autori propongono diverse strategie di entrata, riferendosi ad un campione di 152 imprese campane del “Made in Italy”. Innanzi tutto è doveroso prestare attenzione ai Paesi cosiddetti “emergenti”, in cui i vantaggi competitivi risultano più sostenibili nel lungo termine. In uno studio della McKinsey (2012) sono tracciati quattro possibili futuri scenari, di cui quello ottimistico prevede che nel 2021 il PIL dei Paesi emergenti raggiungerà il 38% del PIL mondiale, rispetto all'odierno 28%. In secondo luogo consigliano alle imprese di arricchire l'offerta e di puntare sul segmento premium. Così facendo le imprese italiane sono riuscite a contenere le perdite di quota di mercato nello scenario globale (Silverstein e Fiske, 2004; Maggiore e Resciniti, 2006). Un'alternativa impiegata da molte imprese è quella di ricorrere alla logica “*less-for-less*” e puntare sul mercato di massa e quindi offrire prodotti e servizi ad un segmento di fascia bassa. Di seguito, spiegano gli autori, l'aumento del livello medio delle retribuzioni, delle valute, dei prezzi delle materie prime e dei costi di trasporto, hanno mutato la prospettiva in cui precedentemente risultava conveniente delocalizzare l'attività per ridurre i costi di produzione e approvvigionamento. E' interessante poi analizzare il trade-off riguardo l'internazionalizzazione della R&S, specialmente nel caso delle imprese italiane e dei prodotti “Made in Italy”, tenendo conto dei flussi di conoscenza e know-how che possono generarsi ma riconoscendo il rischio da parte delle aziende italiane di far migrare la propria capacità innovativa. Infine non sarà sufficiente il semplice insediamento nel nuovo territorio, ma bisognerà integrarsi attraverso gli IDE per presidiare i mercati di sbocco. La tabella qui di seguito sintetizza le *evidenze* relative alle strategie di entrata e i relativi fattori che possono farle vacillare trasformandole in *miti*.

Si...	Ma...
Puntare sui Paesi emergenti agganciando la classe media Arricchire l'offerta e puntare sul segmento <i>premium</i>	... l'80% della classe abbiente mondiale risiede nei mercati maturi si rischia di concentrarsi su nicchie troppo affollate di concorrenti che consentono volumi produttivi ridotti con conseguenti ricadute negative sui livelli occupazionali
Seguire la logica less-for-less e puntare sul mercato di massa Nei Paesi emergenti i vantaggi competitivi sono più sostenibili nel lungo termine Non più solo low-cost seeking	... impoverire l'offerta non equivale a intercettare il mercato ... i contesti altamente volatili sono di ostacolo al conseguimento di performance superiori persistenti ... necessità di contenere i costi e corsa all'efficienza
Internazionalizzare la R&S per attingere idee Presidiare i mercati di sbocco attraverso IDE	... si rischia la migrazione della capacità innovativa ... le medie imprese si caratterizzano per la bassa intensità di capitale

(I nuovi mercati e le strategie di entrate delle medie imprese: evidenze e miti – Resciniti e Matarazzo, 2012)

Assetti di governance e processi di internazionalizzazione nelle PMI italiane

Le imprese italiane, durante il loro processo di internazionalizzazione, continuano a riscontrare numerose difficoltà. Alcune di queste possono essere sintetizzate in due principali limiti: il “*Liability of Foreignness*”, riguardante le conoscenze e le capacità sviluppate nei mercati domestici , che però non si adattano ai mercati stranieri (Hymer, 1976) e il “*Liability of Newness*” che comporta maggiori sfide e rischi a causa del nuovo contesto (Stinchcombe, 1965). Inoltre negli ultimi anni risulta sempre più rilevante il problema dello sviluppo dimensionale, che, in aggiunta a quello riguardante lo sviluppo qualitativo, comporta una riorganizzazione degli assetti organizzativi, dei modelli di governo e di quelli direzionali, in modo da adeguarli ai nuovi scenari competitivi. Molto spesso però le imprese si ritrovano ad operare in ambito internazionale in maniera indiretta, cioè senza una vera e propria intenzione strategica. Questo accade quando ad esempio si opera come “anelli terminali” di una filiera, acquistando a monte beni e servizi da un’impresa internazionale per poi vendere a valle nel mercato domestico, oppure quando si realizzano beni e servizi intermedi per utilizzatori che praticano la loro attività in mercati internazionali. Le imprese italiane che ricorrono a strategie di penetrazione nei mercati esteri sono di piccole/medie dimensioni e molto spesso fanno parte di un distretto industriale, cioè un agglomerato di imprese a livello territoriale che si specializzano sinergicamente per la produzione di beni e servizi, godendo di alcuni vantaggi derivanti dai rapporti di collaborazione che si

vengono a creare. In questo modo si godrà dei vantaggi che mantengono il valore a base territoriale, cosiddetti “*country specific*”. I vantaggi competitivi delle nostre imprese sono quindi fortemente radicati nel territorio ed è essenzialmente questa la caratteristica del “Made in Italy”, un’offerta di prodotti a mercati di nicchia ma di estensione globale. A differenza delle grandi imprese multinazionali, che si internazionalizzano soprattutto attraverso Investimenti diretti esteri (IDE) e strategie globali, le PMI italiane preferiscono ricorrere a forme di delocalizzazione produttiva, intese come localizzazione estera di alcune fasi della catena del valore in Paesi in cui risulta più conveniente in termini di vantaggi di costo, come per esempio Cina e Corea, in cui il costo della manodopera risulta essere molto più basso rispetto ai Paesi europei. Il tema della delocalizzazione si può evolvere in quello di “*Global Sourcing*”, inteso come un’unione tra la prospettiva della globalizzazione e la pratica dell’outsourcing. I soggetti infatti attueranno delle scelte localizzative e instaureranno dei rapporti con imprese estere creando una sorta di “cluster transnazionali” e ottenendo maggiori benefici in termini di efficienza, specializzazione, conoscenza, supporto, collaborazione, attività di produzione e approvvigionamento. Attraverso uno studio incentrato su 116 PMI italiane appartenenti a tre diversi settori, Compagno (2011) si è posta l’obiettivo di verificare se i diversi assetti di *governance* potessero influire in modo rilevante sui processi di internazionalizzazione delle PMI. In generale questi processi assumono configurazioni diverse in base a fattori sia interni che esterni, ma un apporto fondamentale è fornito dal coinvolgimento di risorse e competenze adeguate a supportare i processi di sviluppo internazionale. Si tende quindi ad analizzare le possibili relazioni tra *governance* e internazionalizzazione. La composizione industriale italiana risulta essere un po’ ambigua, come afferma Kenichi Ohmae: “*Il paradosso dell’Italia è che ha grandi aziende chiuse nei confini nazionali e piccole aziende mondializzate*”². I motivi principali che portano il sistema industriale italiano si possono sintetizzare in tre aspetti principali. Il primo riguarda la fase di ristrutturazione da parte dei grandi gruppi industriali, che ha senza dubbio rallentato la partecipazione all’estero. Un altro aspetto riguarda la tipologia gestionale delle imprese, soprattutto quelle a stampo familiare, orientate ad assumere il controllo totale e rinunciando a opportunità di sviluppo che prevedono l’inserimento di risorse umane esterne all’ambiente familiare. Infine è

² Corriere Economia (28 ottobre 2002)

importante considerare che le imprese italiane che hanno avuto più successo all'estero sono quelle che operano in settori tradizionali, con barriere all'ingresso poco significative se messe a confronto con quelle inerenti i settori ad alta intensità tecnologica e che richiedono grandi investimenti in ricerca. Le difficoltà riscontrate dalle PMI italiane che intendono operare all'estero riguardano molti aspetti, di ordine finanziario, strategico, organizzativo, informativo, imprenditoriale, che impediscono l'accumulo di conoscenza sui mercati internazionali e la formazione di una cultura globale. E' necessario quindi comprendere quali condizioni, interne ed esterne, permettono alle imprese di accedere ai mercati internazionali e in seguito di operare con successo, attraverso delocalizzazioni produttive e riorganizzazione della supply chain. In accordo con la teoria della *Resource Based View*, il sistema di governance rappresenta una fonte di risorse, in quanto al suo interno comprende soggetti dotati di capacità imprenditoriali, competenze tecniche e manageriali, abilità decisionali, ma allo stesso tempo è uno strumento per organizzare, allocare e coordinare le risorse stesse. I numerosi contributi teorici dell'*International Business* hanno avuto come punto di riferimento le grandi imprese³. In riferimento a queste ultime, si è visto che lo sviluppo internazionale punta ad un vantaggio competitivo realizzato grazie ad economie di scala a livello internazionale e a scelte localizzative più convenienti. L'internazionalizzazione è intesa come un processo graduale, in cui i soggetti economici generano apprendimento attraverso l'attività svolta al di fuori dei confini nazionali. Molto spesso infatti l'insediamento in un mercato estero procede per gradi e ad ognuno corrisponderà un assetto organizzativo e strategico differente. Proprio per questo l'impresa acquisisce know-how attraverso una sommatoria di tanti progetti a breve termine e l'orientamento imprenditoriale può mutare, conseguentemente ad alcuni fattori: passaggio generazionale, rafforzamento delle relazioni con i soggetti esterni, maturazione culturale e tecnica, mutamento del mercato. Sarà compito dell'impresa stessa saper adottare progressivamente le misure organizzative necessarie e replicare a livello sovra-

³ Come noto, i principali filoni riconducibili a tale approccio sono: La teoria dei vantaggi monopolistici e delle imperfezioni dei mercati (Hymer, 1960, 1976; Kindleberger, 1970; Momigliano, 1975; Knickerbocker, 1973); La teoria del ciclo di vita del prodotto (Vernon, 1966, 1971, 1979; Wells, 1972; Hirsch, 1967); Il paradigma eclettico di Dunning (Dunning, 1981, 1988); l'approccio dei costi di transazione, (Coase, 1937; Williamson, 1975; Buckley, Casson, 1976; Teece, 1981; Rugman, 1982). L'approccio della scuola Giapponese (Kojima, Ozawa, 1982; Ozawa, 1979, 1984, 1985). Per una rassegna organica, in una prospettiva storico evolutiva delle teorie dell'impresa internazionale si veda l'importante contributo di Grandinetti, Rullani, (1996) e Rullani, (1973).

nazionale i fattori competitivi che hanno garantito il successo nel mercato domestico. Diversamente da questo modello imprenditoriale, si rileva un'internazionalizzazione cosiddetta “*trainata*”, in cui le aziende si trovano in un certo senso costrette ad espandersi e di conseguenza a riorganizzare la loro struttura produttiva e distributiva. Accade spesso che le imprese che operano come fornitori si internazionalizzano per continuare a seguire un cliente anche in un altro mercato. Risulta doveroso parlare anche di quelle imprese che nascono già orientate ai mercati internazionali, le cosiddette “*Born Global*”. Gli imprenditori a capo di queste imprese sono in possesso di forti competenze organizzative, capacità relazionali con attori esterni, attitudini e visioni strategiche, oltre che di una vasta conoscenza del mercato. E' consigliato alle imprese adottare un modello di governance di tipo evolutivo, che garantisca una differenziazione organizzativa in grado di adattarsi e integrarsi al contesto di riferimento. Di recente si sono sviluppati approcci che ne enfatizzano la dimensione cognitiva. Ad esempio Doz, Santos e Williamson (2001) sviluppano il concetto di impresa “*Metanazionale*” che articola la sua strategia di proiezione esterna per accedere alle conoscenze superiori sparse nel mondo (*Sensing*), per poi integrarle e guidarle alla realizzazione di nuovi prodotti servizi globali, (*Mobilizing e Operations*). L'enfasi si sposta dal “penetrare nuovi mercati” all’“imparare dal mondo”. Per verificare il raggiungimento di una presenza significativa nei mercati esteri da parte delle imprese è necessario superare sia l'approccio di tipo mercantilistico puro, che ha per oggetto di analisi lo scambio sul mercato internazionale di beni e servizi, sia quello della prevalente espansione internazionale governata, basata sui principi dei vantaggi proprietari e sui modelli organizzativi di tipo sequenziale e lineare di progressivo coinvolgimento dell'impresa sull'estero. Le PMI infatti:

- affiancano alla tradizionale internazionalizzazione mercantile un'internazionalizzazione produttiva e attuano processi di delocalizzazione e di apertura della catena del valore non solo nelle fasi terminali ma anche in quelle intermedie, che prevedono il coordinamento delle attività internazionali, ovvero dalla distribuzione, riorganizzando così la supply chain in senso internazionale;
- affiancano alle tradizionali esportazioni consistenti forme alternative di internazionalizzazione “leggera” basata su accordi *non equity*;

- si aprono, in modo selettivo, a mercati non contigui dal punto di vista geografico;
- presentano salti e discontinuità nel processo di internazionalizzazione senza per questo realizzare espansioni dimensionali o complesse revisioni di assetto organizzativo;
- generano forme di “internazionalizzazione dell’imprenditorialità”, mobilitando risorse umane e conoscenza locale per lo sviluppo di start up internazionali.

La letteratura rilevante che riguarda il tema dell’internazionalizzazione delle PMI si divide in due livelli di indagine teorica ed empirica. Da una parte si analizzano le problematiche evolutive dei sistemi locali, dal punto di vista della sostenibilità in un contesto sempre più globale (Grandinetti, Rullani, 1996; Corò, Rullani, 1998; Chiarvesio, Di Maria, Micelli, 2002; Onida, Viesti, Falzoni, 1992). L’altro livello di indagine analizza la singola impresa e i fattori di apertura internazionale, sia interni che esterni (Caroli, Lipparini, 2002; Caroli, 2000; Varaldo, Ferrucci, 1997; Varaldo, 1992; Silvestrelli, 2001a, 2001b; Pepe, 1984; Zucchella, Maccarini, 1999; Silvestrelli, Gregori, 1994; De Toni, Nassimbeni, 2000). La metodologia della ricerca consiste nell’individuazione 6 gradi di internazionalizzazione, già menzionati nei precedenti paragrafi: esportazione indiretta, esportazione diretta, accordi di collaborazione, Joint Venture e Investimenti Diretti all’Estero. Per quanto riguarda il sistema di Corporate Governance, l’indagine lo analizza prendendo in considerazione le seguenti variabili:

- *Composizione dell’assetto proprietario*: che verrà ripartito in “assetto a controllo familiare assoluto” quando tutti i soci sono legati da vincoli di parentela e in “assetto a controllo familiare aperto” quando quote minoritarie del capitale sono detenute da soggetti esterni alla famiglia;
- *Composizione della squadra manageriale e del Consiglio di Amministrazione*: per analizzare la diversa incidenza nelle funzioni di governo dei membri interni alla famiglia e non;
- *Allocazione delle effettive funzioni di governo dell’impresa*: individuando le posizioni che possono assumere una rilevanza strategica.

Analizzando in maniera congiunta le ultime tre variabili è possibile individuare 3 possibili *assetti gestionali*:

1. *Assetto completamente familiare*

La squadra direzionale è completamente composta da membri interni alla famiglia, individuando quindi la totale sovrapposizione tra famiglia e impresa. Le scelte innovative e di internazionalizzazione spesso dipendono solo ed esclusivamente dalle competenze dell'imprenditore e dalle sue capacità di cogliere le opportunità di mercato.

2. *Assetto familiare arricchito*

La squadra manageriale è composta da manager sia interni che esterni alla famiglia, ma le effettive funzioni di governo vengono svolte dai membri interni. Vi è quindi un forte accentramento e sono previste alcune deroghe solo per aspetti operativi. Si riscontrano alcune forme di decentramento parziale e selettivo, nei confronti di membri dotati di competenze e capacità adeguate.

3. *Assetto familiare allargato*

La squadra manageriale anche qui è formata da membri sia interni che esterni, ma a differenza del modello precedente è prevista una sostanziale apertura della governance. Le decisioni di carattere progettuale e strategico possono quindi essere assegnate a membri esterni.

I principali risultati della ricerca attestano che le modalità di proiezione internazionale delle PMI sono fortemente condizionate dagli assetti di governance adottati. In particolare si è verificato che ad assetti aperti a membri esterni alla famiglia si associano forme evolute e strutturate di internazionalizzazione e di interazione con i mercati esteri, traducendosi in un rafforzamento strategico, organizzativo e finanziario dell'impresa. L'indagine ha anche dimostrato che non esiste alcuna relazione tra le caratteristiche degli assetti governativi e le dimensioni dell'impresa. Di fondamentale importanza è invece il settore di appartenenza. E' emerso infatti che in presenza di un'intensa concorrenza, l'apertura della governance permette di raggiungere forme più evolute di

internazionalizzazione. Sul grado di apertura nelle PMI familiari incidono diversi fattori di contesto ricollegabili alle caratteristiche del sistema capitalistico di appartenenza dell'impresa: l'attivismo del mercato del *Private Equity*, il regime di contendibilità dei diritti di proprietà e più in generale i vincoli normativi sulla governance delle imprese. Ma l'apertura passa anche attraverso un arricchimento manageriale degli assetti direzionali. Questo ovviamente richiede l'esistenza di un mercato esterno del lavoro e di un modello formativo, in grado di fornire risorse manageriali adeguate alle specificità organizzative e gestionali delle PMI. Attraverso un'indagine compiuta da Cedrola, Battaglia e Tzannis, intitolato "*Piccole e medie imprese italiane oltre il confine: un'indagine empirica*" (2008), si è voluto individuare e definire dei modelli di internazionalizzazione che le imprese di dimensioni minori possono adottare, colmando così le numerose difficoltà che queste riscontrano nel nuovo panorama competitivo globale, specialmente quelle inerenti alle economie di scala e agli investimenti in ricerca e sviluppo. L'analisi si sofferma prima sui processi decisionali delle PMI riguardo gli investimenti all'estero e successivamente sulle politiche di marketing internazionale adottate. Il pensiero generale si divide in due direzioni differenti. Alcuni studiosi affermano che le piccole e medie imprese che intendono adottare un approccio di "personalizzazione" della propria offerta (l'opposto di un approccio di tipo standardizzato e globale) comporti numerose difficoltà. Un'altra corrente di pensiero invece è favorevole a fenomeni come "*downsizing*", "*outsourcing*", sviluppo di modelli reticolari e crescita di "*spin-off*", in grado di dare un forte contributo allo sviluppo internazionale delle PMI. Le imprese, per accrescere le loro competenze e le loro conoscenze, dovranno ricorrere ad un continuo scambio di risorse, sia relazionali che cognitive, con il contesto locale, senza rinunciare ad allargare a monte e a valle le proprie filiere produttive. Rullani (2006) individua 3 condizioni di contesto favorevoli allo sviluppo di flussi innovativi:

- un'elevata *capacità di assorbimento* (Cohen, Levinthal, 1989) delle conoscenze altrui che circolano nei circuiti cognitivi;
- un'elevata *creatività* (Bettiol, Micelli, 2005) che consenta di rileggere le proprie conoscenze e la capacità di comunicazione e di interpretazione dei desideri palesi o latenti dei consumatori;

- un sistema di collegamenti che consenta di *diffondere le buone idee e le buone pratiche* (Rullani, 2004).

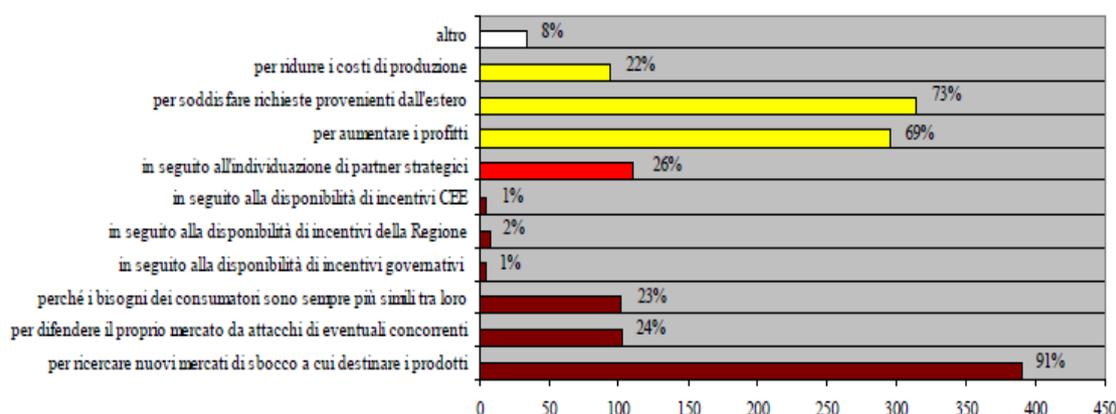
“I nuovi processi di internazionalizzazione richiederanno tuttavia un salto di qualità nella gestione, che non tutte le PMI riusciranno a compiere, anche perché la flessibilità assumerà nuove forme e riguarderà sostanzialmente tutte le risorse (tangibili ed intangibili) utilizzate dalle imprese in una concorrenza ormai a tutto campo” (Silvestrelli, 2001). Ogni impresa dovrà sviluppare la propria attività secondo una strategia che sfrutti in maniera efficace le proprie risorse e competenze distintive. L’indagine si è soffermata su un questionario proposto a 546 PMI italiane, prevedendo una prima parte dedicata alla raccolta quantitativa dei dati e una seconda parte, di tipo qualitativo, in cui si interpretano i dati raccolti per ricavarne delle informazioni. Secondo Cedrola, Battaglia e Tzannis, le motivazioni che spingono le PMI a internazionalizzarsi si possono riassumere in 4 categorie distinte e complementari:

1. *Fattori legati all’impresa*: risorse interne, capacità produttive e grado di specializzazione;
2. *Fattori legati al management*: competenze manageriali, orientamento e visione strategica condivisa;
3. *Fattori legati al network*: legami con altri attori che possono rappresentare importanti leve competitive;
4. *Fattori derivanti dall’ambiente esterno*: legati ai mercati e ai settori esteri.

Dal punto di vista dei fattori interni all’impresa, la netta maggioranza delle PMI italiane vede nei loro prodotti una forte spinta verso nuovi mercati internazionali, molto spesso ricorrendo ad una differenziazione della loro offerta. La crescente competizione a livello globale sembra infatti aver lasciato le piccole e medie imprese italiane senza altra scelta se non quella della specializzazione produttiva in grado di posizionarsi in una precisa nicchia di mercato internazionale. Considerando adesso i fattori di natura esterna, una parte preponderante ha affermato che si ricorre a operare all’estero per difendere il proprio mercato da attacchi di eventuali competitors o per ricercare altrove nuove opportunità di profitto. Infine dall’analisi non emergono dati significativi riguardo i

fattori manageriali e relazionali. Qui di seguito è rappresentata una tabella per sintetizzare le motivazioni principali che spingono una PMI italiana a internazionalizzarsi.

Motivazioni all'internazionalizzazione



(Piccole e medie imprese italiane oltre il confine - Cedrola, Battaglia, Tzannis, 2008)

La seconda parte dell'indagine analizza le strategie di marketing internazionale messe a punto dalle piccole e medie imprese. Le ricerche di marketing possono essere uno strumento di elevata importanza a disposizione dei manager e gli ambiti di utilizzo sono diversi. La tabella qui di seguito illustra i differenti modi in cui può essere utilizzata una ricerca di marketing.

		n°	%
Analisi del mercato/settore	economia, dimensioni, potere di acquisto, tipologie di industrie, tassazione, studi di fattibilità, penetrazione, prospettive di sviluppo	32	38%
Ricerca di partner	ricerca di contatti, partner	3	4%
Analisi dei competitor	tipologie di operatori, numeri, prezzi	12	14%
Analisi dei prodotti	tipologie, fabbisogni, tasso di penetrazione, ricettività, adattamenti necessari	17	20%
Analisi dei clienti	numeri, tipologie, solvibilità, attese	8	10%
Analisi della distribuzione	tipologia di canali, presenza di agenti	10	12%
Promozione	partecipazione a fiere	2	2%

(Piccole e medie imprese italiane oltre il confine - Cedrola, Battaglia, Tzannis, 2008)

La maggior voce di analisi riguarda la volontà di conoscere le dimensioni e le caratteristiche dei mercati cui si è interessati (38%), o ancora la tipologia di prodotti presenti e il loro tasso di ricettività, piuttosto che il grado di adattamento necessario, fonte di sforzi ulteriori da parte delle imprese esportatrici (20%). Questi dati non fanno

che confermare quanto precedentemente evidenziato circa le motivazioni che spingono le imprese a guardare oltre i confini nazionali (fattori legati all'ambiente esterno). Sempre in linea con i risultati riguardanti le motivazioni si può notare che solo il 2% dei rispondenti ha segnalato la ricerca di partner quale argomento di indagine, sottolineando che, sebbene da un lato si intuisca la necessità di una rete di contatti per assicurarsi il successo, dall'altro la diffidenza e la mancanza di fiducia blocchino questo genere di ricerche. Infine, solo il 12% e 10% dei rispondenti ha segnalato un interesse rispettivamente verso aree di indagine riguardanti i canali distributivi o la tipologia e le caratteristiche della clientela, elementi che, invece, risultavano di interesse nella spinta verso i mercati esteri (il 26% dei rispondenti che ha indicato i fattori legati all'impresa). Come si è già accennato nei precedenti paragrafi, l'apertura dei mercati ha comportato maggiori difficoltà e ostacoli all'attività delle imprese di piccole dimensioni, che molto spesso sono costrette a valicare i confini nazionali per sopravvivere alla pressione competitiva. E' possibile suddividere tutti queste difficoltà in due grandi categorie: quelle riguardanti l'economia del Paese (dazi, tariffe, instabilità, rischi) e quelle invece inerenti le caratteristiche di quest'ultimo (cultura, fiducia). Di seguito si riassumono le risposte ottenute dall'indagine.

	n°	%
l'esistenza di Barriere artificiali di protezione:	30	8%
- di tipo tariffario (dazi doganali o tariffe imposte dal paese ospite)	173	44%
- di tipo non tariffario (quote, standard tecnici/commerciali/sanitari)	73	19%
- di tipo monetario (restrizioni valutarie, tassi differenziali di cambio...)	109	28%
l'instabilità economica del paese straniero	99	25%
l'instabilità politica del paese straniero (l'influenza dell'orientamento governativo)	48	12%
il rischio operativo (contraffazione marchi, pirateria...)	119	31%
la diversità culturale	97	25%
altro	85	22%

(Piccole e medie imprese italiane oltre il confine - Cedrola, Battaglia, Tzannis, 2008)

Si può notare come tra le principali voci risultino le barriere di protezione, in vigore in paesi all'esterno della comunità europea, ostacolo per il 44% dei rispondenti, mentre il 31% segnala la difficoltà riscontrata nella scarsa fiducia nei confronti della controparte, avvertendo il rischio che i propri prodotti possano essere contraffatti. Per adattare un'impresa e i suoi prodotti alle esigenze, ai valori e alle attese di una nazione, occorre mettere in atto un processo di internazionalizzazione dell'impresa che coinvolga tutti i processi decisionali, gestionali, organizzativi e di marketing, e le persone che

operano direttamente o meno con l'estero, indipendentemente dalla dimensione dell'impresa.

