

Il “Made in Italy” in Cina. Strategie di ingresso delle imprese agroalimentari italiane nel mercato cinese

L'apertura dei mercati e gli effetti sempre più evidenti della globalizzazione tra i vari Paesi, hanno rivoluzionato gli scenari competitivi imprenditoriali. Le nuove dinamiche competitive 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 questi continui mutamenti e dell'intensificarsi dei rapporti tra le imprese, si sono sviluppate teorie economiche dell'internazionalizzazione sempre più complesse, che mirano ad identificare le più convenienti modalità di ingresso in un mercato e le strategie che permettano alle imprese di operare al suo interno, ottenendo un vantaggio competitivo sostenibile nel lungo periodo. Attraverso questo lavoro si intende analizzare il modo in cui le imprese italiane agroalimentari, prevalentemente di dimensioni medio-piccole, hanno deciso di espandere i loro prodotti nei mercati esteri e in particolare nel mercato cinese, sfruttando il marchio come principale leva competitiva. L'etichettatura “Made in Italy” garantisce alle imprese numerosi vantaggi e allo stesso tempo deve sopperire ad alcune difficoltà inerenti l'internazionalizzazione. La dicitura “made in” identifica il Paese di fabbricazione o di provenienza di un determinato prodotto ed è 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' possibile definire il “Made in Italy” 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.

L'internazionalizzazione è un fenomeno che non si traduce in semplici transazioni economiche, ma racchiude anche aspetti politici, culturali e sociali. L'apertura dei mercati ha permesso alle imprese di abbattere le barriere commerciali che prima

risultavano invalicabili, favorendo lo scambio e garantendo maggiore disponibilità di prodotti e allo stesso tempo maggiore differenziazione dell'offerta. Determinanti di natura sia esterna che interna alle imprese, ha portato e porterà queste ad intraprendere dei processi gradualmente di espansione internazionale, per cogliere le opportunità offerte dai nuovi mercati e/o per adattarsi al contesto competitivo. Le tipologie di ingresso in un mercato risultano essere molteplici e ognuna presenta determinati vantaggi, oltre che specifiche peculiarità. Le imprese possono ricorrere alle esportazioni dirette o indirette, oppure stipulare degli accordi strategici con partner locali e nel caso che prevede il massimo impegno finanziario e organizzativo possono compiere degli investimenti diretti sul territorio di riferimento. Attraverso la combinazione di due criteri, "produzione efficiente" e "adattamento del prodotto/servizio al mercato di riferimento", le imprese possono utilizzare diversi modelli di business e ognuno presenterà caratteristiche differenti nei rapporti tra casa-madre e sussidiarie presenti all'estero. Durante il processo di internazionalizzazione si riscontrano numerose difficoltà, che possiamo sintetizzare 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 e il "Liability of Newness", che comporta maggiori sfide e rischi a causa del nuovo contesto. Sempre più rilevante il problema dello sviluppo dimensionale, che, in aggiunta a quello riguardante lo sviluppo qualitativo dei prodotti e dei processi, comporta una riorganizzazione e un adeguamento degli assetti organizzativi, dei modelli di governo e di quelli direzionali.

Le PMI italiane che ricorrono a strategie di penetrazione nei mercati esteri 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. Le imprese che appartengono al suo interno sono specializzate in una o più fasi di un processo produttivo e integrate mediante una rete complessa di interrelazioni di carattere economico e sociale. 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. 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 in Cina, in cui il costo della manodopera risulta essere molto più basso rispetto ai Paesi europei. 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 la scomposizione della propria catena del valore in specifici moduli (task), distribuendoli nelle diverse zone in cui la loro attività è delocalizzata. 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 questione su cui molti studiosi si sono soffermati è l’assetto governativo che caratterizza l’impresa italiana. Specialmente in riferimento al modello di impresa distrettuale, si rintracciano molte aziende a stampo familiare, che possono prevedere la presenza rilevante o meno di risorse umane esterne e prive di parentela. 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. Ne consegue che un’impresa orientata alla conquista di nuovi mercati, avente un assetto governativo prettamente a base familiare, nel lungo periodo subirà la rigidità e la miopia innovativa 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 dell'innovazione. Una possibile soluzione a questo limite è rappresentata dalla capacità imprenditoriale di accumulare conoscenza ed informazioni riguardo i mercati internazionali. Così facendo, il processo di internazionalizzazione può essere inteso come 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. Un ulteriore problema rilevato concerne la conoscenza del mercato estero in cui l'azienda intende sviluppare processi d'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, rafforzando l'efficacia della propria prestazione. Una maggiore conoscenza della cultura locale permette di rispondere meglio alle esigenze della clientela, in modo da abbattere le barriere culturali e linguistiche, conducendo l'azienda verso un posizionamento di successo.