I distretti industriali come sistemi locali dell'innovazione

L'Italia ha conosciuto nel dopoguerra un processo di industrializzazione diffusa che si è accentuato alla fine degli anni settanta e che ha riguardato anche e soprattutto regioni e territori che non appartenevano al cosiddetto "triangolo industriale". Il nostro Paese è così diventato un sistema economico con una notevole diversità strutturale e territoriale, caratterizzato dalla presenza di molteplici specializzazioni localizzate. Il modello distrettuale è inteso come forma di organizzazione della produzione di piccola e media impresa, in cui il territorio svolge la funzione di infrastruttura di integrazione economica, istituzionale e cognitiva. Le imprese che appartengono a questo agglomerato sono specializzate in una o più fasi di un processo produttivo e integrate mediante una rete complessa di interrelazioni di carattere economico e sociale. Fortis e Curzio (2006) definiscono il modello distrettuale italiano un sistema vitale e dinamico, fondato su specializzazioni manifatturiere, sull'innovazione e sull'internazionalizzazione, seppur frenato da alcune criticità, come ad esempio la fiscalità eccessiva, il peso della burocrazia, la carenza delle infrastrutture. Di conseguenza, è sbagliato cercare nei distretti industriali e nelle specializzazioni tradizionali la causa delle fragilità strutturali del sistema Italia. Il successo di questo modello è conseguente a due principali fattori di sviluppo. Anzitutto, il forte "*ancoraggio socio-culturale ad un territorio*" circoscritto favorisce una rapida circolazione delle idee e una facile interazione tra gli individui. Non vi è una mera condivisione delle conoscenze tecnico-produttive, veicolate anche mediante specifici canali di formazione, ma è inclusa anche la cultura imprenditoriale e l'identificazione nei valori e negli interessi del distretto. Un secondo fattore di sviluppo è l'esistenza di un "*approccio sistemico nelle relazioni tra le imprese*", secondo la logica della specializzazione flessibile, in cui le imprese sono legate tra loro da rapporti molto spesso basati sulla mutua fiducia e da forme di coordinamento in grado di aumentare l'efficienza complessiva. Risultano fondamentali quindi la grande dinamicità e i brevissimi tempi di reazione agli stimoli esterni da una parte e la prossimità geografica,

che permette alle imprese di specializzarsi e condividere know-how, dall'altra. Ci si chiede però se questa configurazione organizzativa e produttiva potrà fornire anche in futuro un contributo significativo all'eccellenza dell'industria italiana e se la sua lezione potrà essere ancora considerata un'indicazione importante a livello internazionale. Spostando l'ottica verso le regioni più sviluppate e dinamiche del mondo, notiamo che i cosiddetti "cluster" occupano un ruolo significativo in termini di redditività e di supporto all'innovazione. Alcuni esempi possono essere i *Silicon Landscapes* e gli *High-Tech Cluster* negli USA, oppure facendo riferimento a quelli presenti nel Nord Europa, come in Svezia e Danimarca. Il Ministero del Commercio estero cinese ha stimato che il 50% della produzione nelle regioni del sud-est, l'area più industrializzata, sia organizzata in distretti specializzati (Gi Qiang 2006). Quindi la risposta al precedente quesito pare essere positiva, anche se non mancano alcune critiche riferite all'idea italiana di distretto, che si basa principalmente su attività manifatturiere, molto più rigida rispetto alle forme simili sviluppate in altri contesti competitivi mondiali, in cui l'evoluzione tecnologica ne fa da traino. Come afferma Fortis (2005), un problema che spesso le imprese italiane appartenenti ad un distretto devono affrontare è quello dimensionale. Infatti le PMI giocano un ruolo sempre meno rilevante nel nuovo contesto competitivo che vede incentrarsi nella "Grande Distribuzione Organizzata" (GDO). Le imprese italiane inoltre riscontrano parecchie difficoltà a investire in R&S e a valorizzare il proprio brand, soprattutto se la competizione è basata sul prezzo dei fattori produttivi, come nel caso della Cina e degli altri mercati emergenti. L'alternativa per rilanciare il "Made in Italy" proposta da Curzio (2008) è quella di applicare "teorema delle 2 i" (internazionalizzare e innovare), per aggirare la concorrenza sui prezzi e offrire un prodotto a maggior valore aggiunto, a prescindere dalla propria dimensione. Questo orientamento trova d'accordo anche Maggiore e Resciniti (2006), i quali affermano che l'obiettivo principale per le aziende italiane è quello di individuare le strategie di marketing più adeguate e che meglio potessero valorizzare i prodotti del "Made in Italy". Molti studiosi di distretti industriali italiani (Varaldo, 2006; Varaldo, Bellini, Bonaccorsi, Riccaboni, 1998; Varaldo, Dalli, Resciniti, 2006) pur condividendo l'idea che il distretto comporti numerosi benefici, in quanto rappresenta una sorta di contenitore di competenze specialistiche, conoscenze e risorse, muovono alcune critiche inerenti alle radicate tradizioni e ai limiti culturali, strategici e organizzativi. Risulta

dunque cruciale un cambiamento di rotta: importante sarà la creazione di una *governance* distrettuale che guidi gli sforzi e gli investimenti di tutte le imprese verso l'efficienza di costo, l'innovazione di valore, il presidio di mercato con un'adeguata politica di marca, la capacità di sviluppo e integrazione nei mercati internazionali (Varaldo, 2006). Un altro aspetto fondamentale che contraddistingue i diversi contesti, come ad esempio i distretti, è quello culturale. All'interno dei diversi distretti o, più in generale, tra un Paese e l'altro, ritroviamo individui con differenti modi di agire, credere e comunicare (Battaglia, Tzannis, 2007). La cultura condiziona bisogni e desideri degli utilizzatori finali, influenzando gli elementi del marketing mix locale e impatta sul modo di agire, di interagire e di comunicare tra gli individui, le aziende e le nazioni (De Burca, Fletcher, Brown, 2004). "Esportare" le proprie metodologie commerciali senza adattarle al contesto culturale ospite può essere rischioso: il partner commerciale locale potrebbe respingerle e, di conseguenza, la relazione di business potrebbe risultare inefficace, ostacolando il progredire, da una fase all'altra, nella negoziazione (Battaglia, Tzannis, 2007). Francesco Napoli, in un suo studio intitolato "*Imprese distrettuali*" (2008), riassume i fattori che influenzano gli scenari in cui le imprese sviluppano un modello distrettuale, individuandone particolarmente 3:

- *Sviluppo delle tecnologie ICT;*
- *Affermarsi delle economie "low cost":* specialmente se si considera il progresso tecnologico che ha permesso la sostanziale riduzione dei costi di transazione;
- *Introduzione dell'euro e il ricorso a politiche valutarie e monetarie più restrittive.*

L'autore inoltre, suggerisce una strategia attiva di riposizionamento dei distretti, basata su innovazione tecnologica, trasferimento tecnologico e tecnologie di rete. Le imprese che si mostreranno "attive" dal punto di vista degli investimenti effettuati, del trasferimento o condivisione del sapere tecnologico, all'interno di una rete di imprese e soggetti, apporteranno dei benefici in modo collettivo e saranno le prime a promuovere lo sviluppo. Attraverso le *innovazioni di prodotto* è possibile introdurre nei mercati beni qualitativamente superiori rispetto a quelli dei concorrenti e grazie alle *innovazioni di processo* si riducono i costi di produzione e si ottiene un incremento della produttività. Secondo uno studio di Corò e Micelli (2007) si tende ad identificare i distretti come

“*sistemi locali dell’innovazione*”, considerando i risultati di recenti ricerche sulle imprese leader dei principali distretti italiani guardando a tre aspetti particolarmente rilevanti dei cambiamenti in atto: *il processo di apertura internazionale della catena del valore, le caratteristiche distintive del vantaggio competitivo, il rapporto fra strategie e performance economiche*. In conclusione essi sviluppano alcune considerazioni sul tema delle politiche, soffermandosi in particolare sulla necessità di guardare alle economie esterne distrettuali non solo come ad un’eredità della storia, bensì come progetto più consapevole a sostegno dell’innovazione. Per confermare la potenzialità e la competitività futura dei meccanismi distrettuali, gli autori considerano tre prospettive di analisi. La prima riporta il concetto di *economia della filiera*, intesa come risultato dell’integrazione produttiva di una varietà di fasi specializzate e autonome, in un contesto in cui la competitività è basata sulla specializzazione flessibile, in grado di dare risposte efficaci a mercati di beni differenziati e in cui la domanda si modifica continuamente. La successiva prospettiva sottolinea l’importanza del *lavoro imprenditoriale*, capace di promuovere e dare continuità all’attività innovativa, sfruttando il legame fra settore e territorio, che ha reso possibile l’accumulazione locale di conoscenze tecniche specializzate. La diffusione di imprenditorialità in un sistema economico diventa un fattore di accelerazione della ricerca di soluzioni innovative, in quanto aumenta la probabilità che chi produce l’innovazione si appropri anche dei suoi benefici. Infine si considera il *valore del territorio*, come risorsa istituzionale e cognitiva nell’economia della conoscenza. Il contesto ambientale, sintesi di una storia umana e naturale e costituito dall’insieme dei fattori locali, risulta quindi cruciale. In ambito di analisi sarà quindi utile mettere in relazione gli aspetti tecnici ed economici con quelli sociali, culturali e istituzionali, dove la produzione delle merci include la riproduzione sociale dell’organismo produttivo (valori, conoscenze, istituzioni, ambiente sociale). Nei distretti il territorio non costituisce solo lo sfondo in cui si manifesta l’agire economico ma il luogo in cui si creano, si accumulano e vengono poi condivise alcune conoscenze critiche per la produzione. In generale, questa particolare capacità sociale di organizzare sistemi di “*integrazione versatile*” della produzione, di promuovere l’imprenditorialità e di valorizzare il territorio di riferimento, ha consentito alle piccole e medie imprese di rispondere efficacemente alle richieste di una domanda differenziata e variabile come quella dei settori del “Made in Italy”. Si individua quindi

uno stretto legame tra i prodotti tipici italiani e l'elevata specializzazione del sistema distrettuale italiano. Fortis (1998) afferma che le componenti principali di questo tipo di prodotti è costituito principalmente da: beni ad uso ripetuto per la persona, beni ad uso ripetuto riferiti all'arredamento, prodotti alimentari, apparecchi meccanici e macchine specializzate o beni strumentali e collaterali derivati da tali specializzazioni manifatturiere. In seguito all'avvento della globalizzazione però, si è verificato un aumento della pressione competitiva all'interno dei sistemi locali industrializzati, specialmente per quanto riguarda le produzioni cosiddette "*labour intensive*", tipiche dei distretti italiani. Tutto ciò comporta quindi un decentramento dei processi produttivi attraverso le diverse forme di internazionalizzazione che un'impresa può adottare, andando ad intaccare così l'identità distrettuale. Di conseguenza si è provveduto ad una riorganizzazione dell'assetto produttivo e commerciale, vedendo così diminuire il numero di addetti e in generale di imprese. Una sfida importante che vede protagonisti i distretti industriali italiani è quella di sviluppare un sistema di imprese cosiddetto "*a rete*", intendendo con questo termine una struttura di interdipendenze (connessioni, interazioni, relazioni) che ovviamente vanno a modificare sia la quantità che la qualità delle produzioni di ogni singolo soggetto economico presente all'interno del distretto. L'economia sta assumendo sempre di più un carattere globale e i nostri occhi osservano e interpretano in maniera superficiale dati statistici attuali, flussi di importazione ed esportazione, investimenti diretti all'estero. Ma il motore principale della globalizzazione consiste in di flusso di conoscenza generato da scienza, educazione, tecnologia, mass media, internet, design, arti, e gli stili di vita della moda e della cultura. Questo tipo di conoscenza può anche non essere incorporata in beni materiali, come macchine, componenti, prodotti finali. Possiamo quindi definire questo aspetto come il "*lato invisibile*" della globalizzazione, in cui le propagazioni di conoscenza dipendono dalle forme di rete prima menzionate. L'economia italiana è ricca di reti locali di piccole imprese nei distretti industriali e può utilizzarle per stabilire dei collegamenti esteri, alleanze e compiere operazioni internazionali. L'ottimale funzionamento di questi sistemi a rete funge da garanzia per lo sviluppo interno e pone delle solide basi per un investimento internazionale di successo. In un contesto in cui il progresso tecnologico corre a ritmi elevati e la globalizzazione ha ampliato enormemente i mercati, il modello delle PMI, se incastonate nel sistema dei distretti,

può ancora risultare valido e vincente per l'economia italiana, come testimoniano i vari studi che sottolineano la capacità d'internazionalizzazione e di innovazione delle imprese che fanno parte dei distretti.

Specializzazione nell'organizzazione dei servizi di promozione dell'internazionalizzazione

All'interno dei programmi di politica industriale e commerciale di tipo internazionale, le politiche di promozione, assumono un ruolo sempre più importante, a causa dell'intensificarsi delle relazioni con soggetti esterni. Le imprese infatti mirano a raggiungere alti standard competitivi per avere una maggiore capacità di ampliare il loro mercato di riferimento. Questo dibattito è presente in molti Paesi, tra cui l'Italia, che ha subito a livello internazionale perdite di quote di mercato e un'evidente contrazione competitiva. Sarà utile soffermarsi sugli *“aspetti di organizzazione degli attori di queste politiche”*, nella convinzione che la diversa organizzazione degli interventi, e la ripartizione di attività tra i soggetti (pubblici e privati), incida profondamente sulle performance complessive della politica di promozione (Esposito, 2011). Il crescere della dinamica competitiva e la necessità di realizzare una migliore divisione internazionale del lavoro, rendono necessario superare gli aspetti meramente mercantili di acquisto e vendita del prodotto, per integrare azioni sempre più complesse, che riguardano accordi e collaborazioni commerciali e produttive, nonché la realizzazione di investimenti diretti all'estero (Barba Navarretti, 2004; Castellani, Zanfei, 2004; Confindustria 2005). Oggi il mercato è caratterizzato dalle cosiddette *“asimmetrie informative”* tra le controparti, in quantità maggiori al crescere della complessità delle transazioni. Per meglio comprendere questi costi di transazione intesi come *“costi di gestione di un sistema economico”* (Arrow, 1969), si fa riferimento ad uno schema analitico illustrato qui di seguito, che, rifacendosi agli studi di Williamson, considera gli aspetti tipici presenti negli scambi internazionali: *“razionalità limitata”* e *“opportunismo”* (Williamson, 1987).

Tipologia	Profilo temporale	Caratteristiche della transazione			Investimenti specifici	Paradigma contrattuale
		<i>Incertezza</i>	<i>Frequenza della transazione</i>	<i>Tipologia del rapporto</i>		
Mercantile acquisti/vendite	Breve	Bassa	Altissima	Standardizzato	Nulla	Classico
Accordi di collaborazione	Medio/lungo	Media	Media	Non standardizzato ma riconducibile a schemi definibili	Medio	Neoclassico
Joint ventures, investimenti diretti, accordi trasferim. know-how	Lungo/ Lunghissimo	Alta	Bassa	Non standardizzato né riconducibile a schemi definibili	Alto	Relazionale

(Specializzazione nell'organizzazione dei servizi di promozione dell'internazionalizzazione: reti fiduciarie e approccio di squadra - Esposito, 2011)

All'aumentare della complessità della transazione, cresce l'ammontare degli investimenti specifici e di conseguenza si avranno delle ripercussioni sulla struttura dei costi. La complessità contrattuale delle forme più evolute di internazionalizzazione richiederebbe quindi adeguati meccanismi di controllo della transazione, oltre che un sistema di incentivi per ridurre i problemi di opportunismo post-contrattuale e consentire una coerente evoluzione del rapporto (Falzoni A.M., 2003). Se poi i processi di internazionalizzazione riguardano particolari contesti culturali (pensiamo a quelli dell'est Europa, dell'Africa o dell'Asia), le iniziative più impegnative incontrano ulteriori ostacoli, rappresentati da linguaggi e codici di comunicazione molto diversi da quelli noti alle imprese che intendono realizzare l'iniziativa di internazionalizzazione. Questi elementi creano una forte dipendenza dell'informazione sulle transazioni dal background di conoscenze a disposizione degli attori (Chen J., 2005). Nel caso in cui tutti questi fattori rendano la transazione molto rischiosa, l'investimento assumerà una natura idiosincratICA e per le imprese non sarà possibile adottare dei meccanismi di controllo efficienti. Per questi motivi sarà conveniente alle imprese internalizzare queste transazioni, attraverso dei processi di "integrazione". L'attività promozionale dovrà quindi considerare questa problematica, premurandosi di individuare meccanismi di assistenza post-contrattuale capaci di rappresentare un punto di riferimento per la realizzazione di investimenti idiosincratICI per le imprese. La maggiore difficoltà consiste nella necessità di stabilire un sistema di relazioni di lunga durata tra le parti,

realizzando complessi fenomeni di esplorazione cognitiva (Rullani e Micelli, 2004). I soggetti che svolgono questa azione a supporto delle imprese devono essere inseriti nelle reti fiduciarie locali, per garantire una continuativa azione di monitoraggio e di valutazione di queste iniziative. Un rimedio a queste condizioni è rappresentato dal ricorso a *soggetti di intermediazione*, capaci di sviluppare un rapporto fiduciario tra le parti, riducendo l'incertezza legata alle transazioni e conseguentemente i costi derivanti dall'adeguamento post-contrattuale. Risulterà conveniente alle imprese, soprattutto per sviluppare piani di investimento complessi, affidarsi a intermediari locali altamente specializzati e che risultino ben insediati nel territorio, in termini di relazioni e meccanismi fiduciarie con la generalità dei soggetti presenti nel mercato di riferimento. Essi dovranno inoltre utilizzare dei codici di comunicazione comuni e adeguati alle caratteristiche recettive delle controparti, essendo allo stesso tempo in grado di interconnettere iniziative di natura economica in senso stretto con altre iniziative di natura non economica, aumentando le opportunità di relazione e generando il radicamento sociale. Le iniziative promozionali possono essere distinte in due categorie principali, in base al loro fine ultimo:

- *Avvicinamento ai mercati*: azioni di ricerca di mercato, partecipazione a manifestazioni fieristiche all'estero, iniziative volte a rappresentare il proprio sistema produttivo;
- *Rafforzamento della presenza nei mercati internazionali*: attività volte a realizzare partnership imprenditoriali, gestione degli esiti sulla ricerca di un partner, risoluzione di problemi post-contrattuali, iniziative per la realizzazione di una joint venture.

Nella seguente tabella sono riportate queste due tipologie di attività che possono essere analizzate con alcuni parametri: “*grado di integrazione con la controparte*”, “*livello di assistenza post-contrattuale*”, “*idiosincronicità della prestazione*” e “*necessità di monitoraggio del rapporto*”.

Azioni di servizio	Livello di interazione con la controparte	Livello di assistenza post-contrattuale	Idiosincronicità della prestazione	Necessità di monitoraggio del rapporto
Attività di posizionamento sull'estero	Nulla o basso	Modesto	Modesta	Modesta
Attività di consolidamento/radicamento	Alto	Alto	Alta	Alta

(Specializzazione nell'organizzazione dei servizi di promozione dell'internazionalizzazione: reti fiduciarie e approccio di squadra - Esposito, 2011)

E' facilmente intuibile che le azioni di "avvicinamento ai mercati" relative al Posizionamento, possono essere realizzate da soggetti, di natura pubblica e/o privata, che non devono necessariamente disporre di un background fiduciario sul mercato estero, mentre quelle che rientrano nella seconda tipologia devono invece avere un contatto diretto con l'ambiente ed essere capaci di sviluppare dei network relazionali. Pertanto l'attività complessiva di promozione per l'estero deve fare leva su tipologie di soggetti differenziati quanto a capacità e struttura, per poter conseguire le finalità di posizionamento e consolidamento nel mercato.

Gestione delle risorse umane nei processi di internazionalizzazione

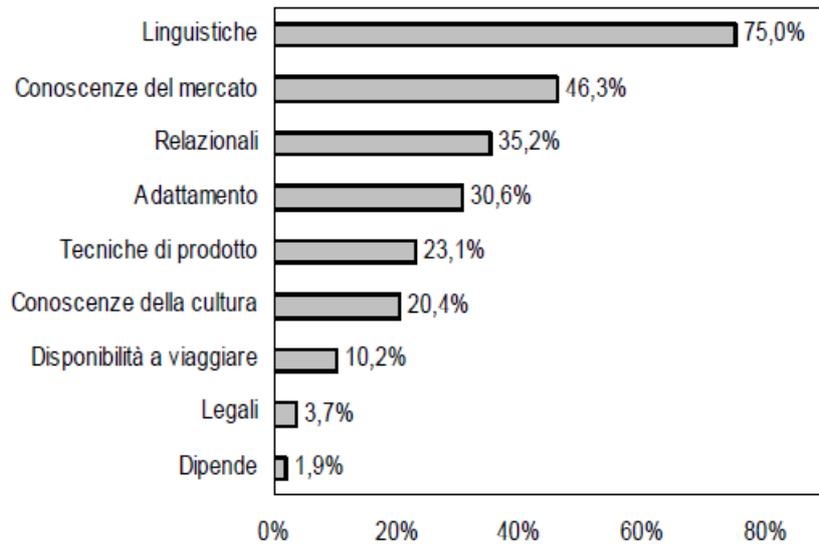
L'apertura internazionale induce i top manager delle imprese ad affrontare alcune importanti sfide. Il processo di internazionalizzazione prevede infatti che le imprese riorganizzino i loro assetti strutturali per essere adeguati ai nuovi ambienti competitivi. Si passerà quindi da un contesto nazionale ad uno internazionale, molto più ampio e complesso, in cui alle imprese non basterà semplicemente replicare le risorse e le competenze possedute e utilizzate all'interno del mercato domestico di origine. Molto spesso infatti è richiesto un insieme di competenze che possono essere acquisite solo rivolgendosi ad un mercato estero, stimolando così i processi innovativi e ottenendo un cambiamento tecnologico, organizzativo ed informativo. La capacità di

internazionalizzazione commerciale e produttiva sembra essere condizionata dalla dimensione dell'impresa. Il grado di internazionalizzazione tende, infatti, a ridursi fino a diventare marginale nelle micro imprese che, nel nostro Paese, sono la maggioranza del tessuto imprenditoriale (Unioncamere, 2005). Molti studi empirici affermano però che la sola variabile dimensionale non è soddisfacente a spiegare le difficoltà riscontrate dalle PMI italiane durante il processo di internazionalizzazione. Dei contributi significativi sullo studio di questa problematica riguardano l'analisi delle capacità personali e della formazione dei manager⁴. Sembra vi sia una corrispondenza positiva tra le competenze dei vertici aziendali e l'attitudine all'internazionalizzazione delle imprese. Concentrandoci sul sistema imprenditoriale italiano, caratterizzato da una struttura prevalentemente di tipo familiare, notiamo un alto grado di riluttanza da parte delle PMI italiane ad assumere manager esterni alla proprietà. Questo orientamento rappresenta uno dei più grandi limiti per le imprese, poiché ogni genere di investimento in ambito internazionale richiede il superamento delle barriere relative ad aspetti economici, culturali, sociali e politici, esistenti tra i differenti Paesi (Zaheer, 1995). La principale soluzione a questo limite è rappresentata dalla capacità imprenditoriale di accumulare conoscenza ed informazioni riguardo i mercati internazionali. In tal senso il processo di internazionalizzazione può essere ricondotto a un progressivo apprendimento in termini di "*experiential knowledge*", finalizzato a ridurre il gap informativo sui mercati internazionali e acquisire familiarità con le condizioni del Paese ospitante (Eriksson, Johansson, Majkgård, 1997). In questo ambito l'apprendimento riveste un ruolo strategico e alcuni modelli teorici cercano di capire come deve essere sfruttato in maniera efficace. Il modello di Uppsala ad esempio, tenta di sfruttare l'accumulo di conoscenze e competenze in maniera graduale, per rimediare all'incertezza generata dalle differenze strutturali tra i diversi Paesi. Questo modello presuppone 4 fasi consequenziali, in cui l'apprendimento assume diverse intensità:

- 1) Nessuna attività internazionale;
- 2) Internazionalizzazione commerciale;
- 3) Creazione di una rete di vendita propria;
- 4) Internazionalizzazione produttiva.

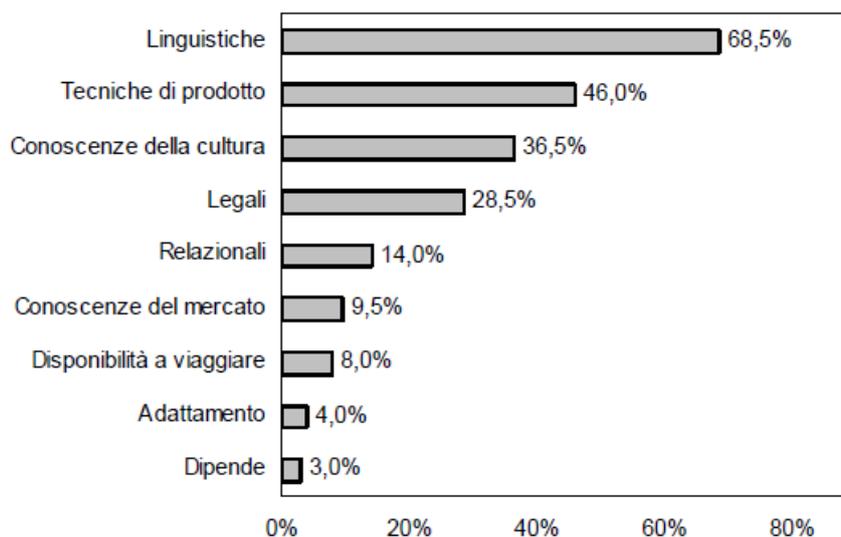
⁴ Aaby, Stanley, 1989; Leonidou, Katsikeas, 1996; Leonidou, Katsikeas, Piercy, 1998; Chetty, Hamilton, 1993

Per ognuna di queste fasi l'insieme di informazioni a cui l'azienda deve avere accesso è sempre crescente. Secondo tale modello solo il raggiungimento di una massa critica di apprendimento negli stadi inferiori consente all'impresa di poter passare alla fase successiva di internazionalizzazione. Per ogni stadio è possibile dunque determinare l'accumulazione di conoscenze e informazioni che ne permette il superamento. Molte indagini effettuate in ambito aziendale italiano, affermano l'esistenza di rilevanti carenze dal punto di vista del fabbisogno formativo degli individui posti ai vertici aziendali. La scarsa conoscenza delle lingue è un fenomeno diffuso nelle aziende italiane, causa di rallentamenti del processo di internazionalizzazione, specialmente laddove è maggiormente necessaria la conoscenza delle lingue locali. Il secondo gap formativo rilevato concerne la conoscenza del mercato estero in cui l'azienda ha in corso o intende sviluppare processi di internazionalizzazione, in termini di processi di fornitura, preferenze dei consumatori, numerosità e caratteristiche dei concorrenti e dei potenziali entranti nel mercato e di esistenza di eventuali prodotti sostitutivi. Una strategia di formazione molto ricorrente nell'ambito imprenditoriale italiano è il "coaching". Questa strategia prevede che partendo dall'unicità dell'individuo, si operi un cambiamento, una trasformazione che possa migliorare e amplificare le proprie potenzialità per raggiungere obiettivi personali, di team, manageriali. È una relazione processuale che vuole offrire al cliente strumenti che gli permettano di elaborare ed identificare i propri obiettivi e rafforzare la propria efficacia e la propria prestazione. Presupposto di partenza è che ogni persona abbia delle potenzialità latenti, l'obiettivo del coach è quello di scoprirle ed insegnare al cliente come utilizzarle. Il coaching può essere rivolto a imprenditori, manager, insegnanti e a tutti coloro che desiderano migliorare le performance e raggiungere obiettivi particolarmente impegnativi, accompagnando la persona verso il massimo rendimento attraverso un processo autonomo di apprendimento. Una maggiore conoscenza della cultura locale permette di rispondere meglio alle esigenze della clientela, in modo da abbattere la barriera culturale e condurre l'azienda verso un posizionamento di successo. L'immagine al seguito sintetizza i principali aspetti riguardanti il fabbisogno informativo per i manager italiani che lavorano all'estero



(Elaborazioni su indagine IRER-ALTIS)

Il fabbisogno formativo correlato alla categoria dei manager italiani differisce sensibilmente a riguardo dei manager operanti in Italia con l'estero. Tale differenziazione è riconducibile alle diverse mansioni che gli stessi sono chiamati a svolgere. Le competenze richieste a chi lavora a stretto contatto con le realtà locali sono diverse rispetto a quelle richieste per lavorare in Italia. Queste ultime comportano una maggiore rilevanza della funzione di coordinamento e sono riportate nella seguente immagine.



(Elaborazioni su indagine IRER-ALTIS)

Nonostante le mansioni di questi manager differiscano da quelle dei precedenti, le aziende percepiscono la necessità di sviluppare competenze linguistiche anche per i manager operanti in Italia con l'estero, apportando ulteriori dati a sostegno dell'ipotesi di una carenza di competenze linguistiche nel management delle PMI. Rispetto al management espatriato, assumono rilevanza le competenze tecniche di prodotto. Tale fabbisogno è legato alla funzione svolta dai manager dall'Italia che, supportando e coordinando le attività estere, sono chiamati a sostenere lo sviluppo internazionale anche aiutando i manager locali nell'avvicinarsi al prodotto e al ciclo produttivo. L'accumulazione di conoscenze è un fattore irrinunciabile per l'espansione internazionale delle imprese (Calof, Bearmish, 1995) e i numerosi studi possono affermare che non esiste un'unica modalità per far fronte ai fabbisogni informativi delle risorse umane. Le principali forme con cui le PMI possono far fronte ai fabbisogni formativi sono l'affiancamento del personale a esperti, la partecipazione a corsi di formazioni da parte dei dipendenti oppure l'assunzione di personale con le competenze richieste. Sono auspicabili future ricerche volte ad approfondire le strategie di formazione utilizzate dalle imprese nel momento in cui decidono di sviluppare la dimensione internazionale delle attività, indagando l'insieme di variabili endogene ed esogene che determinano il ricorso a risorse interne all'impresa o ad acquisire i servizi connessi all'internazionalizzazione da terzi.

Modelli di internazionalizzazione

Le imprese, nella loro espansione estera, possono mirare a due diversi obiettivi: *produzione efficiente e adattamento del prodotto/servizio al mercato di riferimento*. Attraverso la combinazione di questi due criteri, si possono individuare quattro modelli concettuali. Il primo modello, detto "*Multinazionale*", prevede un assetto organizzativo in cui le subsidiaries operano come SBU indipendenti, godendo di piena autonomia strategica. I rapporti con la Casa-madre consistono in un semplice collegamento finanziario, in cui l'headquarter coordina le sussidiarie come una sorta di "portafoglio azioni", diversificando il rischio in diverse aree geografiche. Si gode infine di economie di scala attraverso l'omogeneizzazione dei sistemi produttivi e la standardizzazione dei

prodotti/servizi, con la conseguente minimizzazione dei costi organizzativi. Solitamente questo modello è utilizzato nelle fasi iniziali di internazionalizzazione. Il secondo modello prende il nome di “*Internazionale*”. In questo caso la corporate assume un ruolo strategico a livello centrale, con una logica reticolare che vede al centro un hub. La strategia elaborata a livello centrale verrà poi replicata nei contesti locali, prevedendo alcuni adattamenti da parte delle subsidiaries, in base al livello di autonomia concesso. La corporate assume quindi un ruolo di maggior rilievo e si sfruttano le economie di scala e di apprendimento, soprattutto per attività come la R&S. Questo modello però risulta essere rigido ai cambiamenti in ambito nazionale e comporta elevati costi organizzativi, inoltre trova alcune difficoltà nel replicare le core-competences dal livello centrale a quello periferico. Nel terzo modello, detto “*Globale*”, le sussidiarie sono integrate e comunicano tra loro, in modo che ognuna ricopre un ruolo diverso all’interno del network. L’obiettivo risulterà quindi quello di ottenere l’efficienza complessiva del gruppo, sfruttando le sinergie di costo, la riduzione dei costi complessivi, le economie di scala e di esperienza, il miglior adattamento e la maggiore rapidità di risposta agli stimoli provenienti dal mercato locale. Si rintracciano però due peculiarità: vi è una quasi assenza di una spinta innovativa da parte delle subsidiaries ed inoltre vi è poco adattamento dei prodotti o dei business model a livello locale, a causa della minore autonomia concessa alle sussidiarie. L’ultimo modello è quello “*Transnazionale*”. Si presenta con una forma reticolare in cui la corporate organizza il business per puntare ad ottimizzare i costi, focalizzandosi maggiormente in una produzione standardizzata ma con un elevato adattamento locale. La corporate non detiene la leadership assoluta, poiché è diffusa tra i diversi nodi che compongono il network. E’ necessario che i nodi siano ben radicati nel territorio in cui operano, per poter creare e sviluppare un vantaggio competitivo.

Modalità di ingresso in un mercato estero

Le modalità di internazionalizzazione di un’impresa sono molto articolate e spaziano da quelle più semplici costituite dalle esportazioni, a quelle più complessi che richiede il maggior grado di coinvolgimento e di controllo, gli investimenti diretti esteri. Fra questi estremi vi è una vasta gamma di forme intermedie di internazionalizzazione,

comunemente definite come le alleanze strategiche. Contractor e Lorange (2002) distinguono le modalità di entrata in base a due fattori:

- *La presenza o meno di un partner*
- *L'impiego o meno di capitale*

Qui di seguito si propone una tabella riassuntiva delle modalità di ingresso in un mercato estero, considerando i fattori analizzati in precedenza. Successivamente si procederà a specificare le caratteristiche di ognuna.

Criteria	Le differenti tipologie di accordi					
Stand-alone vs partnership	Export	Alleanze				Invest. diretti esteri
Modalità di entrata	Contratti di mercato	Partnership e trasferimenti di tecnologia	Licensing	Alleanze strategiche, Franchising	Equity Joint venture	Merger & Acquisition or greenfield
Equity vs non-equity	Export	Accordi			Con impiego di capitali	

⏟
⏟
 Accordi Joint ventures

(La crescita internazionale delle imprese italiane attraverso alleanze strategiche e joint venture - Majocchi, 2010)

1.1. Le esportazioni indirette: gli intermediari internazionali

La tipologia di ingresso in un mercato estero più semplice dal punto di vista dell'impegno finanziario e dello sforzo nel modificare gli assetti produttivi e organizzativi risulta essere il ricorso a soggetti terzi, chiamati intermediari internazionali. Essi fungono da soggetti indipendenti che, collocati nel nuovo mercato, gestiscono le operazioni per conto del produttore. Esistono diversi operatori indipendenti:

- **Buyer:** soggetto indipendente che risiede in un determinato Paese e che rappresenta un certo numero di imprese estere che intraprendono un'attività nella sua stessa area geografica. Egli si occupa di identificare i soggetti in grado di soddisfare le esigenze dei suoi clienti, negoziando contratti di fornitura e gestendo tutte le pratiche relative alla spedizione e di supporto alle problematiche finanziarie.

- **Broker:** la sua funzione principale è quella di mettere in contatto il produttore con il potenziale compratore estero, fornendo la sua consulenza durante la transazione.
- **Export management company (EMC):** è un'impresa commerciale che opera nei mercati internazionali come unità di vendita all'estero, per un certo numero di produttori che si trovano a livelli diversi della stessa filiera. Si occupa essenzialmente di ricerca e analisi dei mercati esteri, individuazione dei migliori canali di vendita, trasferimento e distribuzione dei prodotti, comunicazione e promozione.
- **Trading companies:** di solito sono grandi organizzazioni che si occupano di acquistare i prodotti dalle imprese manifatturiere per poi rivenderli per conto proprio nei mercati esteri.

1.2. Le esportazioni indirette: i consorzi per l'esportazione

Secondo la disciplina italiana contenuta nel libro V del Codice Civile, in riferimento all'articolo 2602, *“con il contratto di consorzio più imprenditori istituiscono un'organizzazione comune per la disciplina o per lo svolgimento di determinate fasi delle rispettive imprese”*. Attraverso i consorzi per l'esportazione si aggrega un numero adeguato di imprese, solitamente di piccole dimensioni, per ottenere una dimensione tale da poter compiere le operazioni necessarie e operare con successo nei mercati esteri. Le motivazioni principali per le quali le imprese decidono di riunirsi in consorzi riguardano la maggiore facilità di reperire informazioni, sia operative che sui mercati, oltre che la realizzazione di progetti comuni o la riduzione dei costi necessari a sostenere l'attività di internazionalizzazione. La condivisione di risorse, finanziarie e non, in un contesto in cui ogni impresa continua a mantenere la propria identità, potrebbe però compromettere il grado di autonomia strategica dei soggetti consorziati. I Consorzi possono essere di duplice natura: esistono quelli per disciplinare la concorrenza sul mercato tra imprenditori che svolgono la stessa produzione, definiti *“concorrenziali”* (consorzi di tutela) e quelli creati dalle imprese, spesso proprio PMI, sia per aumentare la propria competitività sul mercato locale che per realizzare attività congiunte all'estero, definiti *“di coordinamento”* e vi rientrano i consorzi per

l'internazionalizzazione (COZZI, 2011). I consorzi inoltre si distinguono in “*monosettoriali*” e “*plurisettoriali*”. Nel primo caso le imprese consorziate appartengono allo stesso settore e quindi si potrà raggiungere un grado di specializzazione più elevato, mentre nel caso di imprese appartenenti a diverse aree di business si potrà sfruttare ad esempio la vicinanza territoriale per integrare l'offerta di beni e servizi con maggiore facilità. In mancanza di determinazione la durata è fissata a dieci anni. Il consorzio deve possedere poi assolutamente un fondo creato dai consorzianti attraverso i contributi che possono essere iniziali, con l'utilità di dotare il consorzio di un patrimonio originario, oppure periodici, che permettono al consorzio di erogare servizi e possono essere versati nei termini previsti dal contratto. Il patrimonio rimane slegato dalle singole aziende diventando a tutti gli effetti proprio dell'ente che lo gestisce e lo amministra per il bene comune reinvestendo sulle aziende consociate (FONTANELLA 2012). E' necessario però, al fine di ottenere una gestione efficace del consorzio, orientarsi ad una visione strategica e organizzativa comune, in modo da ritrovare un'elevata coesione tra le imprese in termini di obiettivi e risorse.

1.3. Le esportazioni indirette: il piggyback

Il piggyback è un accordo tra due soggetti che prendono il nome di “Rider” e “Carrier”. Il primo, solitamente un soggetto di piccole dimensioni, vende i propri prodotti attraverso la rete distributiva del secondo che, sfrutta la sua maggiore grandezza e il suo radicamento nel territorio estero.

2. Le esportazioni dirette

Attraverso questa tipologia le imprese vendono i propri prodotti nei mercati esteri direttamente sfruttando la propria struttura commerciale che può avere un diverso grado di “profondità” nel territorio straniero. In questo modo si avrà maggiore controllo sui canali e sull'operato dei distributori locali e sarà più semplice avviare un processo di integrazione e radicamento nel territorio. Di contro però è richiesto maggiore impegno finanziario e organizzativo, rispetto alle esportazioni indirette. Esistono diversi modi per esportare in maniera diretta:

- ***Rete di vendita per l'estero:*** si sfrutta una rete di vendita costituita per il mercato estero di riferimento, che può essere formata da dipendenti dell'impresa o da personale indipendente legato all'impresa tramite contratti di collaborazione.
- ***Ufficio di rappresentanza:*** la costituzione dell'ufficio di rappresentanza possiamo riscontrarla quando la presenza dell'impresa in quel determinato territorio diventa significativa e il business richiede una presenza strutturata dell'impresa. L'ufficio compie studi e ricerche sul mercato locale, sviluppa relazioni con gli attori locali rilevanti, coordina le attività di vendita e gestisce le attività logistiche, fornendo inoltre supporto alle problematiche giuridiche e amministrative.
- ***Centrale logistica:*** in questa centrale logistica viene immagazzinata la produzione per l'estero per poi distribuirla ai compratori stranieri, favorendo una distribuzione più rapida e minimizzando i costi di trasporto.
- ***Sussidiaria commerciale estera:*** rappresenta la forma più avanzata di esportazione diretta all'estero, nel quale la sussidiaria sfrutta un ampio grado di autonomia strategica e operativa per vendere i prodotti nel mercato di competenza.

Le esportazioni, sia indirette che dirette, rappresentano la modalità di internazionalizzazione più utilizzata dalle imprese italiane. Questo dato è giustificato dalla struttura organizzativa e finanziaria limitata e poco evoluta delle nostre imprese, che in questo caso dovranno avere un grado di coinvolgimento relativamente basso e adottare delle misure di controllo minime.

3.1. Gli accordi strategici

Gli accordi strategici sono intese di medio-lungo termine tra due o più imprese, che attraverso legami contrattuali si pongono uno specifico obiettivo, solitamente finalizzati all'ingresso di imprese in nuove aree geografiche, godendo anche delle ripercussioni positive in ambito di ricerca, sviluppo e apprendimento. Questa tipologia offre alcuni vantaggi ai partner coinvolti, come la condivisione delle risorse e delle tecnologie per

ridurre l'impegno finanziario e organizzativo dei singoli soggetti, l'accesso facilitato a risorse e competenze distintive complementari, sviluppo della conoscenza del mercato estero e raggiungimento più rapido della cosiddetta "dimensione critica" in modo tale da operare con efficienza ed efficacia. Di seguito sono riportati i principali tipi di accordi strategici:

- **Licensing:** è un contratto con il quale un soggetto chiamato "Licensor" (o licenziante) concede ad un soggetto di un altro Paese "Licensee" (o licenziatario) il diritto di utilizzare e sfruttare economicamente in un determinato ambito territoriale determinati prodotti o asset di sua proprietà. In questo il licenziante riesce a diffondere in maniera più rapida il proprio prodotto, marchio o la propria tecnologia a livello internazionale. Come contropartita il licensee si impegnerà a pagare al licensor dei compensi (royalties) legati ai risultati ottenuti. Oltre alle royalties è possibile che vengano considerate altre tipologie di pagamento come una somma fissa iniziale che prende il nome di "lump sum" e altre commissioni addizionali a fronte di specifiche attività realizzate dal licensor per agevolare l'operato del licensee (fee addizionali). Una fattispecie molto utilizzata, soprattutto nei settori dinamici che richiedono grandi investimenti in R&S, è quella dello scambio reciproco di licenze tra due imprese focalizzate in mercati geografici differenti che prende il nome di "cross-licensing". Questo meccanismo prevede un'accurata valutazione dei vantaggi ottenuti dai soggetti, in modo da poter effettuare una corretta compensazione economica nel caso di disparità tra i benefici offerti e ricevuti. I rischi a cui va incontro il licenziante sono quelli di perdere il controllo sulla strategia di marketing adottata nel Paese estero oppure agevolare il licenziatario ad assumere una posizione competitiva tale da poter diventare un potenziale competitor in via successiva.
- **Franchising:** attraverso questa forma contrattuale le imprese riescono più semplicemente ad espandere una rete di distribuzione al dettaglio nei Paesi esteri. Il "franchisor", il soggetto che promuove questa modalità di ingresso, tende a standardizzare le politiche produttive e di marketing e impartisce le linee guida all'operato dei "franchisee", soggetti che intraprendono l'attività nei Paesi esteri.

- **Contratto di produzione:** un'impresa affida ad un produttore collocato in un Paese estero la produzione destinata alla vendita nel Paese dove viene realizzata o in altre aree geografiche.
- **Contratto di gestione:** prevede che un'impresa internazionale gestisca l'attività produttiva costituita e finanziata da un investitore locale.
- **Alleanze commerciali:** sono forme di integrazione tra imprese appartenenti a Paesi diversi ma operanti nello stesso business, come ad esempio nel mercato del trasporto aereo.

3.2. Le Joint Venture internazionali (JV)

La JV è un accordo contrattuale, previsto in un orizzonte temporale ben definito, tra due o più soggetti che si impegnano a sostenere degli investimenti per la realizzazione di un progetto specifico. Si formerà quindi un nuovo soggetto giuridicamente indipendente per intraprendere un'attività di interesse comune a tutte le "parent companies". E' possibile riscontrare numerosi vantaggi da questo modello che rappresenta la forma più avanzata di alleanza strategica. Prima di tutto è possibile accedere ad un nuovo mercato riducendo l'investimento finanziario e la complessità organizzativa. Inoltre le parent companies potranno condividere risorse e competenze distintive complementari per poter generare nuove opportunità di sviluppo competitivo, oltre che i rischi legati all'investimento. Di contro però sono necessarie alcune condizioni per far sì che questo modello risulti vincente: i partner dovranno definire gli obiettivi strategici, gli orizzonti temporali e l'entità degli investimenti, minimizzando le asimmetrie riguardanti la cultura aziendale e gli stili manageriali, per evitare comportamenti opportunistici che ostacolano gli obiettivi della partnership. Le Joint Venture infine possono essere distinte in due tipi: "Equity Joint Venture" (EJV) e "Cooperative Joint Venture" (CJV). La prima è una partnership di tipo societario e risulta essere la più diffusa, mentre quella di tipo contrattuale presenta un maggiore grado di flessibilità, che da un lato può rappresentare un vantaggio, dall'altro un grande rischio (ABBIATI, 2006). I motivi della minore diffusione di quest'ultima tipologia di JV sono da rintracciare proprio nella mancanza di regole definite in materia di organizzazione societaria e distribuzione dei profitti, che quindi non tutelano le due parti. Inizialmente vi era una tendenza a

considerare gli accordi strategici e le Joint Venture come forme di “*second best*”, perché la loro scelta scaturiva dall’impossibilità di procedere ad un Investimento Diretto Estero (IDE). Successivamente molti studi hanno invece messo in luce l’efficienza e i benefici derivanti da queste forme di investimento (Harrigan, 1988), soprattutto per le imprese che operano in settori a forte intensità di ricerca e sviluppo o per i soggetti che intendono internazionalizzare la propria attività in un mercato in cui sono presenti evidenti differenze culturali con il mercato di origine. Le PMI italiane sono orientate a utilizzare sempre di più questo genere di modalità di ingresso, sfruttando i legami intrapresi con i soggetti locali per integrarsi con più facilità nel territorio.

4. *Gli Investimenti Diretti Esteri (IDE)*

Gli IDE rappresentano la massima evoluzione di presenza estera internazionale, con la quale le imprese trasferiscono tutto il sistema aziendale nel Paese estero. Le ragioni che portano a questa scelta di investimento sono molteplici: massimo avvicinamento al mercato estero, riduzione dei costi di produzione, acquisizione di risorse necessarie all’attività imprenditoriale e razionalizzazione della struttura produttiva internazionale. Questa modalità di ingresso necessita di ingenti investimenti e richiede un approfondito radicamento nel mercato straniero. Si suole porre una distinzione tra IDE attraverso M&A e IDE brownfield/greenfield. La prima categoria prevede degli investimenti in acquisizioni di altre imprese estere o di fusioni con le stesse. Queste richiedono grandi investimenti finanziari iniziali ma permettono alle imprese di acquisire altri soggetti che dispongono già di un assetto organizzativo ben definito e che sono insediati nel territorio. La seconda forma invece prevede dei veri e propri investimenti in impianti produttivi e strutture organizzative, nella forma “*greenfield*” se in un’area non utilizzata in precedenza, “*brownfield*” se frutto di una riconversione, ad esempio in seguito ad una bonifica. Negli ultimi anni le imprese italiane hanno adottato in maniera crescente questa modalità di investimento, anche se il confronto internazionale con altri Paesi simili, come la Francia, la Germania o il Regno Unito, dimostra che il peso dato agli investimenti diretti risulta molto basso. La causa principale ricade sulla scarsità delle risorse, sia finanziarie che manageriali.

5. *Le Wholly Foreign Owned Enterprise (WFOE)*

Una WFOE è una forma di investimento adottata in Cina che prevede la creazione di unità produttive o commerciali e la sua analisi sarà utile per comprendere meglio gli argomenti trattati nei successivi capitoli. In linee generali si configura come una società a responsabilità limitata con capitale controllato da un investitore straniero. A differenza di altri tipi di investimento previsti dalla legislatura nazionale, questa fattispecie non richiede la presenza di un soggetto cinese. Questo può garantire maggiore controllo per un'impresa estera interessata ad entrare nel mercato cinese, evitando i problemi tipici di una joint venture relativi a negoziazioni contrattuali, conflitti potenziali con l'altro partner nella venture, obbligo di condivisione di talune scelte strategiche. D'altra parte, costituire una WFOE significa addentrarsi nel mercato cinese rinunciando all'aiuto di un eventuale partner. Di conseguenza sarà più difficile stabilire delle relazioni personali con l'apparato burocratico e i soggetti del mercato (la cosiddetta “*guanxi*”), che risultano essere fondamentali per consolidare una posizione competitiva nel mercato cinese. Si ricorre spesso alle WFOE per produrre in Cina un prodotto straniero e poi esportarlo in un altro Paese. In alcuni settori è vietata la costituzione di WFOE e in questi casi la principale alternativa è il ricorso ad una Joint Venture.

Effetto “made in”, identità di marca e comunicazione di marketing

Attraverso la dicitura “*made in*” si identifica il Paese di fabbricazione o di provenienza di un determinato prodotto, in grado di accrescere o diminuire la sua capacità competitiva, in base alla percezione che i consumatori hanno riguardo l'immagine, la creatività, la capacità di innovazione, la qualità, il design, l'affidabilità e lo stile di vita che riesce a trasmettere. E' evidente che un bene possa essere prodotto interamente o in parte in un Paese, quindi risulta utile distinguere i significati di “*origine*” e “*provenienza*”. Con il primo si intende il luogo da cui proviene la materia prima, mentre il secondo indica il luogo in cui si trova l'ultimo stabilimento nel quale il prodotto è stato manipolato e/o stoccato. Un'altra doverosa distinzione è quella tra “*origine doganale preferenziale*” e “*origine doganale non preferenziale*”. Quella preferenziale riguarda alcuni prodotti che, importati da altri Paesi, garantiscono alcuni benefici daziari, come ad esempio la riduzione o l'esenzione di dazi e/o l'abolizione di divieti

quantitativi. L'origine doganale non preferenziale invece si intende il luogo dove il prodotto finito ha subito l'ultima sostanziale trasformazione. Soffermandoci in maniera specifica sul "Made in Italy", è possibile definirlo come il frutto di una collaborazione millenaria tra cultura, arte, artigianato, territorio e storia, tipici del nostro Paese. Da sempre infatti, il segreto del successo dei prodotti contrassegnati da questo marchio è dipeso da gusto, fatica, orgoglio e soddisfazione di produrre/costruire cose "ben fatte", facendo cura al minimo dettaglio e molto spesso identificandosi in beni qualitativamente superiori a tutti gli altri. Per fare qualche esempio si pensi al rinomato gusto della tradizione alimentare italiana, per poi passare alla costruzione di mobili su misura e agli abiti cuciti a regola d'arte. Non a caso, in ambito internazionale, per molti consumatori i prodotti "Made in Italy" sono sinonimo di lusso e questo presupposto ha attirato molti e coinvolto all'acquisto gli individui, di ogni nazione, appartenenti a fasce reddituali medio-alte. Il "Made in Italy" dimostra ancora oggi di mantenere un ruolo di rilievo in Europa e nel mondo, dal punto di vista della competitività basata su forme di specializzazione ed eccellenza. L'analisi dei dati statistici elaborati dalla Fondazione Edison e condotta da Marco Fortis (2006) sta a dimostrare che l'Italia, grazie ai distretti del "Made in Italy" è il primo esportatore netto europeo nei settori moda, arredamento, prodotti in metallo e meccanica strumentale. L'immagine di un Paese, sintetizzata nel marchio, può essere utilizzata come strumento efficace di marketing nella promozione di prodotti o servizi, specialmente dopo l'avvento della globalizzazione e la conseguente apertura dei mercati. Le imprese che operano pensando "globale" infatti risultano sempre meno legate al territorio e tutto ciò mette a rischio la capacità competitiva del "made in". E' necessario quindi sfruttare strategicamente il significato racchiuso nel marchio e valorizzare l'origine dei prodotti, per beneficiare di un'offerta differenziata e di un valore aggiunto⁵. Non necessariamente i prodotti devono essere associati ad un'intera nazione, ma possono riferirsi anche ad uno specifico distretto o a varie configurazioni territoriali. A testimonianza di questa teoria, molte imprese italiane hanno sfruttato a loro favore il legame tra origine geografica (nazionale o distrettuale) e identità della marca (*brand identity*), manifestando una netta superiorità in alcuni settori, tra i più importanti quello tessile, meccanico e agroalimentare. Per quanto riguarda la gestione del *brand*, a livello internazionale le imprese sono costrette a