La pianificazione strategica dei processi di internazionalizzazione deve considerare anche gli aspetti contrattuali delle transazioni e dei relativi meccanismi di controllo, oltre che un sistema di incentivi per ridurre i problemi di opportunismo e di razionalità limitata, per consentire una coerente evoluzione del rapporto. Se poi i processi di internazionalizzazione riguardano particolari contesti culturali (come ad esempio quello asiatico), 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. Spetterà alle imprese valutare la fattibilità delle transazioni e la possibilità di procedere a meccanismi di controllo. Nel caso contrario invece si procederà all'integrazione delle stesse attività. 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, ad esempio rivolgendosi a intermediari locali altamente specializzati e che risultino ben insediati nel territorio, capaci di sviluppare un rapporto fiduciario tra le parti, riducendo

l'incertezza legata alle transazioni e conseguentemente i costi derivanti dall'adeguamento post-contrattuale. Le loro attività promozionali serviranno alle imprese per avvicinarsi ai mercati e successivamente a rafforzare la propria presenza al loro interno.

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. E' possibile quindi sfruttare strategicamente il significato racchiuso nel marchio e valorizzare l'origine dei prodotti, per beneficiare di un'offerta differenziata e di un valore aggiunto, proprio come nel caso di molte imprese italiane che hanno beneficiato del 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. La certificazione "100% Made in Italy", che viene rilasciata dall'Istituto per la Tutela dei Produttori Italiani, garantisce maggior prestigio e allo stesso tempo sicurezza al consumatore in termini di qualità e provenienza. In molti affermano 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. Questo settore negli ultimi anni ha fatto registrare performance stupefacenti, specialmente in Europa e in Asia.

Proprio nel continente asiatico, negli ultimi anni, si sono registrati elevati tassi di crescita e in molte zone il mercato è in continua espansione. Il mercato cinese rappresenta l'esempio perfetto per spiegare l'avanzamento dell'economia emergente asiatica. Con l'avvento degli anni ottanta 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 transazioni con i Paesi membri.

Possiamo affermare che questo evento ha contribuito sia alla crescita dell'economia cinese che all'incremento della ricchezza mondiale. 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. La crescita ha avuto delle ripercussioni positive sul reddito e sul consumo pro-capite con il conseguente aumento della domanda di beni e servizi, soprattutto nelle maggiori città. Si registra quindi un incremento sostanziale della popolazione appartenente alla fascia reddituale medio-alta, con buone potenzialità economiche e con preferenze all'acquisto di beni qualitativamente superiori (il prodotto italiano ne è un esempio). Se si considera il livello contenuto di rischio economico, politico e finanziario presente in questo mercato, oltre che il continuo sviluppo delle infrastrutture e delle tecnologie abilitanti, possiamo affermare che le opportunità di investimento in questa area geografica tendono ad essere sempre di più, soprattutto in regioni definite "Free Trade Zone", in cui sono presenti alcune agevolazioni fiscali, logistiche ed economiche, utili ad attirare capitali di investimento esteri. D'altro canto però è impossibile non considerare alcuni ostacoli all'internazionalizzazione. Queste difficoltà sono legate principalmente a: difficoltà nell'individuare partner appropriati ed affidabili, aumento della competizione locale fatta di player agguerriti che riescono ad abbattere i costi, insufficienza di canali distributivi efficienti, incertezza e complessità delle procedure amministrative e burocratiche, regolamentazione poco chiara, violazione dei diritti di proprietà intellettuale, scarsa conoscenza del mercato cinese, differenze linguistiche e culturali, barriere tariffarie e doganali.

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. Inoltre alcuni progetti come il "Piano d'azione triennale italo-cinese per la cooperazione economica", orientano i due Paesi ad una 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. 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. Lo Stato cinese inoltre fornisce già da molti anni supporto economico all'Italia, acquistando parte del suo debito pubblico, perché è interessato a partecipazioni nel settore delle energie pulite e rinnovabili, quello delle infrastrutture e del credito.

Si è affermato più volte che il prodotto italiano suscita nel consumatore straniero una garanzia in termini di qualità e tipicità e nel caso specifico dei beni appartenente al settore agroalimentare, anche un alto valore nutrizionale. Tra i più importanti prodotti esportati ritroviamo: bevande, carni lavorate, prodotti lattiero-caseari, oli da cucina, birra e vino. Il consumo di quest'ultimo rientra negli “*status symbol*” delle classi più abbienti e le maggiori importazioni provengono dalla Francia e dall'Italia. 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, vini e formaggi italiani, con molta probabilità può risultare efficace. 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. Tuttavia, la dinamica degli ultimi anni 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 italiane 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.

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. 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. 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. 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 tipici del "first mover", tra cui quelli relativi alla "path dependency" e agli "switching cost".

Un'altra questione importante da analizzare è l'evoluzione del commercio online, il cosiddetto "e-commerce". Per meglio comprendere le potenzialità che le aziende italiane possono cogliere dal commercio in rete, 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.

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. L'incremento della classe reddituale medio-alta 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". Un altro importante fenomeno è quello dell'urbanizzazione. 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 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”.