⁵ Questo fenomeno prende il nome di "country-of-origin effect"

valutare il trade-off tra adottare un approccio di tipo “*globale*” o “*interculturale*” (quest’ultimo prevede degli adattamenti in base al Paese di destinazione). Questa scelta è presa in funzione dell’appartenenza geografica e culturale del cliente, facendo riferimento alle sue attitudini e ai suoi comportamenti. Affinché le imprese possano adottare un approccio di marketing globale, devono sussistere alcune condizioni: tutti i consumatori devono riscontrare delle esigenze comuni, la decodifica dei messaggi pubblicitari deve risultare omogenea a tutti, sono richieste adeguate risorse finanziarie e l’organizzazione interna deve avere una predisposizione e un modo di pensare “globale”. Questo approccio determina alcuni vantaggi come ad esempio lo sfruttamento di economie di scala, la riduzione dei costi di produzione e una maggiore rapidità di espansione, ma allo stesso tempo comporta alcune peculiarità, derivanti dalle possibili diverse interpretazioni che i clienti possono dare ai messaggi pubblicitari e soprattutto dalla necessità da parte delle imprese di disporre di ingenti risorse finanziarie. Riprendendo alcuni spunti teorici riguardo il marketing internazionale, bisogna considerare il cosiddetto “Effetto Prisma”, con il quale il semplice superamento dei confini nazionali “*determina una trasformazione del prodotto nel giudizio e nelle percezioni maturate dai potenziali consumatori a causa delle diverse caratteristiche dell’ambiente locale, che influisce in quei mercati sul suo posizionamento competitivo*” (Valdani, Guerini, Bertoli, 2000). Sarà quindi fondamentale per il cliente capire l’origine della marca, per poterne attribuire un valore. Prendendo in riferimento le imprese italiane che offrono prodotti e servizi racchiusi nella macro-categoria cosiddetta “Made in Italy”, esse trovano nell’ambito dei distretti industriali, o di particolari aree geografiche, il “*capitale sociale di contesto necessario e utile per rinforzare i propri vantaggi competitivi*” (Guerini, Uslenghi, 2006). Le imprese e i territori coinvolgono nella generazione di vantaggi competitivi reciproci, ma condividono anche la gestione di un asset immateriale, l’immagine, capace di produrre valore economico e di accrescere la specializzazione nazionale. In riferimento al pensiero di Nagashima (1970), egli definì l’immagine del Paese come “*la rappresentazione, la reputazione, lo stereotipo che gli uomini d’affari e i consumatori associano ai prodotti di uno specifico Paese*”, considerando le seguenti variabili di influenza: pregiudizi (*bias*) nei confronti di prodotti importati, fattori attingenti l’immagine di categorie merceologiche aventi determinate provenienze, l’immagine

evocata dall'origine geografica della marca, le influenze esercitate dal "made-in" nella percezione dei prodotti ed infine l'immagine nazionale del produttore. In conclusione possiamo identificare alcune difficoltà riscontrate dalle imprese italiane: quelle collegate alla necessità di tradurre l'immagine di un Paese in un programma promozionale e di marketing, se la marca non si identifica con le valenze della prima, quelle che si riferiscono alla misurazione dell'immagine del Paese (Dobni, Zinkham, 1990; Johnson e Zinkham 1990) ed infine quelle che hanno a che fare con la variabilità dell'immagine stessa, che richiederebbe una misurazione di tipo continuativo. Un metodo alternativo, utilizzato da molte imprese, per evitare che il proprio brand perda valore, riconoscenza e affidabilità, consiste nel cosiddetto "*Trading Up*". Con questo termine si intende la strategia attraverso la quale l'impresa cerca di aumentare il prestigio e le vendite di un prodotto già sul mercato, a minor prezzo e minor contenuto qualitativo, con un prodotto a prezzo e qualità superiori e con nome simile o identico (contrario di "trading-down"). Con l'avvento delle nuove tecnologie di informazione i soggetti economici sono in grado di comunicare con i consumatori target e pubblicizzare i propri prodotti/servizi in maniera ottimale ed efficace, molto spesso anche prima di essere lanciati nel mercato. Questo fenomeno avviene soprattutto nelle imprese di nicchia e le imprese italiane ne sono un esempio eclatante. Lo stesso Fortis afferma che la vera forza del "Made in Italy" sta nelle nicchie di mercato e nell'elevata specializzazione e differenziazione offerta dai settori cardine dell'economia italiana, identificati come le "4 A" (Abbigliamento, Agroalimentare, Arrendamenti e Automobili). Un altro settore che viene considerato separatamente, ma in cui ritroviamo gli stessi criteri di valorizzazione dei marchi, è quello del lusso. In quest'ultimo caso i prodotti offerti richiedono un acquisto maggiorato del cosiddetto "*premium price*" che giustifica la componente emozionale da parte del consumatore durante l'acquisto e nell'utilizzo del bene (saranno previste delle componenti tangibili che permettono al prodotto di essere classificato come bene di lusso). Questo settore negli ultimi anni ha fatto registrare performance stupefacenti, specialmente in Europa e in Asia. La Cina, da nazione dedita all'importazione di soli beni di sussistenza, oggi ricopre un ruolo di primaria importanza nel consumo di beni di lusso. Il vino rientra tra questi e l'aumento delle importazioni di vino costoso estero conferma come il Paese del dragone sia cambiato. Da semplice Paese contadino senza pretese si sta trasformando in un Paese in

cui la felicità personale non dipende più da quella del proprio gruppo di appartenenza. Ora il concetto di felicità comincia ad essere, anche se a fatica, il libero esercizio delle proprie capacità (Busato, 2011). Provando a quantificare la potenzialità offerta da questo settore, si pensi che la sua composizione conta 380 milioni di consumatori, che spendono circa 730 miliardi di euro in lusso personale ed esperienziale, che diventeranno 440 milioni nel 2020 con una spesa complessiva che raggiungerà gli 880 miliardi⁶. Proprio per questo motivo sarà utile per le imprese studiare a fondo il comportamento assunto da questa tipologia di consumatori, sviluppando e offrendo prodotti in linea con ciò che desiderano avere. Alcune tra le più importanti aziende italiane che di recente hanno registrato risultati economici positivi in campo internazionale sono Safilo, Armani, Poltrona Frau, Brunello Cucinelli, Salvatore Ferragamo, Moncler e Italia Independent. Una previsione di fondamentale importanza strategica è quella che vedrà ridurre di circa 1 milione il numero di consumatori all'interno del settore del lusso. Questa riduzione della spesa comprometterà la perdita di circa 4 miliardi di fatturato. Si tratta soprattutto di consumatori francesi, italiani, giapponesi e statunitensi che diminuiranno la loro spesa in lusso personale (profumi, occhiali, scarpe, cosmetici), senza rinunciare a quella inerente il lusso esperienziale (vacanze e arredo per la casa). Per queste persone, gli acquisti sono influenzati dalle visite in negozio e dall'interazione con lo staff e che attribuiscono grande importanza a qualità e artigianalità dei prodotti. Su questi elementi dovranno puntare le aziende per contrastare il calo di consumi di questo target.

Certificazione 100% del “Made in Italy”

La certificazione “100% Made in Italy” viene rilasciata dall'Istituto per la Tutela dei Produttori Italiani, secondo alcuni parametri previsti dalla normativa italiana vigente. Tramite questa, le aziende possono garantire il vero valore del prodotto fatto in Italia, giustificando eventuali maggiorazioni di costo dei prodotti, rispetto a quelli prodotti parzialmente o interamente all'estero. La certificazione 100% è l'unica garanzia di autenticità del prodotto e garantisce a quest'ultimo maggior prestigio, dando allo stesso tempo sicurezza al consumatore in termini di qualità e provenienza. Le produzioni che

⁶ PREVISIONI DI ALTAGAMMA, 2014

possono essere certificate con il sistema *"IT01 100% Qualità Italiana"* devono avere alcuni requisiti indispensabili quali: fabbricati interamente in Italia, realizzati con semilavorati italiani, costruiti con materiali naturali di qualità e di prima scelta, costruiti adottando le lavorazioni artigianali tradizionali tipiche italiane e realizzati con modelli esclusivi dell'azienda, con la contemporanea osservazione dei criteri di sicurezza e delle norme sull'igiene. Al termine delle procedure di cui sopra l'azienda verrà iscritta nel Registro Nazionale dei Produttori Italiani. Il marchio potrà essere utilizzato sull'imballo, inserito su carta intestata, esposto in fiera e divulgato attraverso i mezzi pubblicitari e i siti internet. Infine, ai sensi dell'art. 16 comma 4 (D.L. 135/2009) è previsto che chiunque faccia uso di un'indicazione di vendita, che presenti il prodotto come interamente realizzato in Italia, quale "100% Made in Italy", "100% Italia", "tutto italiano", in qualunque lingua espressa, o di altra che sia analogamente idonea ad ingenerare nel consumatore la convinzione della realizzazione interamente in Italia del prodotto, ovvero di segni o di figure che inducano la medesima fallace convinzione, è punito, ferme restando le diverse sanzioni applicabili sulla base della normativa vigente, con le pene previste dall'art. 517 c.p. aumentate di un terzo. Questa situazione verrà approfondita successivamente nel paragrafo dedicato alla *"lotta alla contraffazione"*.

Delocalizzazione internazionale dei sistemi produttivi locali del "Made in Italy"

Negli ultimi vent'anni si è affermata una nuova modalità di divisione del lavoro tra le imprese, soprattutto se si considera l'estensione dei rapporti tra i soggetti economici verso nuovi mercati e Paesi. Ogni impresa che opera in mercati internazionali ha scomposto la propria catena del valore in specifici moduli (*tasks*) distribuendoli nelle diverse zone in cui la loro attività è delocalizzata. Questo processo, che può essere definito come *"International Fragmentation of Production"* (IFP), è stato reso più semplice dall'apertura dei mercati e dal progresso tecnologico, che ha permesso alle aziende di colmare le difficoltà inerenti alla distanza fisica, ad esempio tra l'headquarter e le sue subsidiaries. In materia di interscambio, l'Italia negli ultimi anni ha cambiato orientamento geografico e si è dedicata ad un processo di specializzazione settoriale. L'Europa rimane sempre l'area di interscambio prevalente, ma l'ascesa dei mercati orientali ha portato il nostro Paese a intraprendere processi di integrazione con

queste economie emergenti. Nel caso specifico del “Made in Italy” ad esempio, l’Italia ha intensificato gli scambi con l’Asia orientale, specialmente con la Cina, attuando un vero e proprio processo di integrazione internazionale delle reti produttive. Non esistono indicatori in grado di suggerire con certezza quanti moduli è necessario delocalizzare in un altro Paese per ottenere maggiori rendimenti, però numerosi casi aziendali hanno dimostrato che il fenomeno della delocalizzazione è in netta crescita. Una delle leve principali su cui si basa questo orientamento è dato dalla volontà delle imprese di ridurre i costi di produzione e ottenere dei vantaggi dalle economie di scala. Proprio per questo motivo molti operatori hanno deciso di frammentare la catena del valore e di trasferire all’estero uno o più moduli, approfittando di condizioni favorevoli allo sviluppo e stabilendo anche come deve essere fatta la lavorazione. Il fenomeno della delocalizzazione di attività all’estero ha assunto una rilevanza notevole anche per il nostro Paese, in particolar modo interessando massicciamente i settori produttivi del “Made in Italy”, in cui l’Italia ha da sempre una forte specializzazione. In media, l’internazionalizzazione della produzione italiana è sempre stata abbastanza modesta. Un fattore che ne rappresenta una delle cause è la dimensione medio-piccola della maggior parte delle imprese italiane, alle quali corrispondono limitate capacità di tipo finanziario, organizzativo, manageriale, strategico, logistico e di controllo. Un’altra determinante risulta essere il carattere distrettuale della nostra economia, che ricorre a poche economie di scala e punta soprattutto ad una produzione specializzata e personalizzata. Quest’ultimo punto necessita della vicinanza al cliente per poter soddisfare meglio le sue richieste di “*customization*” dei prodotti, rappresentando quindi un limite alla delocalizzazione produttiva. Alla fine degli anni Ottanta, la progressiva liberalizzazione del commercio e l’accresciuta concorrenza dei Paesi emergenti hanno permesso alle imprese italiane di spostare la loro produzione all’estero. Per misurare la delocalizzazione delle imprese italiane in letteratura sono stati utilizzati dati sugli investimenti diretti all’estero in Paesi a basso costo del lavoro, dati di commercio internazionale e, in particolare, di traffico di perfezionamento passivo oppure dati aziendali provenienti da indagini sul campo. La misurazione però risulta tutt’altro che semplice. La delocalizzazione, nata principalmente come risposta alle pressioni competitive, diviene parte di una più generale strategia di riorganizzazione su scala globale e si associa in taluni casi al processo di riposizionamento competitivo

verso produzioni di alta gamma che sta interessando molte imprese all'interno dei distretti industriali specializzati nei settori del "Made in Italy". Una delle maggiori paure in capo alle imprese che delocalizzano all'estero e ai rispettivi fornitori, è quella di ridurre l'occupazione nel Paese d'origine. Inoltre se pensiamo alle possibili rivendicazioni salariali che un domani potrebbero essere messe in atto dai lavoratori cinesi, ci si ritroverebbe in una condizione in cui il costo del lavoro risulterà più alto, annullando tutti i vantaggi di costo che fino ad ora hanno trainato lo sviluppo delle economie emergenti. Si deve considerare però che il trasferimento della produzione (o semplicemente di alcune tasks) in Paesi con un basso costo del lavoro, non abbia generalmente un effetto negativo sulle imprese finali domestiche. Le imprese sono spinte a riorganizzare le loro attività e a sostituire mansioni che richiedono basse competenze con altre che ne richiedono di elevate. Inoltre, gli effetti sull'occupazione totale e sulla produttività sono generalmente positive. Questo appare coerente con la teoria, dato che i moduli produttivi vengono svolti lì dove la convenienza è massima e il costo unitario minore, la produttività complessiva dell'impresa aumenta (Baldwin, 2006). Bisogna inoltre distinguere i risultati ottenuti nel breve periodo da quelli invece riscontrati nel medio-lungo periodo. Nel breve periodo la frammentazione della produzione porterebbe ad un incremento della produttività totale dei fattori e del valore aggiunto. Nel medio-lungo periodo i conseguenti guadagni di efficienza rafforzerebbe la competitività delle imprese, generando un aumento del fatturato e dell'occupazione nel Paese di origine (Castellani, 2006). A lungo termine inoltre, la riorganizzazione dei processi produttivi su scala internazionale comporta necessariamente innovazioni organizzative che si possono tradurre in un miglioramento dell'efficienza aziendale e possono accrescere la domanda di figure professionali qualificate e di servizi a elevato valore aggiunto. Nel caso italiano, il trasferimento produttivo all'estero crea nuove opportunità di lavoro che richiedono competenze maggiori. Proprio per questo motivo si sono verificati numerosi casi di "skill upgrading", che si traduce in un aumento generale della qualifica dei lavoratori, con il passaggio di conoscenze e competenze dalle sussidiarie alla casa madre. Lo skill upgrading può interessare non solo la singola azienda, ma anche il contesto economico in cui l'impresa che delocalizza è collocata. Savona e Schiattarella (2004) mostrano come la rilocalizzazione internazionale della produzione, conseguenza della riqualificazione delle relazioni produttive intra-

distrettuali, attuata dalle imprese del “Made in Italy” abbia un effetto considerevole sulla crescita del settore dei servizi nelle aree di origine. In passato il successo del “Made in Italy” è dipeso soprattutto dalle innovazioni riguardo il rapporto tra progettazione e produzione. Attraverso la delocalizzazione quindi si corre maggiormente il rischio di perdita delle informazioni sul processo produttivo, intaccando quindi la capacità innovativa e le competenze tecniche che da sempre sono state un punto di forza dell’industria italiana. In fin dei conti la delocalizzazione non è una scelta obbligata per le imprese, né semplice, dato che i risparmi sul costo del lavoro vanno confrontati con i maggiori costi di controllo, coordinamento, trasporto. Tuttavia risulta essere un fenomeno assai ricorrente. Un tema importante da affrontare a questo proposito è quello dell’incidenza dei costi di transazione sulla commerciabilità di beni e servizi. La loro riduzione comporta maggiori opportunità commerciali, spingendo i sistemi economici ad accrescere la divisione del lavoro che mira all’ottenimento di vantaggi comparati. Si spiega di conseguenza l’aumento di pratiche di “outsourcing” e di “de-verticalizzazione” dei cicli produttivi di molte filiere industriali. In definitiva, la crescita di competitività delle filiere del “Made in Italy” dipenderà anche dalla capacità delle imprese nel qualificare le nuove reti internazionali di divisione del lavoro.

CAPITOLO II

L’economia cinese

“La Cina è questa: un Paese con i connotati del continente che sta macinando materie prime e record. Nel 2009, l’annus horribilis dell’economia mondiale, il suo PIL è cresciuto dell’8 % e per volumi di esportazione è diventato il primo Paese del globo” (così afferma Li Bin, console economico del consolato cinese a Milano). Proprio per questo nessuno stenta a riconoscere che la Cina rappresenta un Paese emergente con elevati tassi di crescita e il suo mercato è in continua espansione. La sua superficie (9,7 km²), paragonabile a quella degli Stati Uniti, contiene circa 1 miliardo e mezzo di abitanti. Nell’ultimo mezzo secolo, i sistemi e le strategie adottate dalle autorità cinesi hanno subito un’evoluzione. Inizialmente si sono basate su modelli sovietici, in modo da ottenere un’autosufficienza economica e un’indipendenza politica. Con l’avvento

degli anni ottanta invece, la Cina ha iniziato una vera e propria apertura del proprio mercato, estendendo gli orizzonti commerciali e dedicandosi ad una politica estera sempre più complessa. In seguito al suo ingresso nel WTO (World Trade Organization) avvenuto nel dicembre 2001, il Paese ha continuato ad abbattere le proprie barriere commerciali, aumentando quindi le esportazioni verso i Paesi membri. Possiamo affermare che questo evento ha contribuito sia alla crescita dell'economia cinese che all'incremento della ricchezza mondiale. Malgrado la crisi che possiamo definire "globale", la Cina ha sfruttato la sua crescita economica per attutire i colpi inflitti durante il periodo di recessione, migliorando l'assetto giuridico e la politica economica, a differenza di molti altri Paesi che hanno registrato perdite esorbitanti. Per quanto riguarda la riforma dell'ordinamento giuridico, i principi di trasparenza, imparzialità e competizione leale, capisaldi nel WTO, hanno favorito l'innalzamento della qualità e dello sviluppo socio-economico, permettendo la diffusione di regole e concetti inerenti all'economia di mercato internazionale. L'economia cinese poggia le basi della propria crescita su due principali punti di forza: la grande disponibilità di risorse naturali (carbone, petrolio, gas naturale) e la sovrabbondanza di manodopera, che comporta un costo del lavoro molto basso, se confrontato con gli standard europei. Per facilitare la crescita e lo sviluppo, il Governo cinese ha elaborato un piano quinquennale (2010-2015) che mira a cinque obiettivi cardine:

- *crescita bilanciata*: aumentando il consumo interno, estendendo la crescita in maniera equa in tutto il territorio;
- *nuove tecnologie*: destinando una spesa in R&D pari al 2,2% del PIL;
- *globalizzazione*: attraverso l'apertura dei mercati e l'eliminazione delle barriere commerciali;
- *urbanizzazione*: migliorando i servizi pubblici e le infrastrutture;
- *sostenibilità*: riducendo del 17% le emissioni di anidride carbonica e aumentando del 3,1% l'utilizzo di fonti energetiche alternative.

La crescita ha avuto delle ripercussioni positive sul reddito e sul consumo pro-capite con il conseguente aumento della domanda di beni e servizi. La classe media (10.000 \$ - 60.000 \$ annui) è composta da circa 250 milioni di individui e si registra inoltre un incremento della classe reddituale alta, i cosiddetti "ultrarricchi", con la previsione che

nel 2025 possa ricoprire il 60% dell'intera popolazione, superando il Giappone per quanto riguarda gli acquisti di beni di lusso, tra i quali spiccano senza dubbio quelli etichettati "Made in Italy". Di seguito vengono riportate le parole di Sassi, vicepresidente di Confindustria Modena: *"Analizzando l'andamento dei flussi commerciali è evidente come la Cina sia una delle realtà maggiormente attrattive. Oggi più che mai, anche a causa della congiuntura internazionale, la Cina deve essere considerata per le sue opportunità. Nel quinquennio 2006-2011 il PIL cinese ha fatto un balzo del 60% mentre, nello stesso periodo, l'area Euro vide il proprio PIL crescere a malapena dell'1,9%. La maggior parte degli indicatori economici fanno pensare che, a breve, la Cina diventerà la prima economia mondiale. Per le imprese italiane è dunque strategico aumentare le esportazioni e gli investimenti in questo Paese"*. Lo sviluppo economico cinese sarà alimentato dall'evoluzione dei fattori produttivi (lavoro e capitale), tale da arrivare nel 2020 a ricoprire circa un decimo delle esportazioni mondiali, davanti al Giappone e dietro Stati Uniti e Unione Europea. Infine, grazie al sostegno del Governo cinese, si incoraggiano i consumi interni per compensare il minore export dovuto alla crisi economica, soprattutto verso il mercato europeo. Questo incremento della domanda interna risulta molto allettante per le imprese che hanno come obiettivo quello di introdursi nel mercato cinese.

Opportunità di investimento e ostacoli alla diffusione del "Made in Italy" in Cina

La crescita impetuosa della Cina offre alle imprese innumerevoli opportunità, sia da un punto di vista produttivo, per la possibilità di trasferire parte dei propri processi produttivi, sia da quello della domanda di beni finali, in continua evoluzione. Tuttavia, non si possono sottovalutare i rischi e le problematiche da affrontare: dalle diversità culturali alle relazioni con il sistema politico cinese. Innanzi tutto, una delle caratteristiche che ha contribuito all'ascesa dell'economia cinese è la sovrabbondanza di manodopera. Grazie all'elevatissima offerta del fattore lavoro, il costo di quest'ultimo risulta relativamente basso, penalizzando parecchie economie cosiddette *"labour intensive"*, come quella italiana. Inoltre il dragone si sta specializzando sempre di più in settori in cui l'Italia ha sempre avuto una posizione dominante sul contesto mondiale (ad esempio quello manifatturiero). Le imprese italiane, hanno sempre goduto del

vantaggio qualitativo dei propri prodotti, ma adesso che Paesi emergenti come la Cina stanno investendo e specializzandosi negli stessi settori, facendo leva sulla “*price competition*”, le differenze qualitative tra i prodotti italiani e quelli cinesi tendono a minimizzarsi. Questo fenomeno è alimentato dal fatto che l’Italia ha sempre mantenuto una forte specializzazione in beni ad alta intensità di lavoro, tralasciando invece quelli ad alta intensità tecnologica (come nel caso del settore chimico). Questo limite, sommato all’affermarsi di concorrenti competitivi, comporta la perdita di quota di mercato del nostro Paese. L’assetto imprenditoriale italiano deve necessariamente impiegare maggiori sforzi economici in attività di R&D e garantire capitale umano altamente qualificato, per garantire una produzione innovativa e qualitativamente superiore. Adesso l’attenzione si rivolge ai rischi a capo di un’impresa che vuole investire all’estero, analizzando il cosiddetto “*rischio Paese*”, inteso come “*l’insieme dei rischi che non si sostengono se si effettuano delle transazioni sul mercato domestico ma che emergono nel momento in cui si effettua un investimento in un Paese estero*” (Meldrum,2000). Questa disciplina relativamente giovane, si è sviluppata intorno agli anni ’70 e ad oggi risulta necessaria in seguito alla globalizzazione e all’integrazione dei mercati. La vicinanza geopolitica tra le nazioni e alcuni importanti fenomeni che si verificano con molta frequenza, come le crisi debitorie, comportano nuove sfide in materia di gestione dei rischi. La valutazione risulta quindi molto più complessa e si sviluppa in modo multidimensionale. Andranno valutate a sistema un insieme di variabili macroeconomiche, regolamentari, geopolitiche, finanziarie e di competitività dei mercati. Il concetto di rischio Paese racchiude tutti questi aspetti. Bisogna però tenere presente che non esiste una definizione condivisa in maniera universale per quanto concerne l’analisi di tutti questi rischi, poiché ogni valutazione varia in base al tipo di Paese, di impresa, al periodo storico di riferimento e allo scopo dell’analisi. Per semplicità, lo studio del rischio Paese può ripartirsi in tre macro-tipologie di analisi:

- *rischio economico;*
- *rischio politico;*
- *rischio finanziario.*

Il *rischio economico* deve essere preso in considerazione poiché alcune variabili macroeconomiche possono influire sulla scelta di ingresso in un Paese estero. Il mercato

cinese è stato ampiamente prescelto tra i diversi ed alternativi sbocchi disponibili dalle imprese italiane in quanto la Cina si colloca in una posizione di rilievo tra tutti i paesi emergenti. L'entrata di tale Paese nella World Trade Organization (WTO) nel 2001 ha, infatti, favorito il suo sviluppo economico, l'allargamento delle sue attività commerciali e la creazione di un regime amministrativo uniforme per il commercio, fattori questi che hanno generato una maggiore attrazione degli investimenti stranieri. Nel corso degli anni la Cina è diventata la patria della seconda economia più grande al mondo dopo gli Stati Uniti e presenta i più elevati tassi di crescita economica con una media del 10% circa negli ultimi trent'anni. Per tale ragione possiamo affermare che il rischio economico è basso.

Il *rischio politico* riguarda invece le decisioni assunte dagli organi di governo di un Paese che possono impattare sull'operazione influenzandone l'esito. Il potere politico in Cina è centralizzato nelle mani del Partito Comunista Cinese, fattore che assicura una relativa stabilità. Tuttavia nel Paese permangono diverse vulnerabilità, principalmente rappresentate dalla crescente disuguaglianza sociale tra zone urbane e costiere più ricche e zone interne e rurali più povere, dall'elevato livello di corruzione, dai conflitti etnici e religiosi (in modo particolare, nelle regioni del Tibet e dello Xinjiang), dall'elevato livello dei prezzi e dai crescenti fenomeni di "land-grabbing" che hanno innescato diverse proteste e alimentano un clima d'insoddisfazione, in particolar modo nelle fasce di popolazione a più basso reddito. Un altro fattore critico a livello politico è la cosiddetta "guanxi". Avere una buona guanxi e buone connessioni con le persone influenti nella burocrazia di governo e nel settore è una condizione essenziale per poter operare, un vantaggio per le imprese estere che tentano di guadagnare l'approvazione necessaria per costituire e gestire una rete di punti vendita o impiantare delle produzioni in Cina. Un'ottima guanxi può contribuire in modo significativo alla riduzione dei tempi di negoziazione e favorire il successo delle transazioni quando si ha a che fare con il governo. Il rischio politico misurato risulta medio.

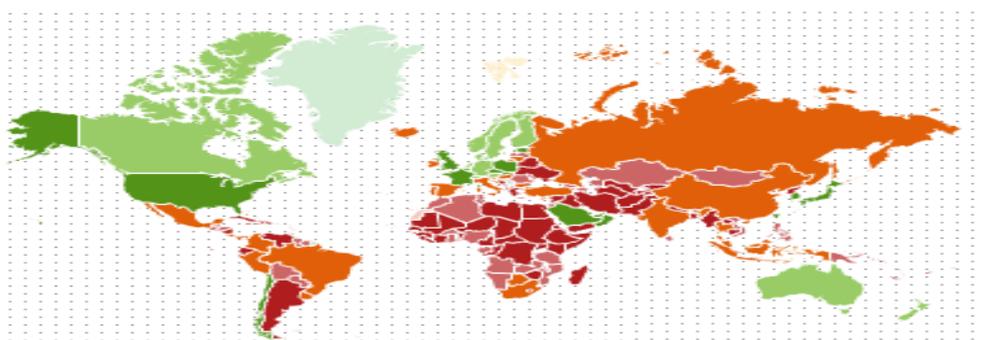
Infine bisogna considerare il *rischio finanziario*, relativo alla capacità di un Paese di servire regolarmente il debito estero. Deve essere considerato poiché l'eventuale default di un Paese può causare, non solo danni immediati per i creditori pubblici e privati che

ne hanno finanziato il governo, ma anche problemi più generali per il sistema economico. Tra tutti i rischi questo forse è quello maggiore per le imprese che decidono di entrare nel mercato cinese per una serie di ragioni:

- “*Shadow banking*” (o “*sistema bancario ombra*”): Un sistema di erogazione del credito informale, cresciuto in simbiosi con quello bancario tradizionale, che ha alimentato negli anni la fame di prestiti in un Paese dallo sviluppo forsennato. Questo sistema parallelo ha permesso alle banche di abbattere il tetto del 75% di prestiti sul totale dei depositi previsto dalla legislazione cinese, qualora però non si trovasse una copertura per il credito erogato, la perdita sarebbe registrata in capo alla banca o all’istituto finanziario che lo ha emesso.
- *Crescita della quota di debito pubblico*: Nel 2010 la quota di debito pubblico è cresciuta fino al 66% sul PIL (+7% in un anno) a fronte però di un indebitamento delle aziende che ha già superato il 120%.

Come nel caso del rischio politico, anche quello finanziario risulta essere moderato.

Dall’analisi sui rischi appena effettuata, risulta che la Cina ha un livello di rischiosità Paese media (Tier 3). Tale risultato può essere constatato anche visivamente dal grafico riportato a lato dove il Paese è indicato con il colore arancione (vedi grafico).



ECR Tier Legend

Tier 5 Tier 4 Tier 3 Tier 2 Tier 1 (<http://www.euromoneycountryrisk.com/>)

L’Euromoney Country Risk della Cina si attesta infatti sul punteggio 59.61 rispetto ad un rischio medio globale pari al 42.56. E’ quindi possibile cogliere le molte opportunità offerte dalla Cina che è il Paese con il più alto tasso di crescita e con un rischio Paese

più basso rispetto agli altri Paesi BRIC ad eccezione del Brasile che risulta essere meno rischioso di circa un punto (60.17). Oltre alle opportunità di investimento, bisogna tener conto di tutti quei fattori che possono rappresentare un ostacolo alla diffusione dei marchi e prodotti italiani nel mercato orientale. I più importanti possono essere così sintetizzati:

- *Difficoltà nell'individuare partner appropriati ed affidabili:* la gestione del partner è la difficoltà più rilevante percepita dalle imprese, molto spesso perché la loro presenza risulta necessaria per raggiungere gli obiettivi aziendali. Bisognerà infatti trovare il partner in possesso di ottime capacità manageriali, che sappia adattare i prodotti alle esigenze dei consumatori e accresce l'immagine del marchio;
- *Aumento della competizione locale fatta di player agguerriti che riescono ad abbattere i costi:* la pressione competitiva elevata comporta alle imprese di insediarsi e soprattutto integrarsi nel territorio per operare in maniera efficace e sovrastare i competitors. In questo modo risultano aumentare gli investimenti diretti nel territorio, a discapito delle modalità di entrata indiretta;
- *Insufficienza di canali distributivi:* questa difficoltà si ricollega alla scelta del partner distributivo, che garantisca una copertura distributiva ottimale nel territorio, che disponga di buone infrastrutture logistiche e di magazzinaggio, che rispetti i tempi di consegna e che disponga di un'ottima reputazione con clienti e altri soggetti coinvolti;
- *Burocrazia e ottenimento licenze: procedure amministrative onerose ed incerte, certificazioni complesse:* in precedenza si è affermato che per operare con efficienza ed efficacia nel mercato cinese, i soggetti investitori dovranno costruire un insieme di relazioni, sociali ed economici, identificati nella cosiddetta "guanxi". Questo network interpersonale può essere utile a velocizzare le pratiche burocratiche o ad ottenere utili informazioni;
- *Regolamentazione poco chiara e sistema di autorizzazioni frammentario e stratificato;*

- *Violazione dei diritti di proprietà intellettuale:* riscontrabili con evidenza nel fenomeno della contraffazione dei prodotti da parte di soggetti locali, che producono ad un costo minore un bene qualitativamente più scarso rispetto all'originale;
- *Differenze linguistiche/culturali e forte legame della popolazione con le proprie tradizioni:* risulta assai complicato adattare un prodotto alle esigenze dei clienti cinesi, sottostanti a regole comportamentali e differenti da quelli del tipico consumatore occidentale;
- *Scarsa conoscenza del sistema/mercato cinese da parte delle imprese italiane:* la poca esperienza in capo agli investitori italiani comporta l'affidamento a partner esteri oppure il ricorso a manager cinesi, in possesso delle giuste competenze manageriali e delle conoscenze riguardo il mercato. Queste risorse umane possono rappresentare la chiave del successo;
- *Protezionismo, barriere tariffarie e non-tariffarie, restrizioni sanitarie, divieti assoluti:* sono stati rilevati, attraverso uno studio compiuto da Mkinsey su 598 aziende europee, dei comportamenti discriminatori da parte delle autorità cinesi, che tendono a ridurre, o addirittura dismettere, gli investimenti in Cina da parte delle imprese straniere;
- *Limitate risorse finanziarie:* la Cina è un Paese complesso e richiede ingenti investimenti per poter presidiare il mercato. Le risorse finanziarie sono critiche non solo in relazione alla scelta delle modalità d'entrata ma anche agli investimenti necessari per sviluppare adeguate strategie e politiche di marketing.

Analisi SWOT della Cina

Sintetizzando tutto ciò che è stato analizzato in precedenza, è possibile stilare una lista di fattori che rappresentano sia i punti di forza che di debolezza inerenti al mercato cinese. Per quanto riguarda le *forze*, le più importanti sono: vastità del territorio e popolazione numerosa, continua crescita dell'economia, sviluppo delle infrastrutture e

delle tecnologie abilitanti, potere d'acquisto in aumento, elevata competenza e alta produttività dei lavoratori, basso costo del lavoro, autorità cinese rapida nel prendere e attuare le decisioni.

Le principali *debolezze* invece sono le seguenti: distanza geografica ed elevati costi di trasporto/logistica (in particolare per le imprese europee), rischio di corruzione, rischio legale delle imprese riguardo trasparenza e chiarezza, mancanza di libertà di comunicazione, insufficienza di materie prime, difficoltà di conversione dello Yuan, inquinamento atmosferico ed ingorghi di traffico. Oltre alle forze e alle debolezze, è possibile riassumere e distinguere le opportunità e le minacce riguardo gli investimenti nel mercato del drago.

Le *opportunità* che bisogna considerare sono: numerosi investimenti nel settore dei beni di largo consumo/agricolo/dei servizi, sviluppo di infrastrutture capaci di ridurre il problema dell'inquinamento, aumento del reddito disponibile delle famiglie, sfruttamento delle economie di scala.

Infine le *minacce* più rilevanti sono: maggiori conflitti con i Paesi confinanti, aumento dei costi d'impresa, tasso di cambio instabile con la valuta Yuan, problemi socio-culturali, maggiore variabilità del sistema normativo e regolamentare, probabile aumento dei disagi sociali, perdita del controllo della proprietà intellettuale, rischio di contraffazione.

Free Trade Zone, Export Processing Zone e Industrial Free Zone

Con il termine “*Free Trade Zone*” (FTZ) si intendono zone economiche speciali che presentano alcune agevolazioni fiscali, logistiche ed economiche, utili ad attirare capitali di investimento esteri. Solitamente tali zone si ritrovano in località portuali, aree industriali o zone in cui si sono sviluppati poli tecnologici rilevanti. Un’ulteriore tipologia di zona è rappresentata dalle “*Export Processing Zone*” (EPZ), ossia delle aree in cui sono richieste determinate condizioni, come ad esempio quella in cui le merci in transito debbano subire delle lavorazioni prima di essere nuovamente esportate.

Il territorio cinese presenta molte di queste zone, soprattutto in prossimità delle aree di sviluppo economico e tecnologico (solitamente nei pressi delle grandi città, come Pechino o Dalian). Nonostante la diversa nomenclatura e le specifiche condizioni richieste per ottenerne le agevolazioni, tutte queste tipologie sono accumulate da diversi benefici fiscali, come l'esenzione dai dazi doganali e dalle imposte indirette sulle importazioni di specifiche tipologie di prodotti, la possibilità di conservare materie prime o componenti e materiali d'imballaggio importati nei depositi doganali, l'esenzione da dazi o imposte sull'esportazione quando i prodotti modificati nell'area speciale sono esportati al di fuori del territorio della Repubblica popolare cinese. Un'altra categoria di zone la ritroviamo nelle cosiddette "*Industrial Free Zone*" (o "*Bounded Zone*"), situate nei pressi delle maggiori città cinesi, con lo scopo di promuovere il commercio internazionale del Paese. Queste aree speciali hanno assunto il ruolo di polo logistico delle principali società multinazionali, consistenti nell'immagazzinamento dei beni nelle zone franche, nella trasformazione semplice e nella distribuzione delle merci. Gli incentivi alle imprese che operano al loro interno consistono generalmente in crediti d'imposta e aliquote agevolate, esenzione da dazi ed imposte per transazioni di import-export e agevolazioni IVA sui prodotti. Una delle più importanti Bounded Zones della Cina è la "*Shanghai Waigaoqiao Free Trade Zone*", localizzata in prossimità dell'ala nord-est della nuova area metropolitana di Pudong, con una superficie di 10 chilometri quadrati, rapidamente divenuta sede di oltre 9,300 imprese provenienti da 72 diversi Paesi (incluse 135 fra le multinazionali che compaiono nella lista "Fortune 500"). La creazione di zone speciali, che spesso ha generato numerose critiche per la sproporzione di benefici concessi agli investitori stranieri rispetto ai locali, ha permesso alla Cina di attrarre numerosi capitali stranieri e allo stesso tempo di controllare e gestire la crescita, valutando con quale modalità e in quali settori spingere il Paese.

Relazioni Italia-Cina

Il “Paese del Mezzo” si trova in un periodo di sviluppo caratterizzato dall'industrializzazione ed urbanizzazione ad alta velocità, mentre l'Italia vanta di tecnologie e esperienze di gestione ad avanguardia mondiale nel settore dell'agricoltura moderna, del risparmio energetico, della tutela ambientale, dell'innovazione e del design. Quindi è fortissima la potenzialità e la complementarità di cooperazione tra le due parti, in particolare tra le piccole e medie imprese. Quanto alle relazioni che intercorrono tra i due Paesi, la Cina rappresenta il terzo miglior partner italiano, dopo Germania e Francia. Negli ultimi dieci anni si è registrato un aumento delle esportazioni italiane in Cina, in base ai dati *EuroStat* elaborati da ICE Shanghai, nei primi 10 mesi del 2011 l'interscambio Italia-Cina ha raggiunto la cifra record di 47,387 milioni di Euro (+17.1%), confermando saldamente Pechino al terzo posto fra i partner commerciali dell'Italia, preceduta da Germania e Francia e seguita da Spagna e Stati Uniti. Gli scambi con la Cina rappresentano il 5.2% del commercio estero italiano. Nello stesso periodo la Cina è divenuta il settimo cliente dell'Italia con acquisti per 11,661 milioni di Euro, in crescita del 26% rispetto al 2010, con una quota sulle nostre esportazioni del 2.7%. La Cina è preceduta da Germania, Francia, Stati Uniti, Svizzera, Spagna e Regno Unito e circa metà dell'export consiste in macchinari e semilavorati industriali, per un valore di circa 4 miliardi di \$ nell'anno 2011. Il settore agroalimentare ha subito un notevole sviluppo, registrato nel 2011 (circa +47% rispetto all'anno precedente), arrivando a pesare 300 milioni di \$. Proprio per questo motivo, l'agroalimentare italiano è considerato un settore altamente e potenzialmente redditizio nel mercato del drago. Anche altri settori sono tutt'ora in crescita, come quello dell'abbigliamento (2 miliardi di \$ nel 2011, con una crescita del +68% rispetto al 2010) e quello degli arredi (220 milioni di \$ nel 2011, crescendo del +40% rispetto all'anno precedente). Per l'occasione dei dieci anni dell'ingresso della Cina nel WTO, emergono nuove opportunità: nell'ottobre 2010 è stato emesso il *"Piano d'azione triennale italo-cinese per la cooperazione economica"*, che ha previsto un panorama della maggiore collaborazione nei settori del commercio, dell'investimento, della tutela ambientale, dell'innovazione tecnologica, delle piccole e medie imprese e della promozione dello sviluppo sostenibile, impiegando numerose politiche e misure effettive. Si spera che i mondi industriali e commerciali dei due Paesi possano cogliere l'opportunità per creare insieme

un nuovo quadro di cooperazione economica e commerciale, per godere dei benefici concreti a favore di entrambi. Il presidente dell'ICE Riccardo Monti, in occasione del “*Global Services Forum dell'Unctad*” tenutosi a Pechino, ha sostenuto che la Cina per l'Italia rappresenta un mercato prioritario. Sempre Monti ha ribadito che l'economia cinese si sta modificando, passando da un'economia basata sulle esportazioni, ad una incentrata sul consumo. Questo mutamento si rifletterà anche sul ruolo del “Made in Italy” ed egli afferma: “*Siamo passati dall'essere considerati produttori di beni di lusso a produttori di beni che molte decine di milioni di consumatori possono permettersi di comprare*”.

Un aiuto alle PMI italiane è dato dal “*Global Purchasing Center*”, una sorta di gruppi d'acquisto istituiti dal Governo cinese, composti da buyer, distributori, consulenti, con l'obiettivo di scoprire prodotti occidentali di qualità e venderli direttamente sul mercato cinese. I distributori cinesi vengono in Italia, selezionano le aziende, acquistano direttamente le merci che saranno poi gestite dal rivenditore in Cina che le collocherà nei mercati maggiormente interessati a quel prodotto. In questo modo si potranno superare le numerose barriere all'ingresso , come ad esempio gli elevati costi dell'apertura di un negozio monomarca, le difficoltà nell'individuare i distributori e le complessità degli adempimenti burocratici, minimizzando gli oneri di distribuzione e normativi. Così facendo si potrà accedere ad un mercato con grandi potenzialità come la Cina. E' curioso analizzare l'interesse della Cina a sostenere lo Stato italiano, per salvare l'apparato imprenditoriale da possibili casi di default. In un certo senso si rovescia una concezione che era ben ancorata nel senso comune del nostro Paese. Un gigantesco Paese, con il più alto tasso di crescita al mondo che si impone di essere il nuovo punto di riferimento dell'economia mondiale o se vogliamo, come “*ancora di salvataggio nella tempesta perfetta dell'attuale crisi economica mondiale*” (Gianni, 2012). In effetti l'attenzione della Cina all'Italia rappresenta un fenomeno molto complesso, destinato a durare per un lungo periodo e che ha tutti i presupposti per rivelarsi irreversibile. Si fa riferimento al processo di transizione egemonica mondiale, di cui la crisi economica che il mondo sta attraversando è elemento acceleratore, che vedrà l'Oriente (prevalentemente la Cina) sostituirsi all'Occidente come traino dell'economia mondiale. Gli avanzamenti di questo processo diventano di giorno in giorno sempre più evidenti. Il Dragone ha subito finora poche scosse dall'attuale crisi e

questo perché il Governo cinese è intervenuto anche prima di quello americano in funzione di stimolo della propria economia investendo centinaia di miliardi di dollari. La Cina non è più solo la fabbrica dell'assemblaggio di merci pensate e progettate altrove. Non punta più solo a esportazioni di merci povere di contenuto tecnologico e di basso costo. E' diventata un centro di innovazione e di straordinario dinamismo dai quali i migliori manager del sistema capitalistico mondiale sono chiamati a imparare. La Cina possiede ricchezze in valuta straniera ammontanti a un valore pari a 3200 miliardi dollari, di cui si stima che un quarto siano in euro. A questo punto ai cinesi non rimane che preoccuparsi di aiutare a mettere ordine nei conti dei Paesi capitalistici occidentali. Come era facile intuire, il caso italiano è stato considerato dai cinesi uno degli anelli più deboli nello scacchiere europeo. L'attivismo cinese in Europa va probabilmente letto in un'altra chiave. La Cina possiede già alcune partecipazioni italiane e il Financial Times stima che già il 4% del debito pubblico italiano, cioè intorno ai 75 miliardi di euro, sia in loro possesso. Di certo sarebbe un errore credere che questo attivismo è dettato semplicemente da uno spirito solidale della Cina nei confronti delle economie maggiormente in difficoltà, anche perché qualche problema lo hanno anche in casa propria. Secondo analisti occidentali attendibili, più di un problema sta sorgendo nella gestione del debito pubblico interno cinese. Il debito delle amministrazioni locali del grande Paese asiatico ammonta a 2.300 milioni di dollari ed è destinato a crescere se il Governo manterrà l'impegno di costruire 10 milioni di nuove case popolari entro al fine dell'anno. Non è impossibile che quindi il Governo cinese si trovi nella necessità di operare un nuovo intervento di salvataggio per un importo che potrebbe oscillare attorno ai 700 miliardi di dollari. Il tutto porterebbe a una crescita del debito pubblico cinese verso il 77% del suo PIL. Piuttosto che prodigarsi nell'acquisto dei titoli del debito pubblico per allontanare la possibilità di default che limiterebbe le capacità di acquisto delle merci cinesi sui mercati europei, i cinesi sono interessati a spingere l'acceleratore sulla penetrazione diretta nell'economia reale di questi Stati. L'interesse all'investimento in Europa sembra concentrarsi in tre settori strategici, ovvero l'energia, le infrastrutture e il credito. Nei confronti dell'Italia questa scelta si orienta tanto verso le grandi imprese quanto, e forse per ora prevalentemente, verso il sistema delle PMI. Agli investitori cinesi interessa conquistare quote di partecipazione nelle migliori società che operano nel campo delle energie pulite e rinnovabili, quelle cioè che

lavorano in ravvicinato contatto con il futuro. Ma certamente sono anche molto interessati all'intero sistema portuale italiano, porta d'accesso imprescindibile per l'ingresso delle merci del Dragone nel nostro vecchio continente, senza tralasciare i capitali investiti nell'alta velocità ferroviaria. Inoltre aumenta l'interesse per i principali istituti di credito italiani aventi una caratura internazionale. Contemporaneamente i cinesi sono molto attratti dal sistema delle piccole e medie imprese italiane, ma ciò che sembra coinvolgerli in maniera particolare è una qualsivoglia partecipazione di minoranza, dando così poca importanza al ritorno finanziario, privilegiando invece l'acquisizione di tecnologie e di immagine. Potere inglobare il "Made in Italy" nel poco stimato e inelegante "Made in China", sarebbe davvero un segno evidente e indelebile del cambiamento dei tempi. Nessuno quindi ci salverà per il solo gusto di farlo. Nello stesso tempo l'Italia e l'Europa non si salveranno senza fare i conti con i nuovi assetti economici e geo-politici del mondo, dei quali la Cina è parte assolutamente determinante. Pensare di farli in chiave protezionista è inutile prima che stupido. La soluzione più appropriata è quella della costruzione di nuovi rapporti multipolari mondiali a livello politico, economico e istituzionale. Un lungo percorso che andrebbe iniziato subito proprio perché è indispensabile per uscire dalla crisi senza un massacro sociale.

Prospettive del "Made in Italy" agroalimentare in Cina

Si è affermato più volte che il prodotto italiano suscita nel consumatore straniero una garanzia in termini di qualità e tipicità, oltre che un alto valore nutrizionale. Negli ultimi anni alcune circostanze come ad esempio la creazione e la diffusione di punti vendita monomarca, oppure l'emigrazione di molti chef italiani in Cina, hanno contribuito a dare maggiore visibilità ai prodotti italiani e quindi a moltiplicare i canali di ingresso dei prodotti nostrani. Per giungere a queste considerazioni però è necessario monitorare continuamente le attività che si sviluppano lungo la filiera produttiva e sottostare agli standard produttivi richiesti, soprattutto in ambito internazionale. In questo lavoro si cercherà di intuire come il settore agroalimentare italiano è riuscito a insediarsi nel

mercato cinese e specialmente cosa sarà necessario per mantenere un alto profilo di interesse e apprezzamento da parte della popolazione locale. Joanne Denney-Finch, amministratrice delegata di IGD (*Institute of Grocery Distribution*) che si occupa di ricerche sull'industria alimentare, si è così espressa riguardo il mercato alimentare cinese: *“La storia della crescita del settore alimentare in Cina è fenomenale.[...] Nonostante le diverse sfide logistiche e burocratiche la Cina rappresenta un importante mercato in crescita per molti tra i maggiori distributori mondiali di generi alimentari. Anche al di fuori delle grandi città esistono enormi possibilità. Le previsioni indicano che oltre 200 città cinesi raggiungeranno più di un milione di abitanti entro il 2025”* (ALLEN 2012). Con i suoi 122 milioni di ettari coltivabili offre elevate opportunità inerenti al settore agricolo e alimentare, risultando il secondo importatore netto al mondo di prodotti agricoli. Questo trend è in continua crescita in concomitanza dell'aumento della popolazione cinese e del reddito pro-capite. Si prevede che nel 2015 il settore alimentare cinese raggiunga un valore di circa 1394 miliardi di dollari. Non si fa fatica quindi a credere che il fulcro del mercato alimentare mondiale si stia spostando verso il mercato orientale e due trend favoriscono questo processo: l'aumento della domanda e del potere d'acquisto, già menzionati in precedenza e il graduale avvicinamento alle normative standard internazionali da parte della Cina, da sempre riconosciuto come un Paese fortemente protezionista nella sua politica economica. Entrando più nel dettaglio, si cercherà di analizzare i generi alimentari più rilevanti e gli ostacoli alla loro diffusione. I principali prodotti italiani esportati in Cina possono essere suddivisi in sei macro-categorie:

- *Bevande*: sono comprese bevande gassate, tè, acqua minerale e bevande sempre più salutari e nutrienti, come i succhi di frutta;
- *Carni lavorate*: la Cina produce il 30% della carne mondiale e questo valore tende ad aumentare insieme alla crescita del consumo interno;
- *Prodotti lattiero-caseari*: sono stati introdotti prodotti genuini e sicuri come gli yogurt, specialmente dopo lo scandalo del latte confezionato nel 2008;
- *Oli da cucina*: si commercializzano oli meno grassi e in confezioni più piccole;
- *Birra*: il consumo della birra cresce grazie all'aumento del livello salariale;
- *Vino*: il consumo del vino rientra negli *“status symbol”* delle classi più abbienti e le maggiori importazioni provengono dalla Francia e dall'Italia.

Il segmento specifico delle bevande è molto sviluppato, ma allo stesso tempo limitato dal protezionismo cinese, in cui sono richieste delle licenze specifiche per poter commercializzare quel genere di prodotti. Gli ostacoli e le barriere alla diffusione dei prodotti agroalimentari “Made in Italy”, che in seguito verranno approfonditi, possono essere così sintetizzati:

- Certificati e standard da rispettare;
- Problemi di “*Intellectual Property Rights*” (IPR);
- Elevata burocratizzazione delle procedure doganali e commerciali;
- Sistema distributivo non ancora del tutto sviluppato;
- Difficoltà nel rapporto con i partner e i soggetti pubblici locali;
- Aspetti culturali legati alle abitudini culinarie.

In merito a quest’ultimo punto, è attestato che la cucina cinese è espressione del rapporto tra uomo e territorio ed è considerata una delle più evolute e nobili al mondo. In un certo senso, la penetrazione nel mercato di cibi elaborati e raffinati, come oli e formaggi italiani, con molta probabilità può risultare efficace. In definitiva, l’agroalimentare offre un contributo di crescita potenzialmente molto interessante all’intera economia nazionale proprio grazie ai segmenti di mercato sui quali si riescono a valorizzare la qualità e altri attributi che ben remunerano le risorse impiegate. Tuttavia, la dinamica dell’ultimo quindicennio mostra che, a fronte di nuovi Paesi esportatori che si affacciano sull’arena competitiva globale con un forte dinamismo anche in termini di miglioramento qualitativo dei beni venduti, la competitività delle esportazioni del nostro Paese soffre e ciò non favorisce una crescita del nostro ruolo internazionale ma, anzi, rischia di compromettere nel futuro le posizioni ad oggi conquistate in uno scenario che è in forte mutamento.