Il Governo cinese, a causa del suo orientamento protezionistico, impone inoltre una rigida regolamentazione sul settore agroalimentare, imponendo degli specifici standard nutrizionali. La certificazione sulla qualità dei prodotti deve garantire principalmente “trasparenza” delle procedure e dei criteri di produzione, oltre che “correttezza” nell’applicazione delle procedure di controllo. Tra i fattori rilevanti che vanno a formare le barriere all’ingresso vi sono anche i controlli doganali. Le questioni doganali relativi a 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. 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.

Attraverso queste procedure è possibile limitare il dannosissimo fenomeno della contraffazione, intesa come “l’importazione e l’esportazione a fini di commercializzazione di prodotti recanti false o fallaci indicazioni di provenienza”. Il problema della contraffazione in Cina è un ostacolo molto serio e attuale alla diffusione del “Made in Italy” alimentare. Il valore del falso italiano 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. 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. L’Italia deve infatti affrontare la questione dell’Italian Sounding, lottando contro la diffusione all’estero di prodotti che presentano nomi, loghi, colori o 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. 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 sia sul fronte della tutela normativa e giuridica, che sul piano della comunicazione e dell’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.

L’Italia, in riferimento al settore vitivinicolo, ricopre senza dubbio un ruolo fondamentale nel commercio mondiale. Il comparto vitivinicolo italiano nell’ultimo decennio ha intrapreso un percorso di notevole miglioramento del livello qualitativo, avvicinandosi sempre di più al modello 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. Si registra una forte crescita del settore vitivinicolo locale, ma nonostante le ottimistiche previsioni per il futuro, questa risulta 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”. 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 aver agito da first mover. Questo preciso momento storico vede un aumento massivo di quella parte di popolazione cinese definita “nuova

generazione del lusso” e per questo motivo l’impresa vitivinicola italiana è incentivata ad investire e scommettere sulla propria affermazione in una realtà complessa come quella cinese. Il produttore italiano però riscontra numerose difficoltà, relative a barriere doganali, lentezza e poca chiarezza del sistema burocratico, barriere linguistiche e concettuali, perdita del controllo sulla distribuzione del proprio prodotto. 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. Quindi risulta fondamentale 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. 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. Il vino quindi, indipendentemente dalla modalità di consumo, rappresenta uno “status symbol” che identifica posizione sociale e disponibilità economica di chi lo consuma. Si identificheranno inoltre diversi profili di consumatore, in base alle proprie conoscenze sul prodotto e ai parametri di valutazione qualitativa.

L’elaborato si conclude con il focus su “Casa Vinicola Zonin”, una delle più importanti aziende vinicole private italiane. L’azienda distribuisce e commercializza vini e spumanti pregiati sotto il marchio Zonin in molte regioni italiane e negli ultimi anni ha consolidato la propria presenza anche in mercati esteri, come gli Stati Uniti, la Germania, il Giappone, l’Inghilterra, la Svizzera e l’Australia. La sua storia coinvolge ben sette generazioni e ha inizio a Gambellara nel 1821, una provincia vicentina. L’azienda ha da sempre avuto una struttura a base familiare, tipica delle più importanti PMI italiane, estendendo questo sistema valoriale a tutte le tenute possedute dall’azienda, trasformando uno stile familiare in una filosofia aziendale, con l’obiettivo di garantire la massima qualità dei propri prodotti, diffondendo nel mondo la cultura del

vino italiano. Zonin 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. 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. Per quanto riguarda il mercato emergente cinese, questo è considerato di primaria importanza. 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 e in questo momento vi opera attraverso semplici esportazioni. Le esportazioni in Cina sono diventate, infatti, una priorità per Casa Vinicola Zonin, che di recente infatti ha affiancato due area manager di nazionalità cinese al comparto dedicato all'export in Cina, per comprendere meglio i bisogni e le preferenze dei consumatori target. In pochi anni Casa Vinicola Zonin è riuscita a posizionare le proprie eccellenze enologiche in un Paese caratterizzato da enormi differenze economiche e culturali e intende conquistare nuovi consumatori amanti del "Made in Italy" e dello stile italiano. Il grande Paese asiatico offre numerose opportunità di investimento, ma la quota detenuta dall'impresa vicentina è ancora troppo bassa per poter dichiarare un'affermata presenza. Ed è proprio per questo che si intraprende delle ricerche di mercato, in collaborazione con la "Fondazione Italia-Cina", in modo da acquisire la giusta conoscenza riguardi le abitudini e le tradizioni culinarie cinesi, comprendendo gusti e stili di vita degli individui. Lo scenario commerciale cinese da sempre ha interessato l'azienda che (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), starebbe anche avviando una riflessione per una possibile delocalizzazione dell'attività e costituire una società Zonin direttamente in loco. 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 raggiungere il 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.

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. 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 prospera 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. 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. 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. 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”.