Lo sviluppo della rete distributiva

In generale, è doveroso affiancare il successo dei prodotti agroalimentari italiani in Cina allo sviluppo dei canali distributivi interni al Paese. Non risulta affatto semplice riuscire a servire con efficienza ed efficacia un territorio così vasto come la Cina. Proprio per

questo si riscontrano ancora molte difficoltà per quanto riguarda la distribuzione nelle zone interne. Avvalersi di un importatore e di un distributore in Cina è una pratica fondamentale per non dire obbligata, in quanto tutte le operazioni di import ed export devono essere effettuate tramite società in possesso di una particolare licenza di commercio estero. L'appoggio ad un importatore/distributore locale è necessario in quanto questa figura dispone di una diretta conoscenza della domanda del mercato, dell'evoluzione e di tutti i cambiamenti che avvengono all'interno di esso. Ovviamente non basta puntare solo sulla distribuzione di tipo “*sell-in*”, ossia garantire la presenza del prodotto nei punti vendita, ma sarà necessario fare in modo che i prodotti vengano accettati, riconosciuti e infine acquistati dai consumatori finali (“*sell-out*”). Per orientarsi verso questa direzione può risultare utile approfondire i concetti di “*shelf life*” dei prodotti e di “*supply chain*”. Per shelf life dei prodotti si intende letteralmente la vita del prodotto sullo scaffale. E' facile intuire che questo concetto è strettamente correlato alla durabilità del prodotto stesso, che può essere espressa come “da consumarsi entro”, nel caso di una scadenza tassativa imposta da una legge, oppure “da consumarsi preferibilmente entro”, quando vi è una scadenza meno restrittiva. All'interno di questo intervallo temporale il prodotto manterrà le sue caratteristiche qualitative nelle normali condizioni di conservazione e utilizzo. Con il termine supply chain invece si intende il concetto molto ampio di “*gestione della catena di distribuzione*”, (o SCM, dall'inglese Supply Chain Management) e riguarda diverse attività logistiche delle aziende, con l'obiettivo di controllare le prestazioni e incrementarne l'efficienza. Tra queste attività sono incluse la catalogazione sistematica dei prodotti e il coordinamento strategico dei vari membri della catena di distribuzione. Uno dei principali obiettivi inerenti alla distribuzione è quello minimizzare i costi e i tempi di consegna. Ad esempio per quanto riguarda il trasporto del mascarpone, in seguito all'aumento dei costi per il trasporto, si è deciso di ricorrere al trasporto aereo, che comporta un tempo di consegna minore e che compensi la maggiorazione di costo. Senza dubbio, l'affermazione di grandi player stranieri della distribuzione, come Metro, Auchan, Wall-Mart, Tesco e Carrefour, hanno contribuito a riformare e ristrutturare le vendite al dettaglio in Cina, in termini sia logistici che di diversificazione dell'offerta. Ai classici “*street e wet market*” e ai piccoli negozi a gestione familiare, sono state inserite catene in franchising di “*convenience store*”, catene commerciali di negozi specializzati in generi alimentari come i “*grocery*”

store” e inoltre si sono diffusi ipermercati con un vasto assortimento di prodotti, sia locali che stranieri. I grandi distributori si sono evoluti e specializzati in seguito a IDE o grazie al supporto di partner locali, acquisendo le conoscenze necessarie per accelerare il processo di insediamento e godere quindi dei vantaggi del “*first mover*”. Si tratta di benefici ottenuti da un soggetto economico che per primo è riuscito a penetrare un mercato, anticipando i competitors e conquistare la domanda presente al suo interno. In questo modo le imprese che operano da first mover possono sviluppare delle curve di esperienza anticipate e godere di vantaggi di costo relativi alla *path dependency* (dipendenza dal percorso), concezione secondo la quale piccoli eventi passati, anche se non più rilevanti, possono avere conseguenze significative in tempi successivi, che l’azione economica può modificare in maniera limitata. Inoltre saranno in grado di generare costi di cambiamento per i clienti fidelizzati (*switching cost*).

L’evoluzione dell’e-commerce

Una questione importante e doverosa da trattare è l’evoluzione del commercio in rete, il cosiddetto “*E-commerce*”. Una previsione attesta che vi è una crescita del 30% sulla vendita in rete di prodotti italiani, in particolare quelli appartenente al genere luxury, della moda e dell’agroalimentare. Un numero crescente di siti cinesi quali Alibaba (www.alibaba.com), Vancl (www.vancl.com) o Tao Bao (www.taobao.com) sono diventati tra i più cliccati in Cina e nel mondo, mettendo in ombra i loro equivalenti occidentali quali Ebay o Amazon. Per meglio comprendere le potenzialità che le aziende italiane possono cogliere dal “*World wide web*”, si riporta la seguente statistica: nel 2013 circa il 46% dei cinesi è connesso a internet (circa 600 milioni di persone), mentre nel 2002 la percentuale ammontava a circa il 5%. Per avere successo e quindi attrarre nuovi clienti, le imprese italiane dovranno puntare a strategie di marketing sempre più incentrate sull’utilizzo di piattaforme informatiche, in grado di trasmettere con efficacia i valori del proprio brand (“*brand awareness*”) e allinearli ai gusti, alle mode e alle tendenze dei consumatori. Ad esempio sarà utile disporre di un sito internet in lingua cinese per abbattere la barriera linguistica. I consumatori cinesi sono sempre più attratti ad acquistare online ed il recente scenario di crisi finanziaria globale non sembra aver avuto effetti sulla crescita del fatturato del commercio elettronico in Cina.

Tale crescita è senza dubbio supportata dal concomitante aumento degli utenti internet, la loro propensione ad acquistare online, il numero di transazioni online ed il loro valore medio. E' importante specificare che l'evoluzione dell'e-commerce segue una direzione sia quantitativa che qualitativa, perché oltre ad essere aumentate le piattaforme su cui poter procedere agli acquisti, stanno sviluppandosi sempre di più marchi del settore retail, che stanno investendo nello sviluppo dei canali di vendita, servendosi dei propri siti internet. In linee generali è possibile procedere alla vendita online in due modi differenti:

- *Vendere attraverso piattaforme di commercio elettronico esistenti:* questa è la metodologia più utilizzata e si riferisce principalmente alle vendite tra consumatori (C2C), anche se il commercio tra imprese e consumatori (B2C) è in netta crescita. Alcuni problemi riscontrabili sono: i metodi di pagamento (a causa delle forti restrizioni imposte dalle normative locali) e la distribuzione logistica delle vendite;
- *Aprire un proprio punto vendita online:* questa alternativa è sempre più utilizzata da marchi internazionali che intendono diffondere i propri prodotti in un nuovo mercato. In questo modo si ha un controllo diretto delle proprie vendite e si limita quindi il problema della contraffazione.

Lo sviluppo del commercio in rete risulta essere frenato, oltre che dalla regolamentazione eccessivamente restrittiva imposta dal Governo cinese, anche da fenomeni quali la contraffazione dei prodotti, la violazione dei diritti di proprietà intellettuale e le truffe online. Molte opportunità sono disponibili per le imprese straniere che vogliono vendere i loro prodotti in Cina. L'e-commerce rappresenta infatti un'enorme potenzialità ad un costo di ingresso contenuto. In un paese come la Cina, infatti, grazie ad internet si ha la possibilità di raggiungere un pubblico potenziale di centinaia di milioni di utenti, naturalmente previa attenta analisi costi/benefici e verifica del quadro regolamentare in costante cambiamento.

Abitudini e tendenze del consumatore cinese

Un tratto di analisi essenziale che le imprese italiane devono affrontare durante la pianificazione della loro strategia di internazionalizzazione in un mercato estero, è il comportamento assunto dai consumatori, in termini di abitudini, preferenze, gusti e stili di vita. Come abbiamo già accennato, il consumatore orientale presenta caratteristiche particolari, che si discostano da quello occidentale, soprattutto per motivi sociali e culturali. La valutazione di tutti questi fattori tende a focalizzarsi su specifici aspetti che saranno trattati in questo paragrafo. Innanzi tutto, la propensione al consumo e all'acquisto da parte dei clienti target sta modificandosi nel tempo, a causa dell'aumento della popolazione e della crescita della classe reddituale media. Come si era già detto in precedenza, l'aumento salariale e quindi del reddito pro-capite, induce gli individui alla ricerca di beni ad alta qualità e ad acquisti più impegnativi e complessi. Per le aziende italiane questo può rappresentare un vantaggio perché aumenta la domanda di beni qualitativamente superiori, in linea con l'offerta dei prodotti etichettati "Made in Italy", giustificando così la maggiorazione del prezzo d'acquisto (*premium price*). Questa situazione è molto delicata e spesso le imprese non hanno saputo proporre un'offerta differenziata che potesse superare con relativa facilità gli ostacoli e le barriere innalzate dalla *price competition*. Un altro fenomeno considerevole è quello dell'urbanizzazione. Le Autorità cinesi stanno investendo molto in piani di urbanizzazione, cercando di colmare le disparità, sia reddituali che infrastrutturali, tra le zone più sviluppate e quelle invece più arretrate. Di conseguenza molti cittadini cinesi si stanno spostando dalle aree rurali alle città, in cerca di nuove opportunità. Questo spostamento comporta un mutamento del paniere rappresentativo dei consumi da parte degli individui, che entrano a contatto con tipologie di prodotti differenti, come ad esempio i prodotti confezionati. Si è registrato inoltre un maggiore orientamento all'acquisto di nuovi prodotti, specialmente se provenienti da altri Paesi. Il cibo importato ha molto valore di "*status symbol*" e permette ai consumatori appartenenti alla "*upper-middle class*" di ostentare un rilievo dal punto di vista sociale. Questa manifestazione può essere spiegata dal numero sempre maggiore di individui, soprattutto giovani cinesi, che per motivi di studio, di lavoro o di interesse personale si trasferiscono all'estero. Questi saranno quindi intercalati in contesti culturali differenti dai loro e apprenderanno anche in maniera indiretta gli stili di vita e comportamentali del Paese ospitante. Il consumatore

cinese può essere quindi propenso ad imitare queste tendenze anche una volta tornato a casa, ma soprattutto continueranno ad associare il valore del brand all'immagine del Paese di provenienza dei prodotti, costruita e maturata durante la loro esperienza all'estero e che può essere motivo di fidelizzazione al marchio e all'azienda. Un esempio curioso è quello del successo della pasta in Cina, che inizialmente ha trovato parecchie difficoltà e barriere culturali. Anche la moda italiana, soprattutto nel caso specifico del settore del lusso, è da sempre molto apprezzata in tutto il mondo. Un ruolo molto importante è giocato dal modo in cui avviene la promozione di un prodotto. La comunicazione infatti dovrà essere mirata e il prodotto deve necessariamente risultare idoneo o adattato al mercato, considerando non solo i gusti della popolazione dal punto di vista culinario, ma anche in termini di *packaging*. Si dovranno distinguere inoltre i prodotti destinati al consumo di massa, che solitamente sono orientati ad una competizione basata sul prezzo, da quelli rivolti ad un mercato ristretto, cosiddetto di "nicchia", in cui il vantaggio competitivo deve essere ottenuto attraverso la differenziazione in termini di marchio e di qualità. Questo ultimo caso rispecchia il contesto adatto per la diffusione dei prodotti "Made in Italy". L'immagine dei prodotti agroalimentari italiani di qualità è stata veicolata da importanti player come Ferrero, Vincenzi, Beretta e Grandi Salumifici Italiani, consentendo loro di essere collocati a standard qualitativi elevati. Nel settore del *Food&Beverage* infatti, il consumatore pone molta attenzione alla qualità dell'acquisto, sia quello appartenente alla "upper-middle class", sia quello della "lower-middle class", che malgrado la minore propensione all'acquisto, sono attratti dal cibo estero e dalla sua sicurezza e affidabilità che riesce a trasmettere, in particolar modo quello italiano. Sarà compito delle singole imprese individuare i bisogni dei consumatori, distinguendo quelli premium da quelli generici. Inoltre le aziende italiane molto spesso compiono delle attività di promozione e di sensibilizzazione del proprio territorio, ad esempio con progetti di "incoming", nei quali accolgono studenti o turisti per far conoscere i prodotti con esperienze dirette e di impatto.

Sicurezza alimentare e standard nutrizionali

Il Governo cinese attua una rigida regolamentazione per la commercializzazione dei prodotti agroalimentari provenienti dagli altri Paesi, effettuando numerosi controlli ai prodotti importati e garantendo la loro sicurezza e conformità agli standard richiesti. Il vasto numero di prodotti e le numerose tipologie comportano diverse misure di ordine sanitario e fitosanitario. I riferimenti normativi più significativi sono i seguenti:

- *Legge sulla qualità dei prodotti (del 1993 ma riformata nel 2000);*
- *Legge sulla protezione dei diritti e degli interessi dei consumatori (del 1994):* obbliga le imprese presenti nel mercato cinese a garantire la conformità dei propri prodotti agli standard di salute e di sicurezza;
- *Legge sull'igiene alimentare (del 1995 ma modificata nel 2006);*
- *Misure amministrative sulla sicurezza alimentare (del 2007):* ha esteso la responsabilità di tutela sulla sicurezza alimentare anche ai grossisti e ai dettaglianti;
- *Legge sulla sicurezza alimentare (del 2009):* adatta la produzione del cibo agli standard internazionali e prevede il controllo costante sulla qualità dei prodotti.

Spesso a causa dell'inadeguatezza del sistema imprenditoriale italiano, verso questioni giuridiche e normative in Paesi esteri più complessi come la Cina, costringe le nostre imprese a ricorrere a strategie di ingresso indiretto, ad esempio introducendosi nel mercato tramite un intermediario locale, dovendo rinunciare quindi ai benefici ottenibili attraverso un approccio diretto. Le Autorità cinesi, oltre che assicurarsi della regolarità dei prodotti importati, effettuano delle visite ispettive preventive direttamente nei centri produttivi, per verificare la sicurezza e la conformità della lavorazione e della produzione dei beni. Questa procedura è molto utilizzata per i prodotti di origine animale o composti, mentre a quelli di origine vegetale viene attribuito minor rischio e quindi vi sono dei controlli meno rigidi. L'Italia è soggetta ad alcune limitazioni o addirittura divieti per quanto riguarda l'export. Ad esempio è vietato esportare prodotti avicoli, a causa dell'influenza aviaria scoppiata alla fine degli anni novanta. Inoltre non si possono esportare prodotti suini se non sono stati trattati alla stagionatura di almeno 313 giorni o alla cottura a 70°C per mezz'ora. Un altro importante divieto è quello di

utilizzare il lisozima come fertilizzante. La garanzia di sicurezza e conformità dei prodotti è sintetizzata nel *packaging* e nel *labeling*, ossia nelle descrizioni riportate nella confezione e nell'etichetta.

La certificazione di qualità si rivolge all'esterno dell'impresa per testimoniare a terzi le caratteristiche del prodotto o dei processi adottati per ottenerlo, o dei sistemi produttivi. Saranno quindi organismi terzi che verificheranno ed attesteranno la conformità del prodotto e/o del sistema di gestione. Le principali caratteristiche della certificazione sono:

- *Trasparenza*: la visibilità dall'esterno delle procedure, dei criteri seguiti, dei rapporti esistenti fra i diversi operatori interessati, in modo che chiunque voglia possa esprimere un giudizio sulla capacità del sistema di fornire le garanzie richieste;
- *Credibilità*: l'acquisizione e il mantenimento nel tempo della fiducia dei destinatari delle certificazioni riguardo la correttezza nell'applicazione delle procedure di controllo, nella efficacia delle stesse e nella lealtà di tutti gli operatori interessati rispetto alle promesse fatte.

La certificazione dovrà inoltre occuparsi di curare aspetti di tipo ambientale ed etico. Per quanto riguarda i primi, ci si riferisce ad analisi ambientali iniziali del sito produttivo, a politiche/programmi/obiettivi da introdurre e attuare in un sistema di gestione dell'ambiente, a valutazioni sistematiche delle prestazioni ambientali dell'impresa, a redazione e successiva convalida di una dichiarazione ambientale per l'informazione del pubblico. Dal punto di vista della certificazione etica, le imprese possono avvalersi del *bilancio sociale* e del *codice etico*, strumenti che garantiscono rispettivamente il controllo delle politiche dell'impresa e il monitoraggio dei comportamenti individuali. Grazie a queste certificazioni i prodotti possono essere sottoposti in maniera più rapida ai controlli doganali necessari. Di questo genere di controlli se ne parlerà in seguito. In conclusione sarebbe utile far recepire alle Autorità cinesi il massimo livello di sicurezza sanitaria degli alimenti prodotti in Italia, inducendoli ad adeguarsi agli standard sanitari internazionalmente riconosciuti e applicando dei sistemi normativi e doganali più flessibili e meno protezionisti. Il

possibile risultato sarebbe quello di vedere ampliata sempre di più la cooperazione economica tra Italia e Cina.

Barriere all'ingresso e controlli doganali

Si è già parlato della politica protezionistica adottata dal Governo cinese a cui consegue la poca trasparenza del sistema politico ed economico. La Cina infatti molto spesso tende a privilegiare dinamiche di tipo sociale a scapito di quelle di mercato. Oltre agli ostacoli culturali e gastronomici, si rilevano quelli logistico-distributivi. Oltre al già menzionato aumento della competizione locale, fatta di player che operano abbattendo i costi, si rilevano dei limiti dal punto di vista infrastrutturale. La rete distributiva risulta infatti molto sviluppata lungo la linea Pechino-Shanghai-Guangzhou, lasciando scoperte le regioni interne. Inoltre questioni doganali come la sicurezza/qualità dei prodotti, standard produttivi e diritti di proprietà intellettuale, rallentano la fase espansiva delle imprese esportatrici. Il settore agroalimentare italiano è sottoposto a numerosi controlli, specialmente dopo alcuni eventi come il blocco delle importazioni di prodotti lattiero-caseari nel 2008, per irregolarità riscontrate negli standard accettati, oppure per alcuni problemi emersi nel 2011 riguardo la certificazione di qualità e di origine dell'olio d'oliva (si esportavano infatti oli di origine spagnola). Parallelamente alla riforma sulla sicurezza alimentare trattata nel paragrafo precedente, sono state formulate alcune normative specifiche in tema di importazione, di seguito sono riportate le più importanti:

- *Legge sulle dogane (del 1987 ma modificata nel 2000)*: ha rafforzato il potere di ispezione e di controllo delle autorità doganali;
- *Legge sull'ispezione dei beni in materia di import/export (del 2002)*;
- *Misure amministrative sulla sicurezza degli alimenti d'importazione e d'esportazione (del 2011)*.

A queste riforme si aggiungono poi alcuni standard nazionali:

- *Norme generali dell'etichettatura per prodotti alimentari pre-confezionati*;
- *Standard generale dell'etichettatura per i prodotti alimentari pre-confezionati per particolari usi dietetici*;

- *Norme generali per l'etichettatura di prodotti alcolici.*

L'etichetta di ogni prodotto deve essere rigorosamente in lingua cinese e presentare le caratteristiche tassativamente richieste, prevedendo la descrizione riguardo: marchio, nome del prodotto, data di produzione e di scadenza, nome e indirizzo del produttore e dell'importatore/distributore, peso netto, ingredienti, Paese di origine, codice e requisiti di conservazione. Il controllo doganale ha una durata di 1/3 settimane. Se i prodotti risultano conformi agli standard (*label approved*) allora questi potranno essere introdotti nel mercato, altrimenti verranno rispediti indietro o addirittura distrutti. Una questione considerevole è anche quella riguardo l'incidenza dei dazi doganali, specialmente sui costi di esportazione e sui prezzi con cui i prodotti vengono venduti al consumatore. I più rilevanti sono:

- *Most Favored Nation (MFN)*: dazio previsto tra i membri del WTO e varia dal 10% al 20%, in base alla tipologia di prodotto;
- *Consumption tax (imposta sul consumo)*: applicata all'importazione di beni ai quali le Autorità intendono limitarne il consumo;
- *IVA o VAT (imposta sul valore aggiunto)*: può essere del 17% o del 13%, in base al tipo di prodotto.

Lotta alla contraffazione e alla concorrenza sleale

La legge del 24 Dicembre 2003 n. 350 (c.d. Legge Finanziaria del 2004) contiene norme inerenti sia l'identificazione dell'origine di un prodotto che norme per il potenziamento alla lotta alla contraffazione. Quest'ultimo tema è esplicitato all'art. 4 comma 49 "l'importazione e l'esportazione a fini di commercializzazione ovvero la commercializzazione di prodotti recanti false o fallaci indicazioni di provenienza costituisce reato ed è punita ai sensi dell'articolo 517 del codice penale. Costituisce falsa indicazione la stampigliatura "Made in Italy" su prodotti e merci non originari dall'Italia ai sensi della normativa europea sull'origine. Costituisce fallace indicazione, anche qualora sia indicata l'origine e la provenienza estera dei prodotti o delle merci, l'uso di segni, figure, o quant'altro possa indurre il consumatore a ritenere che il prodotto o la merce sia di origine italiana. Le fattispecie sono commesse sin dalla

presentazione dei prodotti o delle merci in dogana per l'immissione in consumo o in libera pratica e sino alla vendita al dettaglio. La fallace indicazione delle merci può essere sanata sul piano amministrativo con l'asportazione a cura ed a spese del contravventore dei segni o delle figure o di quant'altro induca a ritenere che si tratti di un prodotto di origine italiana. La falsa indicazione sull'origine o sulla provenienza di prodotti o merci può essere sanata sul piano amministrativo attraverso l'esatta indicazione dell'origine o l'asportazione della stampigliatura "Made in Italy". In particolare l'art. 517 del codice penale stabilisce che "chiunque pone in vendita o mette altrimenti in circolazione opere dell'ingegno o prodotti industriali, con nomi, marchi o segni distintivi nazionali o esteri, atti a indurre in inganno il compratore sull'origine, provenienza o qualità dell'opera o del prodotto, è punito, se il fatto non è preveduto come reato da altra disposizione di legge, con la reclusione fino a due anni e con la multa fino a ventimila euro". Precisiamo, tuttavia, che nonostante il possibile dissequestro dei prodotti, a seguito della rimozione delle false o fallaci indicazioni d'origine o di provenienza, resta ferma la prosecuzione dei procedimenti penali avviati. *"È necessario mettere un freno all'ingresso di tutti questi container pieni di merce scadente, copia dei nostri prodotti"*, spiega Gismondi, *"il Paese deve riuscire a bloccare i container di merce copiata e contraffatta. Noi continuiamo per la nostra strada perché la nostra marca vuol dire design, qualità, innovazione e, adesso, eco-compatibilità, caratteristiche che le imitazioni provenienti dalla Cina non hanno"*⁷. Il problema della contraffazione in Cina è un ostacolo molto serio e attuale alla diffusione del "Made in Italy" alimentare. Il valore del falso "Made in Italy" nel 2010 è, infatti, risultato valere 60 miliardi di euro e, come è emerso da un rapporto dell'OCSE, per i prodotti alimentari, la Cina è uno dei primi Paesi falsificatori. Basti pensare che il 37% dei prodotti alimentari contraffatti risultano provenienti dal territorio cinese. Inoltre il Paese si posiziona tra le prime anche nella falsificazione dei prodotti DOP con una perdita per l'Italia pari ad un valore di 20 miliardi di dollari (ACCENTURE 2011). In questa situazione le aziende italiane hanno avuto e stanno continuando ad avere molta difficoltà nel difendersi e soprattutto nel convincere il consumatore su quale sia il vero prodotto italiano. L'Italia deve infatti affrontare la questione dell'*Italian Sounding*, lottando contro la diffusione all'estero di prodotti che presentano nomi, loghi, colori o

⁷ "Cos'è il Made in Italy", Chiara Grianti (Portale internet, www.businesspeople.it)

slogan riconducibili all'Italia ma che di fatto non hanno nulla a che vedere con l'autenticità dei prodotti "Made in Italy", al fine di richiamare l'attenzione del consumatore su un prodotto che ha le caratteristiche fisiche del prodotto italiano ma che in realtà non lo è.

Tale fenomeno va a colpire sia le imprese produttrici sia il valore stesso del "Made in Italy", provocando distorsioni nella percezione del consumatore. La contraffazione cinese, oltre a recare danno agli imprenditori locali, è un problema che colpisce indirettamente anche gli esportatori del "Made in Italy". Le imprese italiane quindi, vedono l'esigenza di elaborare uno specifico percorso strategico per insediarsi nel ricco e complesso mercato cinese. Un percorso che vede come ruolo fondamentale la conoscenza dei settori e dei mercati di riferimento ma anche e soprattutto la capacità di utilizzare e gestire in maniera innovativa ed efficace i nuovi canali di distribuzione presenti in un mercato tanto complesso e diverso dal nostro come quello cinese. In definitiva, è emerso chiaramente che nel campo agroalimentare le dimensioni del fenomeno del falso "Made in Italy" sono assolutamente rilevanti, sia rispetto agli attuali flussi di esportazione sia rispetto alle dimensioni stesse di taluni comparti del sistema produttivo nazionale. Se però ci soffermiamo in un'altra ottica, tale fenomeno potrebbe allo stesso tempo rappresentare una grande opportunità commerciale per il nostro sistema agroalimentare. Infatti, è certamente vero che l'inadeguatezza dei contesti normativi nazionali ed europei, soprattutto nel contesto del WTO, rende difficile la tutela del vero "Made in Italy" e quindi penalizza in primo luogo il nostro Paese, oltre che i consumatori del resto del mondo. Ma è anche vero che gran parte di queste occasioni non sono colte a dovere dalle nostre imprese anche per la loro incapacità di operare sui mercati esteri con determinazione, efficacia e successo. Questa priorità dovrebbe quindi essere portata all'attenzione sia delle istituzioni che delle imprese e degli stakeholder. Bisognerà quindi specializzare la produzione e garantire il successo dei prodotti appartenenti al vero "Made in Italy". Ma per affrontare con successo questa sfida, non bastano le diverse azioni già illustrate sul fronte della tutela sia normativa e giuridica, sia sul piano della comunicazione e della informazione istituzionale. È necessario sviluppare un'azione chiara, condivisa e forte, in sinergia tra istituzioni pubbliche e sistema delle imprese, finalizzata a rafforzare ulteriormente la reputazione dei nostri prodotti, e soprattutto il peso della nostra rete imprenditoriale, in particolar

modo nei mercati dove i fenomeni di imitazione di prodotti italiani sono più frequenti. Il successo in questa grande sfida potrebbe garantire numerosi benefici, non solo all'interno del singolo settore ma anche all'intera economia nazionale.

CAPITOLO III

Il settore vitivinicolo italiano in Cina: aspetti generali

L'Italia, in riferimento al settore vitivinicolo, ricopre senza dubbio un ruolo fondamentale nel commercio mondiale. Infatti in termini di volumi è il principale esportatore mondiale di vino, spumanti e mosti, seguito da Spagna e Francia. Quest'ultima presenta un valore totale delle esportazioni di vino che superano nettamente quelle italiane e spagnole. Il comparto vitivinicolo italiano, contraddistinto negli anni '90 da una politica di minore attenzione alla qualità della produzione, nell'ultimo decennio ha intrapreso un percorso di notevole miglioramento del livello qualitativo, avvicinandosi sempre di più al modello da sempre adottato dai leader francesi, il quale punta ad una politica di attenzione e valorizzazione della qualità, cercando contemporaneamente di lavorare sul prezzo e ottenere dei miglioramenti riguardo il posizionamento dei prodotti. La tradizione vitivinicola in Cina era già presente ancora prima dell'arrivo dei vini occidentali e la prima cantina fu fondata da Zhang Bishi a Yanti. Nonostante questa tradizione abbia origini molto lontane, non è presente una cultura del vino profonda e radicata come quella europea. Questa situazione però non ha frenato il colosso asiatico a investire in questo settore e ad acquisire le conoscenze necessarie per ricoprire un ruolo di rilievo in un mercato che ricopre l'intero globo. Il rapporto tra Cina e vino si fa sempre più stretto, attualmente il Paese di Mezzo occupa il 5° posto nella produzione enologica mondiale ed è destinato, nei prossimi vent'anni ad occupare i vertici delle classifiche (GALLI, 2013). In seguito all'ingresso della Cina nel WTO e al conseguente calo dei dazi doganali, le importazioni di vino sono notevolmente aumentate. La crescita del settore vinicolo locale, nonostante le ottimistiche previsioni per il futuro, resta condizionata, oltre che dall'ancora inesperta e acerba conduzione industriale, da alcuni fattori esterni, che possono essere intesi come elementi indipendenti ed imprescindibili da qualsiasi dinamica economica. Questi

riguardano la disponibilità di terre coltivabili a vite e la disponibilità d'acqua, oltre che problematiche di natura climatica. Gran parte delle regioni cinesi destinate alla viticoltura, presentano delle caratteristiche climatiche particolarmente difficili, tanto da obbligare i produttori ad adottare dei provvedimenti specifici che per questioni di logistica e tempistica, condizionano la crescita e lo sviluppo del settore. Alla fine degli anni '70 la Cina ha adottato delle nuove riforme economico-politiche, chiamate le “*politiche delle porte aperte*”, che prevedevano il libero mercato e permettevano a questo settore di svilupparsi attraverso un'economia delle cosiddette “*Zone Economiche Speciali*”. L'istituzione delle ZES, con la dimostra perfettamente come il Paese stia superando il modello maoista dell'autosufficienza autarchica. Queste sono regioni geografiche caratterizzate da speciali incentivi per attrarre investimenti stranieri, da maggiore indipendenza nella gestione di tutte le attività del commercio internazionale ed infine dallo sviluppo e dall'organizzazione delle attività economiche tramite Joint Ventures, sia a capitale e gestione misti sino-esteri (Equity Joint Venture, EJV) che a capitale interamente estero (Wholly Foreign Owned Enterprise, WFOE). La produzione del vino nel mercato del drago risulta concentrata nelle mani di pochi soggetti, nel 2010 oltre il 50% della produzione interna a valore risultava essere nelle mani dei primi 5 operatori (ICE 2013). Tutti risultato di JV, per lo più sino-francesi. Questi 5 operatori sono:

- *Great Wall*: fondata nel 1983 è probabilmente il marchio più popolare in Cina, con sede nella provincia dello *Hebei*. La produzione annua è di circa 60.000 tonnellate, suddivise in 7 differenti varietà. Sviluppa business anche nelle esportazioni, in quanto esporta circa 1.500 tonnellate l'anno (50% delle esportazioni di vino cinese annuali).

- *Dragon Seal*: fondata nel 1987 dalla francese *Pernod Ricard*, si trova a sud di Pechino.

- *Changyu*: è il più grande produttore di vino in tutta l'Asia, ha attività totali per 2.3 miliardi di yuen (circa 285 milioni di euro) e una capacità produttiva di 80.000 tonnellate. Nel 2002 venne creata la “*Chateau Changyu-Castel*”, JV tra la gigante azienda vinicola cinese e la francese *Castel*, con lo scopo di offrire al mercato cinese il primo “*Chateau*” cinese in stile europeo³⁸.

- *Huadong*: fondata nel 1985 nello *Shandong*, vicino a *Qingdao* (“distretto della birra cinese”). Specializzata nella produzione di vino bianco.

- *Lou Lan*: qualitativamente parlando, forse, la migliore azienda vinicola cinese, con sede nella provincia dello *Xinjiang*. Si avvale della collaborazione di diverse strutture francesi.

Cultura vitivinicola orientale e consumo del vino importato

La Cina presenta un mercato molto vasto e frammentato, dove le esportazioni di vino italiano sono in evidente aumento, contrastate esclusivamente dalla grande presenza della Francia che detiene la maggiore quota di mercato sulle esportazioni di vino, soprattutto grazie al fatto di essere arrivata per prima nel mercato del drago, sviluppando strategie di mercato e azioni di marketing culturale capaci di affermare con successo i propri marchi. L'investimento in Cina comporta spese e tempistiche maggiori a causa della distanza che separa il nostro mercato da quello del drago, tuttavia in questo preciso momento storico, che vede un aumento massivo di quella parte di popolazione cinese definita “nuova generazione del lusso”, l'impresa italiana è incentivata ad investire e scommettere sulla propria affermazione in una realtà complessa come quella cinese. Questo mercato impone delle barriere tariffarie e doganali alle imprese che intendono esportare vino in Cina, similmente a come accade per gli altri prodotti agroalimentari. Dazi, tasse e ricarichi comportano quindi un aumento del prezzo del vino, talvolta anche di 7-8 volte il FOB (Free On Board), che sarebbe valore corrispondente al prezzo di mercato alla frontiera del Paese esportatore. Oltre ai numerosi e concreti ostacoli che rendono difficile i processi di internazionalizzazione cinese, gli imprenditori esteri, nello specifico quelli italiani, devono superare una barriera di tipo concettuale. Essi dovranno infatti sforzarsi nel comprendere la vera cultura commerciale cinese, le sue dinamiche e rintracciando le diversità con il pensiero tipico occidentale. Il mercato cinese non è per nulla facile da affrontare, la distanza culturale si riflette anche nelle dinamiche economiche che risultano totalmente diverse a quelle cui siamo abituati. L'operatore italiano, nell'approccio con il mercato cinese spesso viene scoraggiato dalla lentezza e poca

chiarezza del sistema burocratico, dalle incomprensioni linguistiche e di etichetta e dalla scarsissima cultura che i cinesi hanno nei confronti del vino. Oltre ad essere arrivato in ritardo (rispetto alla Francia che ha agito da *first mover*), il produttore di vino italiano, molto spesso perde il controllo sulla distribuzione del suo stesso prodotto, trovandosi all'oscuro sui mezzi e le metodologie di distribuzione, oltre che sul prezzo. Non è raro quindi che i produttori italiani si affidano ad importatori e distributori incompetenti o quantomeno inaffidabili. Il paradosso del tutto italiano sta nel reale rischio che per l'operatore di conoscere il soggetto a cui vende il proprio vino, ma ignorare totalmente quali sono i canali attraverso i quali è venduto (QUARATI, 2012). Il vino italiano, non essendo diffuso equamente in tutto il territorio, ma esclusivamente nelle grandi città, ottiene un posizionamento tale da essere percepito come un prodotto di fascia medio-alta e quindi come un bene di lusso alimentare. Differente è invece il posizionamento generale dei vini francesi, che ricoprono tutte le fasce reddituali, godendo così di maggiore visibilità e notorietà. Un altro problema riscontrato dagli imprenditori italiani deriva dalla dimensione ridotta delle loro imprese, che non dispongono delle risorse necessarie per affrontare un mercato così vasto e frammentato. Questo motivo dovrebbe portare le PMI italiane a creare una rete di collaborazione capace di promuovere con efficacia il vino italiano in Cina. Esistono fortunatamente delle soluzioni per superare gli ostacoli all'insediamento e alla penetrazione significativa di una delle eccellenze della produzione eno-gastronomica italiana quale il vino. Per agevolare l'ingresso nel mercato orientale, le imprese italiane devono prima di tutto procedere ad un cambio di prospettiva, da "*Product oriented*" a "*Market oriented*". Affrontare il mercato cinese senza l'adeguata preparazione e le giuste conoscenze riguardo abitudini, convinzioni e consuetudini può rivelarsi fallimentare per l'impresa. Si dovrà presentare se stessi e il proprio prodotto nelle modalità accettate dal consumatore cinese. Fondamentale risulta quindi conoscere e capire ancor prima di progettare ed agire. Bisognerà poi dedicare maggiori investimenti in ambito di *promozione, marketing e pubblicità*, che risultano leve di influenza importanti per le scelte finali dei consumatori. Da sottolineare inoltre l'importanza della *presenza diretta* sul territorio che garantisce maggiore controllo dei prodotti e dei canali distributivi, oltre che il monitoraggio sulle vendite e sulla promozione, evitando di affidare in maniera spropositata queste attività a esportatori e distributori che molto spesso si rivelano incompetenti e inaffidabili.

Esistono diversi canali di distribuzione con i quali il vino italiano può affermarsi nel mercato del drago e ognuno presenta dei vantaggi e contemporaneamente delle peculiarità:

- *Imprese di importazione e distribuzione di proprietà statale*: l'impresa statale prende il nome di "China National Cereals, Oils and Foodstuffs, Import and Export" (COFCO) rimane il principale distributore di vino e bevande alcoliche. Il ricorso a queste aziende locali rende più agevole l'entrata del vino straniero in Cina dal punto di vista pratico e burocratico, però di non provvede alle attività promozionali necessarie per l'inserimento efficace del prodotto;
- *Imprese di importatori e distributori private*: importatori privati specializzati proprio nella distribuzione del vino, che lavorano in stretta collaborazione con le autorità regionali e possiedono la facoltà di agevolare il movimento delle merci importate. Tuttavia spesso lavorano ed inseriscono nel loro giro d'affari uno svariato numero di cantine concorrenti tra loro e capita inoltre che più distributori collochino lo stesso prodotto nello stesso punto vendita al dettaglio;
- *Imprese di importatori e distributori all'ingrosso*: i costi contenuti e la distribuzione capillare sul territorio del prodotto, sono i fattori di convenienza che potrebbero spingere gli operatori vinicoli italiani ad utilizzare questo canale. Purtroppo anche in questo caso è d'obbligo considerare le peculiarità, riscontrate sul prezzo finale del prodotto che non viene stabilito direttamente dal produttore, bensì dal distributore che può decidere di vendere il vino ad un prezzo molto alto, pregiudicando la competitività e la vendita stessa del prodotto. Avvalendosi dei grossisti che si occupano di distribuire il vino ai dettaglianti, spesso al produttore, a causa delle lunghe tempistiche che caratterizzano questo tipo di distribuzione, non è dato sapere il luogo di destinazione dei suoi vini, tantomeno il prezzo con cui questi vengono venduti;

- *Vendita diretta*: rappresenta la formula più efficace e permette alle imprese di comprendere meglio i fabbisogni dei consumatori, avendo la possibilità di stabilire il prezzo finale di vendita del prodotto e di curare tutti i fattori aventi a che fare la distribuzione. Tuttavia richiede ingenti sforzi e impegni economici e l'impresa dovrà preoccuparsi di tutte le problematiche inerenti alla logistica e al magazzinaggio dei prodotti;
- *Vendita al dettaglio*: questa tipologia è sempre più utilizzata nel panorama cinese e viene effettuata attraverso ipermercati, supermercati convenzionati, negozi 24 ore o duty free, che acquistano il vino direttamente dai produttori o dai grandi importatori e forniscono una scelta ampia e variegata, sia in termini di qualità che di prezzo. Di fianco agli ipermercati con capitale sino-straniero, operano quelli a capitale interamente cinese i quali difficilmente propongono vino straniero, preferendo per ovvi motivi la vendita di vino locale. Purtroppo però i costi d'entrata sono tutt'altro che irrisori e i prodotti sono sottoposti ad una preventiva valutazione qualitativa effettuata dal personale esecutivo del supermercato sulla commercializzazione o meno del vino.

E' evidente che nel settore della distribuzione cinese dei prodotti agroalimentari in generale e del vino in particolare, ancora giovane e non del tutto sviluppato, non esiste ancora una rete ampia omogenea e professionale di importatori/distributori, specialmente per i prodotti vinicoli italiani. Nonostante tutte le avversità menzionate in precedenza, il vino italiano gode di un'ottima reputazione da parte del consumatore orientale, il quale associa al vino la visione del Paese di appartenenza, ovvero fascino, bellezza, raffinatezza, eleganza. Tradizionalmente i vini italiani preferiti dai cinesi sono quelli rossi e i più famosi sono l'*Amarone*, il *Brunello*, il *Barolo*, il *Barbaresco* e il *Chianti*. I vini sopracitati sono di chiara provenienza italica e dunque relativamente semplici da vendere, mentre è molto difficile riuscire a vendere un vino italiano frutto di un vitigno internazionale, come possono essere una bottiglia di *Cabernet*, di *Pinot* o di *Merlot*. Questi stessi vini, infatti, sono presenti anche nelle produzioni enologiche degli altri Paesi concorrenti, come Francia, Cile o Australia. Per quanto riguarda invece i vini bianchi, l'unica annotazione rilevante può essere fatta per l'esportazione di *Prosecco*,

che di recente ha raggiunto numeri paragonabili a quelli dello *Champagne* francese. Negli ultimi anni il consumatore cinese ha avuto una grande propensione all'acquisto di vini importati dall'estero. Nei primi 10 mesi del 2012 sono stati importati in Cina oltre 330 milioni di litri di vino dal resto del mondo, con un aumento del 13.9% rispetto allo stesso periodo dell'anno precedente, per un valore di 1.3 miliardi di USD (Dati China Customs, dicembre 2012). I Paesi che hanno avuto maggiori relazioni e scambi con la Cina, in riferimento al settore del vino, sono stati:

-*Francia*: i francesi possiedono la più grande porzione del mercato del vino in Cina, con una quota di circa il 46% sul vino importato e del 52% riferendoci al solo vino imbottigliato. Il 2011 per la Francia è stato l'anno del boom, le sue esportazioni in Cina, infatti, sono più che raddoppiate, attestandosi ad oltre 750 milioni di USD. Nel 2012 le esportazioni di vino francese in Cina sono state di 787 milioni di USD, aumentate dunque, rispetto al 2011, dell'5,8%;

-*Australia*: il secondo posto è stabilmente dell'Australia, che nel 2012 ha anch'essa visto crescere le proprie esportazioni di vino in Cina: +5%, per un valore totale di 227 milioni di euro;

-*Cile*: sul terzo gradino del podio troviamo il Cile che nel 2012 ha esportato in Cina per un valore di 147 milioni di euro, vedendo decollare le proprie esportazioni di vino in Cina, con una crescita del 42% rispetto al 2011;

-*Spagna*: Nel 2010 ha superato l'Italia guadagnando così il 4° posto di questa classifica. Nel 2012 il valore spagnolo esportato in Cina è aumentato del 12%, portando il totale esportato a 112 milioni di USD;

-*Italia*: nel 2012 l'Italia è cresciuta in Cina solo del 3%, per un valore totale delle esportazioni di vino in Cina si aggira intorno all'1,5%, per un ammontare di poco inferiore ai 100 milioni di USD.

La Cina sta attraversando già da molti anni un cambiamento socio-culturale riguardo il consumo. Ormai si è superata l'ottica in cui il consumatore medio cinese si preoccupava solamente all'acquisto di beni di sussistenza. Adesso invece il raggiungimento della “*customer satisfaction*” passa anche e soprattutto dall'acquisto di beni ricercati, altamente personalizzati e lussuosi. Il vino ne è un esempio, perché il suo consumo è sinonimo di appartenenza ad una classe medio-alta. E' importante ricordare che rispetto al passato, oggi vi è più facilità nel reperire questo prodotto, grazie alla moltitudine di prodotti, prezzi e canali distributivi presenti nel territorio (Ceresa, 2004). Il vino quindi, indipendentemente dalla modalità di consumo (che può essere differente rispetto a quella del consumatore occidentale), rappresenta uno “*status symbol*” che identifica posizione sociale e disponibilità economica di chi lo consuma. A volte allo stesso consumatore basta semplicemente ostentare il proprio acquisto o il proprio consumo, ignorando le specifiche del prodotto, come la sua effettiva qualità o la sua provenienza. Si possono identificare diverse tipologie di consumatore, nei quali il tratto comune è rappresentato dall'apertura nei confronti dei prodotti occidentali, specialmente quelli appartenenti alla categoria del lusso:

- *1° Profilo*: un consumatore che non ha nessuna conoscenza in materia. Considera l'acquisto del prodotto non tanto perché gli piaccia, ma piuttosto perché la società l'ha eletto a prodotto simbolo. Visto il suo ignorare la materia non viene attratto da qualità o sapori, si preoccupa piuttosto di acquistare le bottiglie dalla confezione più elaborata, particolare ed appariscente. Ha un'età compresa tra i 20 ed i 30 ed è mosso principalmente dal bisogno di dimostrare la sua occidentalizzazione. Acquista i vini più conosciuti e riconoscibili e sceglie la bottiglia da acquistare in base al prezzo perché è convinto che sia il prezzo il migliore indicatore della qualità.
- *2° Profilo*: un consumatore più maturo rispetto al primo, di età media (più di 35 anni), il quale si interessa di ciò che compra. Si fa molto coinvolgere dal mondo del vino e ama consumare qualcosa che conosce, per questo frequenta corsi di degustazione e tour enogastronomici.

- *3° Profilo*: un individuo che ha passato dei periodi medio-lunghi all'estero, imparando a conoscere la cultura del vino rispetto al luogo in cui è stato. Conosce le diverse sfumature che possiede il vino, sia dal punto di vista del prodotto che da quello del suo consumo. Cerca generalmente vini pregiati o rari, per la propria cantina e per ostentare la propria conoscenza con gli ospiti. Ha un'età variabile tra i 30 ed i 40. E' interessato e curioso rispetto alle novità.
- *4° Profilo*: in questo profilo è compresa solo la sfera femminile. Il consumatore infatti sarà una donna con un elevato potere d'acquisto e che apprezza sorseggiare un calice di vino di tanto in tanto interessandosi a ciò che sta consumando. Per lo più beve champagne ma apprezza anche Prosecco e vini dolci.

I criteri di scelta di una bottiglia di vino si riferiscono alle seguenti caratteristiche: marca (44%), gusto (28%), prezzo (16%), origine (8%) e confezione (4%) (Agichina24.it, 2008).

Le imprese possono fare ricorso alle cosiddette “*fiere*” per poter incontrare e comunicare con venditori, clienti target, giornalisti, presentando in maniera diretta la loro offerta di prodotti. Questi eventi aiutano l'impresa a diffondere la loro “*brand awareness*” e facilitano la costruzione di relazioni commerciali. Gli operatori italiani vi partecipano numerosi, nella speranza di procacciare il giusto cliente ed il giusto affare. I principali eventi fieristici riguardanti il settore enologico che si tengono in Cina sono lo “*Shanghai Wine and Spirit Exhibition Expo*”, il “*Guangzhou Food Hospitality World*” e “*l'Hong Kong International Wines and Spirits Fair*”. Questi generalmente hanno luogo nei padiglioni espositivi delle grandi città costiere di Shanghai, Canton e Hong Kong. Il mercato fieristico, rappresenta uno tra i migliori strumenti per lo sviluppo di un'economia di mercato, grazie alla concentrazione spaziale degli operatori e alle conseguenti relazioni dirette che si instaurano, in un contesto in cui si incrociano commercio e cultura. Poiché le PMI italiane non hanno dimensioni tali da giustificare una rete diretta di vendita, le fiere diventano il mezzo di comunicazione e promozione insostituibile.

Il caso “ZONIN”

“*Casa Vinicola Zonin*” rappresenta una delle più importanti aziende vinicole private italiane. L’azienda distribuisce e commercializza vini e spumanti pregiati sotto il marchio Zonin e negli ultimi anni ha consolidato la propria presenza anche in mercati esteri. La sua storia coinvolge ben sette generazioni e ha inizio a Gambellara, una provincia vicentina. La famiglia Zonin è legata alla coltivazione della vite ed alla produzione di vino dal 1821, ma è nel 1921 che inizia una vera e propria rivoluzione, ad opera del commendator Domenico Zonin, che valorizza i terreni e le vigne di famiglia, dando vita a Casa Vinicola Zonin. Nei primi anni '60 Domenico, vissuto a cavallo di tre secoli e due millenni (1899 – 2001), viene affiancato in azienda dal nipote Gianni, che nel 1967 assume la presidenza della società. Gianni Zonin è tutt’ora il presidente dell’azienda e sotto di lui, nelle vesti di vice-presidenti, ritroviamo i suoi tre figli, Domenico, Francesco e Michele. Il primo, 39 anni, è vicepresidente con delega alla supervisione tecnico- produttiva di Casa Vinicola Zonin, Francesco, 38 anni, è vicepresidente con delega alla supervisione commerciale-marketing e Michele, 35 anni, è Financial Controller. I passaggi generazionali e l’attuale modello organizzativo dimostrano che l’azienda ha da sempre avuto una struttura a base familiare, tipica delle più importanti PMI italiane.

Passione, dedizione, audacia, aspirazione, caparbità e intuizione hanno permesso al giovane Gianni di espandere l’impresa nelle regioni italiane a più alta vocazione vinicola, a partire dall’acquisto delle aziende vitivinicole Tenuta Ca’ Bolani in Friuli (1970), la regione italiana più rinomata per la produzione di vini bianchi di eccellenza e pochi anni di Castello d’Albola in Toscana (1979), emblema dell’inconfondibile fascino del Chianti Classico. Il vigneto di famiglia si espande successivamente fino al Piemonte con l’acquisto dell’azienda vitivinicola Castello del Poggio (1985), nell’area eletta per la produzione di Asti e Barbera, ed alla Lombardia con l’annessione della Tenuta Il Bosco (1987), nell’Oltrepò Pavese, patria elettiva del leggendario Pinot Nero. In seguito Zonin individua il sud Italia come terra ideale per produrre “i grandi vini del futuro”, acquistando il Feudo Principi di Butera (1997) nella magnifica Sicilia e la Masseria Altemura (2000) nella penisola salentina, in Puglia. Casa Vinicola Zonin detiene il primato tra aziende vinicole private italiane per estensione dei propri terreni, che oggi raggiungono una superficie vitata di 2000 ettari di proprietà. Oggi le varie tenute sono

diventate delle aziende di riferimento nei rispettivi territori e in ognuno si controlla l'intera filiera produttiva, dalla selezione del terreno e dei cloni, all'imbottigliamento. Si tratta di aziende modello, presidi di qualità e civiltà rurale, di rilievo paesaggistico e architettonico, perfettamente integrate con il territorio e atte a preservarlo. La diversificazione produttiva nelle diverse regioni, ognuna sottostante a diverse condizioni ambientali e stagionali, consente di incontrare i diversi gusti del mercato e di bilanciare eventuali picchi o crisi di alcune varietà di vite. Gianni Zonin è anche il pioniere della viticoltura di qualità nella East Coast degli Stati Uniti. Nel 1976, acquista la tenuta di Barboursville Vineyards, realizzando il sogno del presidente americano Thomas Jefferson il quale sosteneva che in Virginia si sarebbero potuti produrre vini di classe mondiale. Tutti i vini prodotti dalla Casa Vinicola Zonin tendono a rappresentare i singoli territori in cui avviene la produzione e a custodirne fortemente l'identità. I numerosi riconoscimenti ottenuti in questi ultimi decenni premiano la validità di questa filosofia aziendale.

Si riporta qui di seguito la mission aziendale: *“Casa Vinicola Zonin ha adottato il sistema valoriale della famiglia e lo ha esteso a tutte le tenute, trasformando uno stile familiare in una filosofia aziendale. La famiglia Zonin ha un legame quotidiano con il territorio e le sue tradizioni, un profondo rispetto per la natura e l'ambiente. L'obiettivo è da sempre quello di garantire la massima qualità dei propri vini portando nel mondo la cultura del vino italiano”*. Da sempre ogni membro della famiglia Zonin ha cercato di improntare una cultura aziendale dedita al rispetto di alcuni valori fondamentali che, attraverso l'esperienza secolare e il supporto dell'innovazione tecnologica, vengono trasmessi di vigneto in vigneto, di tenuta in tenuta, e sono: *integrità, passione, identità, fiducia e continuità*. Oltre ai principi prima menzionati, l'azienda familiare Zonin rivolge l'attenzione verso la pratica di una viticoltura *ecosostenibile*, attraverso strategie e tecniche produttive che puntano ad un posizionamento *“green”*, sviluppando un processo integrato che tiene conto di 3 fattori imprescindibili:

- promuovere azioni *sicure* per l'ambiente;
- promuovere azioni *socialmente eque*;
- promuovere azioni *economicamente realizzabili*.

Dal 2008 Casa Vinicola Zonin sta lavorando per raggiungere importanti traguardi (alcuni raggiunti e altri in corso d'opera), e lo fa attraverso elementi chiave quali l'acqua, la terra, il territorio e l'energia. Il totale rispetto di questi valori permette all'azienda di capitalizzare il patrimonio di anni di attività nel mondo del vino e allo stesso tempo di aprirsi con successo alle nuove sfide della globalizzazione. Le Tenute della famiglia Zonin sono distribuite in modo capillare e vantano di una rete commerciale moderna e altamente specializzata.

La Casa Vinicola intende produrre dei vini un ottimo rapporto qualità/prezzo, cercando di soddisfare al meglio le diverse fasce di consumatori, prestando molta attenzione alle opportunità che offre il mercato internazionale. Proprio per questo motivo, si impegna a distribuire un'ampia gamma di vini di qualità tra le denominazioni DOC e DOCG più rappresentative, attraverso una rete di distribuzione in oltre 100 paesi nel mondo, servendosi del più grande staff di enologi e agronomi in Europa e soprattutto adottando strategie di marketing realizzate "ad hoc" per ogni Paese. L'azienda, tenendo presente il periodo di recessione, si mantiene su un prezzo al consumatore che generalmente va dai 5 ai 15 euro per i prodotti appartenenti alla fascia più bassa, mentre le bottiglie più care non superano i 60 euro. Non sono in vendita prodotti a prezzi più bassi dei 5 euro, poiché si tradurrebbe nel comprometterne la qualità.

Tra i vini che hanno ottenuto le migliori performance nell'ultimo anno, si segnalano:

- Il *Prosecco DOC Zonin*, con incremento medio global di + 16%, trainato dall'exploit in Canada (+ 100%). Negli altri Paesi (come Germania e USA) continua la sua crescita a doppia cifra;
- L'*Amarone Zonin 2009* che, dopo essersi aggiudicato il prestigioso riconoscimento dei 5 Grappoli di Ais Bibenda, vanta un ottimo andamento negli Stati Uniti e in Svizzera;
- Il *Chianti Classico Le Ellere* di Castello d'Albola conferma una continua crescita restando tra i vini italiani più conosciuti e apprezzati al mondo. Grande successo in Canada (+ 300%) e risultati raddoppiati in USA e Germania;
- Il *Rocca di Montemassi* della tenuta maremmana omonima prosegue l'ottima crescita sul mercato della Svezia, dove è ancora uno dei 5 vini di qualità tra i più venduti.

Casa Vinicola Zonin è, per tutte queste caratteristiche, sempre più una realtà leader a livello internazionale nell'esportazione di vini italiani in Paesi come gli Stati Uniti, la Germania, il Giappone, l'Inghilterra, la Svizzera e l'Australia. Gli investimenti all'estero hanno aiutato l'azienda a mantenere alti i livelli di profitto, bilanciando le perdite registrate nel mercato italiano in tempo di crisi, causate da alcuni fattori come l'aumento dei prezzi e delle materie prime. Nel 2013 si sono registrati rilevanti incrementi del fatturato nel comparto export, a testimonianza di come la qualità "100% Made in Italy" sia sempre più apprezzata e riconosciuta in tutto il mondo. In particolare, negli Stati Uniti e nel Regno Unito, Casa Vinicola Zonin ha registrato un grande successo, grazie a strategie mirate di lungo termine e alla presenza di due società indipendenti di importazione e distribuzione, Zonin USA e Zonin UK, create per integrare la filiera a valle e gestire localmente le vendite e le politiche dei mercati. Zonin scommette anche sull'Australia che, nonostante sia un Paese produttore di vino, dimostra di apprezzare sempre più le eccellenze italiane.

Per quanto riguarda il mercato emergente cinese, questo è considerato di primaria importanza. In occasione di "Vinitaly 2013" l'azienda sottolinea l'importanza che ha assunto oggi il mercato del dragone, che comprende sia le grandi aree metropolitane sia le città di minore fama. Le esportazioni in Cina sono diventate, infatti, una priorità per Casa Vinicola Zonin, perché da un lato si tratta di un Paese che, nonostante la crisi globale, rappresenta un mercato in costante espansione, dall'altro perché il settore del vino ha visto nell'ultimo anno un incrementato delle vendite pari al 21%. Di recente infatti l'azienda ha affiancato due area manager di nazionalità cinese nel comparto dedicato all'export nella Terra di Mezzo. Questi affiancano i due importatori che per il gruppo vicentino coprono tutto il Paese, Torres China e C&D Wines, entrambi a Shanghai. Il primo si occupa del marchio Zonin e vende soprattutto "Prosecco 1821" nei migliori locali, ristoranti e hotel, il secondo invece distribuisce i vini delle Tenute della Famiglia Zonin. Sebbene il mercato cinese sia dominato per l'83% da vini domestici, l'export di vini italiani in questo territorio è in continua crescita e con poco meno di 200 milioni di bottiglie acquistati nel periodo tra gennaio e giugno 2013 (+20,9% sul 2012), infatti, la Cina si colloca al 4° posto tra i maggiori importatori al mondo. L'azienda veneta ha iniziato ad esplorare il mercato cinese già nel 1996 e, con la nuova struttura commerciale, ha dato il via a diverse attività di successo. Tra queste,

nel 2005 è nato il “*progetto G3*”, insieme alla famiglia Torres e a Baron Philippe de Rothschild, per promuovere l’eccellenza dei vini europei nei mercati emergenti attraverso eventi, degustazioni e conferenze stampa con l’obiettivo di fare sistema per imporsi sul mercato. In pochi anni Casa Vinicola Zonin è riuscita così a posizionare le proprie eccellenze enologiche in un Paese caratterizzato da enormi differenze economiche e culturali, che si traducono anche in tradizioni gastronomiche eterogenee. A questo proposito Francesco Zonin dichiara: “*stiamo conducendo una ricerca di mercato approfondita su 18 città cinesi per capire il gusto di consumatori attuali e potenziali. L’obiettivo è quello di riuscire ad anticipare le esigenze di consumo di un mercato che continua ad evolversi e a proporre il vino più adatto ai nuovi wine-lover cinesi*” e continua sottolineando che “*non vogliamo cadere nella trappola in cui sono incappati molti produttori che considerano la Cina come un grande e unico mercato*”. La richiesta del consumatore cinese si evolve a velocità straordinaria e in un Paese dove attualmente è solo il 2% della popolazione a rappresentare il mercato, Casa Vinicola Zonin vuole continuare a cogliere le tante opportunità offerte, forte della consapevolezza di poter conquistare nuovi consumatori, che riconoscono la qualità del vino “Made in Italy” e amano lo “stile italiano”. Con dati export più che quadruplicati nell’ultimo quinquennio e che oggi rappresentano una quota del 75% delle vendite sul totale fatturato aziendale di 154 milioni di euro, Casa Vinicola Zonin si conferma, quindi, sempre più una realtà leader a livello internazionale nell’esportazione di vini italiani.

Francesco Zonin, uno dei tre figli di Gianni, sostiene che la strategia distributiva è di fondamentale importanza nel commercio, soprattutto in quello internazionale. Egli sostiene che non basta avere un ottimo prodotto se poi non si riesce a veicolarlo nel modo corretto. Per essere efficaci oggi è imprescindibile essere vicini al mercato. Gli interventi sulla filiera distributiva hanno reso possibile la diffusione dei vini e dei proseccchi nei mercati in cui Zonin risulta avere una rilevante quota di mercato, come nel Regno Unito e negli USA. Zonin è presente negli Stati Uniti sin dagli anni ’70, con una propria tenuta in Virginia, in cui la crescita delle vendite è stata esponenziale, passando dai 5 milioni di dollari del 2006 ai 55 dello scorso anno. “*Eppure, con un fatturato di 55 milioni di dollari, negli Usa siamo ancora troppo piccoli*”, lamenta Zonin. Per avere una forza d’urto efficace è necessario fare fronte comune. Come in Cina, avverte il

produttore veneto. Il grande Paese asiatico ha enormi possibilità, ma purtroppo in un contesto del genere *“il piccolo non è bello”*, afferma Zonin e continua dicendo: *“Dobbiamo promuoverci prima di tutto come Italia, studiare azioni coordinate e solo dopo andare a raccontare le varietà dei nostri vitigni, che sono indubbiamente la nostra forza, ma rischiano di confondere un consumatore non ancora abbastanza preparato”*. Quest’ultimo elogia fenomeni come *“Eataly”*, considerati dei veri e propri ambasciatori all’estero del *“Made in Italy”* agroalimentare, ritenendo logico che un *retailer* italiano forte sui mercati esteri farebbe sistema, per valorizzare ancora di più il vino italiano nel mondo, senza dimenticare che rappresenta un’autentica *“miniera d’oro”*. L’azienda vicentina da qualche anno si sta cimentando in studi riguardanti il comportamento alimentare dei consumatori asiatici ed ha avviato un’approfondita ricerca di mercato in collaborazione della *“Fondazione Italia Cina”*, un’organizzazione che ha l’obiettivo di promuovere gli scambi economici, politici e culturali tra il nostro Paese e la Cina. . Zonin possiede il 4% della quota di mercato del vino italiano esportato in Cina, un valore che si intende incrementare educando i consumatori cinesi a mangiare e bere in modo sano, spiega Tuzzi, direttore internazionale e consigliere di amministrazione della società Zonin. Ed è proprio da qui che parte la ricerca di mercato e la collaborazione della Fondazione, che grazie alla profonda conoscenza delle abitudini e delle tradizioni culinarie cinesi ha dato un apporto determinante per comprendere gusti e stili di vita degli individui.

Domenico Zonin oggi ricopre il ruolo di neo presidente di *“Unione Italiana Vini”* e in queste vesti cerca di curare i rapporti tra i diversi produttori e tra i produttori e le istituzioni. Riferendosi all’apertura di un’indagine cinese sul vino europeo, afferma che tutta la filiera del vino italiano deve ricevere un sostegno dai Ministeri di competenza (Sviluppo Economico, Politiche Agricole Alimentari Forestali, Affari Esteri, Affari Europei). Questo rappresenterebbe un segnale forte da parte delle istituzioni nel contribuire allo sviluppo economico nazionale e internazionale del nostro Paese.

L’azienda di Gambellara ha da poco rinnovato i propri canali dediti alla comunicazione. Lo scorso anno ha lanciato un nuovo *sito corporate* (www.casavinicolazonin.it) e tutti quelli relativi alle 10 Tenute della famiglia Zonin. Questi siti adottano le tecnologie più avanzate per fornire informazioni e indicazioni concise, immediate e complete. Un’altra

importante novità è rappresentata dalla comunicazione attraverso i principali *social network* (Facebook, Twitter, Pinterest, Instagram, Youtube). Qui di seguito si riportano le parole dette da Francesco Zonin, vice-presidente con delega alla supervisione commerciale e marketing, in merito al sistema di comunicazione di Casa Vinicola Zonin: “*Casa Vinicola Zonin sta costruendo un sistema di comunicazione integrato e innovativo per dialogare a tutti i livelli con i 100.000 turisti che ogni anno visitano le Tenute, i wine-lover, i collaboratori, i clienti, gli importatori e i distributori in oltre 100 Paesi nel mondo. Questo permetterà di creare una community sempre più vasta e unica, al fine di condividere come viviamo il mondo del vino, il territorio, il mondo e le nostre passioni in senso più ampio*”.

A partire dal mese di luglio 2013 Zonin, in collaborazione con l’agenzia creativa “*JacLeRoi*” (jacleroi.com), ha avviato un’iniziativa dedita a lanciare una nuova linea di vini sul mercato cinese, con un supporto strategico e creativo che sapesse abbinare la conoscenza del prodotto con la conoscenza del mercato. Per questo l’azienda ha lavorato con professionisti cinesi madrelingua, in modo da avere un insight sul mercato di riferimento e una mediazione con la cultura locale. Ha inoltre lavorato con sommelier ed enologi per poter comunicare al meglio le peculiarità del prodotto. E’ stato possibile mettere in atto questa strategia e di conseguenza riuscire a lanciare la linea “*Primo Amore*” nelle città cinesi di seconda fascia, solo a seguito della differenziazione dei target B2B (distributore) e B2C (consumer) e della segmentazione della campagna in due fasi, la fase di *setup* e la fase di *rollout*, attraverso una strategia di comunicazione *digital* con richiami sul punto vendita. Dopo due anni di ricerche compiute dalla società Wine Intelligence, si sono analizzati i nuovi trend e comportamenti dei giovani consumatori cinesi, in un mercato in continua evoluzione. Questa ricerca si è basata su:

- *Focus group* sui cluster di consumatori;
- Analisi delle abitudini di consumo a livello *regionale* (comprese le città di seconda fascia);
- Occasioni di consumo “*in door*” e “*out door*”;
- *Pack test* sul gradimento di alcune etichette;
- *Foodpairing* per capire i gusti dei cinesi.

Il risultato della ricerca è rintracciabile nell'etichetta "*Primo Amore*". Il nome Yi Lian (Primo Amore) esprime una forte connessione con il Paese italiano e i suoi valori positivamente percepiti. Di conseguenza agli studi di mercato sono stati creati 3 vini specifici per soddisfare le esigenze richieste. Per definire il posizionamento del brand all'interno dello scenario competitivo si è costruita una "*brand essence*" in grado di definire valori del prodotto e del marchio, come *contemporaneità, autenticità e storia*, oltre che suscitare emozioni come *interesse e curiosità*. Adesso l'azienda si trova nella fase di rollout e si servirà dei *Social Network* e dei *Digital PR* per intraprendere attività di "*Co-Marketing*" e "*Promozioni In-store*".

La presenza internazionale di Casa Vinicola Zonin tende ad aumentare, specialmente in quei Paesi emergenti in cui la quota di mercato detenuta è ancora bassa, come Russia, Brasile, Emirati Arabi e la Cina. Zonin ha in mente di investire in queste regioni, ma bisogna saper cogliere il momento giusto. "*Il vino è come la moda, segue precisi cicli, che vanno all'incirca di decennio in decennio, e bisogna fiutare prima dove va il mercato. Dodici anni fa decisi di piantare cinquanta ettari a Prosecco. I miei enologi pensavano che volessi dire cinque, ma io insistevo, cinquanta. Adesso ne abbiamo duecento ettari e non bastano*"(Gianni Zonin). Sono proprio in Cina le maggiori aspettative di crescita per i vini italiani e la famiglia Zonin, essendo stati, già nel 1995/1996, la prima azienda vitivinicola italiana ad approcciare questo mercato e avendone studiato trend e occasioni di consumo, risulta potenzialmente pronta oggi per investire ulteriormente in nuove linee di prodotto pensate appositamente per i molti tipi di consumatori cinesi. Stiamo quindi parlando di uno scenario commerciale che da sempre ha interessato l'azienda e che ha voglia di continuare a presidiare con successo, tanto che la Casa Vitivinicola (attualmente con un'estensione vitata di 2 mila ettari, un team formato da 32 enologi e agronomi e 9 tenute divise in sette regioni italiane), aggiunge Tuzzi in un'intervista a "*newsfood.com*" (2012), starebbe anche avviando una riflessione per una possibile delocalizzazione dell'attività e costituire una società Zonin direttamente in Cina. L'idea, per il momento solo abbozzata e per adesso opera solo attraverso società di commercializzazione e distribuzione. "*Per il momento comunque la nostra attenzione è sulla conclusione di un'analisi di mercato in cui abbiamo deciso di investire in maniera importante* - sottolinea il direttore internazionale della Casa Vitivinicola di Gambellara Tuzzi - *e che stiamo conducendo ormai da qualche anno*".

Secondo le ultime stime, i consumatori cinesi che guadagneranno più di 7.500 dollari all'anno, passeranno dai 120 milioni di oggi agli oltre 300 milioni del 2020.

L'espansione internazionale però risulta in un certo senso vincolata dal problema dimensionale delle imprese italiane. Zonin, come del resto le PMI in generale, riscontra alcune difficoltà ad affrontare i mercati esteri e quindi dovranno puntare su altri fattori come la qualità dei prodotti e la capacità di promuovere gli stessi. Per affrontare un mercato nuovo e particolare come può essere quello cinese, bisogna sapersi strutturare per rispondere alle diverse esigenze. In questo caso una struttura imprenditoriale dalle piccole dimensioni, soggetta a sostenere elevatissimi costi, trova molti ostacoli al suo sviluppo. In secondo luogo, l'Italia è arrivata tardi rispetto ai Francesi, che si sono accaparrati le posizioni migliori del mercato e a differenza loro, le imprese italiane sono meno strutturate nell'ambito della promozione. Dunque, per avere successo, riconoscendo che il mercato locale è molto vasto, bisogna necessariamente educare i consumatori al consumo del vino e alla cultura italiana, comprendendo le logiche della distribuzione. In tal senso, alle imprese italiane appartenenti agli stessi settori (o simili), risulterebbe utile formare delle associazioni d'impresa o riunirsi in consorzi (come "Italia del Vino" del quale fa parte Zonin), anche e soprattutto tra imprese concorrenti tra loro, per accelerare la penetrazione del mercato e garantire una maggiore promozione del "Made in Italy", riscontrando così meno difficoltà a confrontarsi e a competere con le altre potenze mondiali. Purtroppo nonostante l'Italia del vino si presenti alla Cina con un bagaglio di tutto rispetto, le percentuali di presenza di vino italiano sono ancora esigue se si pensa al peso demografico del Paese di Mezzo, ne consegue che la sfida è solo all'inizio, la corsa alla diligenza cinese è appena cominciata, il lavoro da fare è ancora molto. Tuttavia, nonostante l'impresa sia ardua, il sistema imprenditoriale italiano detiene di tutti i mezzi per poter raggiungere il successo.

Conclusioni

In base ai rischi analizzati in questo lavoro e considerando la difficoltà di insediarsi e soprattutto di stringere rapporti con soggetti privati e pubblici, è intuitivo affermare che il solo “Made in Italy” e tutti i suoi vantaggi alle spalle, non bastano a garantire il successo di un’impresa italiana che vuole andare a diversificare la propria offerta in uno scenario economico, politico, finanziario e socio-culturale differente dal modello europeo. Sicuramente la buona reputazione, la notorietà e l’affidabilità di un marchio, rappresentano un punto di partenza favorevole per gli investitori. Essi dovranno però essere in grado di consolidare la loro presenza sul mercato e garantire un adeguato posizionamento dei loro prodotti, in funzione degli obiettivi prefissati. Prima di ogni altra cosa, è necessario che le imprese cambino mentalità di agire e di confrontarsi con l’ambiente esterno. L’internazionalizzazione dovrà coinvolgere le risorse umane interne alle aziende e tutti i processi decisionali, gestionali, organizzativi e di marketing. I soggetti economici valuteranno sia i fattori interni, relativi alle caratteristiche delle stesse imprese, sia quelli esterni, che riguardano l’ambiente, per poter mettere in atto una strategia efficace e che soddisfi obiettivi di lungo termine, in modo da contribuire in maniera positiva (direttamente o indirettamente) al rafforzamento dell’economia nazionale. Sarà necessario inoltre elaborare una struttura governativa efficace e che minimizzi il rischio di investimento all’estero. Nel primo capitolo di questo lavoro si sono esaminate le diverse strategie d’entrata in un mercato estero e si è visto che ogni diversa tipologia prevede un livello di impegno finanziario e organizzativo differente, considerando il potenziale radicamento che poteva garantire in caso di successo. Si è anche constatato che le imprese scelgono la loro strategia in base alle proprie risorse economiche, umane, merceologiche e produttive, tenendo conto degli obiettivi in capo alla gestione. E’ molto frequente, considerando la flessibilità con cui si adottano queste strategie, che si decide di optare per modelli ibridi più complessi ma allo stesso tempo appropriati alle condizioni sia interne che esterne alle aziende, monitorando costantemente e in un’ottica di lungo periodo i costi di transazione da sostenere. Le imprese dovranno infatti cogliere importanti opportunità dalle relazioni con i partner esteri e con i soggetti intercalati nel contesto di investimento, sia pubblici che privati, ampliando il proprio portafoglio di attività e i legami con le strutture imprenditoriali dei diversi Paesi in cui operano, sviluppando una vera e propria “guanxi”. L’apparato

imprenditoriale italiano, che poggia le sue basi in un modello di tipo distrettuale, può rilevare alcuni limiti dovuti alla rigidità, all'eccessiva fiscalità, al peso della burocrazia, alla carenza delle infrastrutture e alla poca spinta innovativa. Queste peculiarità rendono le reti di imprese incapaci di replicare il proprio vantaggio competitivo anche al di fuori dei confini distrettuali. Diversi studi però affermano che questi modelli garantiscono una maggiore rapidità di circolazione delle idee e una logica operativa abbastanza flessibile e dinamica, tanto da identificare questi modelli come dei "sistemi locali dell'innovazione". Risulterà fondamentale per le imprese avere una buona capacità di reazione agli stimoli esterni.

Le PMI italiane potranno far leva sulla buona reputazione che hanno nel mondo i prodotti targati "Made in Italy", soprattutto nei mercati emergenti. Un esempio è rappresentato dal mercato cinese, il quale registra una crescita prosperosa e offre numerose opportunità di investimento. Non risulta però semplice affermare la propria presenza al suo interno, a causa della forte pressione competitiva. Vista da un'altra ottica però la competizione all'interno di un settore ha molti riscontri positivi, poiché favorisce lo sviluppo al suo interno. Conseguentemente si distingueranno sia i soggetti economici che riusciranno ad adattarsi allo scenario competitivo e che quindi sopravvivranno alla pressione competitiva, sia quelli che non riusciranno ad adeguarsi ai nuovi scenari competitivi e che quindi saranno tagliati fuori. La soluzione vincente sarà quella di plasmare la propria struttura organizzativa al nuovo contesto nel minor tempo possibile, acquisendo conoscenze e informazioni riguardo mercato e clientela target prima dei competitors. Valorizzare il "Made in Italy" è diventata una grande sfida e le PMI italiane, a causa delle loro dimensioni limitate, che quindi dovranno puntare a migliorare la qualità dei propri prodotti, rafforzando il concetto di valorizzazione del territorio. Si dovrà quindi orientare il consumatore a un'idea di acquisto (o utilizzo) di un bene unico e inimitabile, evitando la diffusione di fenomeni come la contraffazione e delle sue ripercussioni negative sulle economia nazionale del nostro Paese. Un altro grande problema riscontrato è quello riguardante le differenze culturali. Maggiori sono le differenze culturali tra i Paesi, più difficile sarà creare dei rapporti commerciali e quindi creare delle reti distributive in grado di diffondere prodotti esteri. Le aziende dovranno quindi prestare particolare attenzione alle strategie di marketing e di vendita, monitorando queste attività con costanza e precisione, per evitare di distorcere i

messaggi che intendono dare e soprattutto rispettando gli usi e i costumi locali. In questo modo si riuscirà a creare una rete in cui le imprese estere collaborano con i partner locali, supportandoli e facendosi supportare a loro volta. Le aziende italiane, come del resto tutti gli altri soggetti economici stranieri, per raggiungere il successo nel mercato orientale, devono introdursi e affermarsi utilizzando i canali più appropriati, evitando di entrare con troppa “prepotenza” in una società in cui vige una cultura ferrea e degli ideali molto radicati e rispettati.

Questo elaborato ha esaminato anche i processi di internazionalizzazione delle imprese appartenenti al settore agroalimentare italiano, concentrandosi sul caso aziendale di “Casa Vinicola Zonin”, un’azienda Trentina che produce e vende all’estero vini e spumanti pregiati. Da sempre Zonin ha adottato uno stile direzionale a base familiare e questo può rappresentare un limite allo sviluppo dell’attività all’estero, poiché questo assetto governativo comporta rigidità e miopia da parte del top management, mentre il ricorso a risorse umane appartenenti ad un’altra cultura può permettere alle imprese di acquisire ulteriore know-how e di allargare il proprio raggio d’azione dal punto di vista innovativo. Zonin però ha riscontrato molto successo grazie allo spirito imprenditoriale del suo Presidente Gianni Zonin, che con passione e dedizione è riuscito a cogliere numerose opportunità per introdursi in mercati sovra-nazionali e diffondere i prodotti sottostati il proprio marchio. Ad esempio per indagare con più efficacia sulle abitudini e sui comportamenti dei consumatori in Cina, ha introdotto in azienda due manager di nazionalità cinese. Soprattutto nel mercato del dragone, come del resto in altri Paesi emergenti, si sono registrati notevoli cambiamenti nello stile di vita del consumatore, una maggiore istruzione e una sempre più pressante voglia di occidentalizzazione, attirando molti operatori europei, tra cui le PMI italiane. L’aumento esponenziale del consumo di vino, conseguenza di una sostanziale crescita del potere d’acquisto, trainati da un’economia florida ed in costante salita, sono i motivi per cui la “Terra di Mezzo” rappresenta il mercato ideale per rivitalizzare in generale i settori appartenenti all’agroalimentare italiano. Il settore del vino, che a livello domestico si sta assopendo, ne è un esempio. Esportare all’estero il prodotto vinicolo italiano può quindi essere una delle soluzioni per risollevare sia il singolo settore che l’economia italiana in generale. Sicuramente il vino italiano possiede tutti gli strumenti necessari per competere con altri operatori che si sono affermati nel mercato orientale (primo tra tutti la Francia) e

diventare leader del settore. È un prodotto che riflette la cultura enogastronomica del nostro Paese, così profonda e radicata, così unica nelle sue varietà e qualità. L'unicità del vino italiano non è riscontrabile in nessun altro prodotto. Nonostante le difficoltà e gli ostacoli reali e tangibili, le prospettive per il futuro sono rosee, le iniziative messe in atto dagli enti per la promozione del vino italiano in Cina e l'azione congiunta di Autorità italiane e cinesi per sviluppare la sua diffusione negli usi e nei costumi del consumatore cinese, ne sono testimonianza. A conclusione gli operatori italiani, stanno gradualmente acquisendo le giuste forze per cooperare e valorizzare al meglio le loro attività all'estero, sfruttando al massimo le potenzialità del sistema Italia e il fascino rinomato del prodotto targato "Made in Italy".

Bibliografia

Amighini, A., Chiarlone, S. (2003), “Rischi e opportunità dell’integrazione commerciale cinese per la competitività internazionale italiana.

Baldacci, E., Chiampo, L. (2007), “L’analisi del rischio paese”.

Battistella, A., Dal Bianco, A. (2012), “Il mercato del vino in Cina”.

Cagiati, F. (2013), “Cina, un’opportunità per il nostro agroalimentare”.

Caroli, M. (2012), “Gestione delle imprese internazionali (seconda edizione)”.

Castellani, D. (2007), “L’internazionalizzazione della produzione in Italia: caratteristiche delle imprese e gli effetti sul sistema economico”.

Cedrola, E., Battaglia, L., Tzannis, A. (2008), “Piccole e medie imprese italiane oltre il confine”.

Compagno, C. (2011), “Assetti di governance e processi di internazionalizzazione nelle PMI”.

Corò, G., Micelli, S. (2007), “Distretti industriali come sistemi locali dell’innovazione”.

Corò, G., Volpe, M. (2006), “Delocalizzazione internazionale e domanda di trasporto nei sistemi produttivi locali del Made in Italy”.

Dal Bianco, A., Pedrini, M. (2006), “Internazionalizzazione, risorse umane e fabbisogno formativo delle PMI italiane”.

De Filippis, F. (2012), “L’agroalimentare italiano nel commercio mondiale”.

De Paolis, M. (2013), “Global Purchasing Center”.

Formichella, L., Toti, E. (2012), “La normativa cinese in materia di sicurezza alimentare”.

Galli, M. (2013), “Cina grande attore del vino”.

Gianni, A. (2012), “Acquisto del debito pubblico italiano da parte della Cina”.

Gianni, Origoni, Grippo & Partners (2011), “E-commerce in Cina: un mercato in pieno boom alla seconda potenza”.

Guerini, C., Uslenghi, A. (2006), “Valore del made in, identità di marca e comunicazione di marketing nelle imprese distrettuali italiane”

Lemoine, F. (2005), “L’economia cinese”.

Majocchi, A. (2010), “La crescita internazionale delle imprese italiane attraverso alleanze strategiche e joint venture”.

Marianera, M. (2009), “La nuova classe media e i nuovi mercati per le imprese italiane”.

Mele, B., Lazzaroni, S. (2013), “Casa Vinicola Zonin alla conquista del mercato cinese con un approccio assolutamente innovativo”.

Mele, B., Lazzaroni, S. (2014), “Casa Vinicola Zonin continua ad affermarsi con successo negli stati uniti e conquista mercati emergenti”.

Mele, B., Lazzaroni, S. (2013), “La nuova comunicazione di Casa Vinicola Zonin”.

Moretti, V. (2014), “I trend del lusso per il prossimo decennio”.

Nanut, V., Tracogna, A. (2011), “Processi di internazionalizzazione delle imprese: vecchi e nuovi paradigmi”.

Napoli, F. (2008), “Imprese distrettuali: una ricerca sulle problematiche economico-aziendali dell’innovazione e dell’internazionalizzazione”.

Prota, F., Viesti, G. (2007), “Delocalizzazione internazionale del Made in Italy”.

Resciniti, R., Matarazzo, M. (2012), “I nuovi mercati e le strategie di entrata delle medie imprese: evidenze e miti”.

Riccardi, L. (2012), “Le zone speciali in Cina”.

Schilirò, D. (2008), “Distretti industriali in Italia quale modello di sviluppo locale: approcci evolutivi, potenzialità e criticità”.

Torriani, L. (2012), “Contraffazione alimentare”.

Vianelli, D. (2013), “Opportunità e rischi di investimento in Cina”.

Wang, J. (2007), “Middle class consumer behaviour in urban China”.

Weber, M. (2006), “L’ascesa della Cina”.

Sitografia

www.advertiser.it

www.agichina24.it

www.alimentando.info

www.bereilvino.it

www.casavinicolazonin.it

www.ilgiornaledivicenza.it

www.ilsole24ore.com

www.inumeridelvino.it

www.italiaatavola.net

www.lastampa.it

www.liberoquotidiano.it

www.madeinitalycert.it

www.only-italia.it

www.prezi.com

www.repubblica.it

www.rosmarinonews.it

www.wikipedia.it