

Dipartimento di Economia Cattedra Economia e Gestione delle imprese internazionali

**INTERNAZIONALIZZAZIONE DELLE IMPRESE: ANALISI DEL FENOMENO
DELLA GLOBALIZZAZIONE E DELLE MODALITÀ DI ESPANSIONE.
UN'AZIENDA ITALIANA ALL'ESTERO: ALCE NERO & MIELIZIA SPA.**

RELATORE

Prof. Matteo Giuliano Caroli

CANDIDATO

Deborah Santoro

Matricola 646601

CORRELATORE

Prof. Matteo De Angelis

ANNO ACCADEMICO 2013-2014

INDICE

Introduzione

1. La globalizzazione

- a. Definizione
- b. Le dimensioni della globalizzazione
- c. Cause ed effetti
- d. Vantaggi e svantaggi
- e. Globalizzazione della tecnologia
- f. Globalizzazione: evoluzione o rivoluzione?

2. Processo di internazionalizzazione delle imprese

- a. Cenni introduttivi
- b. Cause e finalità
- c. Le fasi del processo di internazionalizzazione
- d. Strategie di entrata nei mercati esteri
 - i. Esportazioni
 - ii. Alleanze e accordi strategici
 - iii. Joint Venture
 - iv. Investimenti diretti esteri
 - v. Le strategie a confronto
- e. Etica e internazionalizzazione
- f. Paesi emergenti dalle classifiche di competitività globale

3. I problemi dell'internazionalizzazione

- a. Standardizzazione e adattamento
- b. Autonomia delle sussidiarie e trasferimento delle conoscenze

4. Il caso Alce Nero

- 1. Analisi interna ed esterna
 - a. Caratteristiche del settore biologico
 - b. Presentazione di Alce Nero e Mielizia Spa

- c. Strategia e modello organizzativo
 - d. Fattori che hanno determinato l'internazionalizzazione
 - e. Analisi internazionalizzazione
 - f. Swot Analysis
2. Produzione in Sud America (Costa Rica): analisi
- a. Il commercio equo e solidale – cenni
 - b. Motivi alla base dell'ingresso in Costa Rica
 - c. Criticità del mercato – situazione economica e sociale
 - i. Rischio politico
 - ii. Rischio economico
 - iii. Rischio bancario
 - iv. Rischio operativo
 - v. Interscambio con l'Italia
 - d. Analisi SWOT Costa Rica
 - e. Considerazioni
3. Esportazione in Asia: analisi
- a. Come e perché
 - b. Analisi dei rischi in Giappone
 - i. Quadro macroeconomico
 - ii. Rischio economico
 - iii. Rischio operativo
 - iv. Interscambio con l'Italia: un quadro generale
 - c. Esportazioni italiane in Asia
 - d. Considerazioni

5. Conclusioni

Bibliografia

Sitografia

INTRODUZIONE

Il seguente lavoro si propone di esaminare un fenomeno piuttosto discusso negli ultimi tempi, quello della globalizzazione e dell'espansione delle imprese all'estero.

Innanzitutto, esiste una definizione chiara di globalizzazione? Sicuramente no. Ogni studioso nel corso del tempo ha espresso una personale idea di quella che è la globalizzazione, ha provato a descriverne i vantaggi e gli svantaggi, le cause e le conseguenze.

Una volta analizzate le caratteristiche principali di questo fenomeno, vengono prese in considerazione le varie modalità di internazionalizzazione, e vengono evidenziati gli aspetti principali di esportazioni, investimenti diretti esteri, accordi, alleanze, ecc.

Si passa poi ad esaminare quello che è il marketing internazionale: come le imprese riescono a farsi conoscere all'estero? Quanto è importante l'utilizzo del web per la propria immagine e per rafforzare ulteriormente la notorietà del brand e dei propri prodotti non solo nel paese d'origine?

Infine, l'analisi di un caso. La scelta di Alce Nero & Milizia Spa come caso di studio nasce dalla volontà di esaminare una società che opera anche nel mercato equo e solidale, realizzando un fatturato in continua crescita. Il modo in cui Alce Nero produce i suoi prodotti, con una continua attenzione sulla qualità delle materie prime, l'ha resa una delle aziende migliori nel settore alimentare biologico, in Italia e all'estero.

Nonostante la crisi che ormai da diversi anni ha colpito il nostro Paese e che ha messo in ginocchio tante imprese – grandi e piccole – ci sono società come questa che hanno continuato ad espandersi e a rafforzare la propria presenza sul mercato. E bisogna, in questo contesto, considerare che i prezzi dei prodotti Alce Nero sono decisamente più alti della media (prezzi messi a confronto con famosi prodotti di marca).

Il punto di partenza per lo sviluppo del lavoro è stato la scelta del settore. Ho pensato potesse essere interessante esaminare quello biologico, che in generale negli ultimi anni ha registrato un aumento dei volumi di vendita di circa il 9% rispetto ai normali prodotti

confezionati. Tra tutte le aziende che producono alimenti biologici ho preso in considerazione proprio Alce Nero perché mi ha incuriosito molto il fatto che operasse nel mercato fair trade. Non sono molte le società che si impegnano nel commercio equo e solidale in Perù, Costa Rica, India e nello stesso tempo puntano ad espandersi nei Paesi più ricchi dell'Europa e in molti Paesi in via di sviluppo dell'Asia.

A fine lavoro si vedrà come spesso il rispetto della natura e delle persone, può permettere il raggiungimento di risultati – non solo economici – assai più grandi di quelli che la più grande delle multinazionali possa mai raggiungere.

1. LA GLOBALIZZAZIONE

1. Una definizione

Globalizzazione: Termine adoperato, a partire dagli anni '90, per indicare un insieme assai ampio di fenomeni, connessi con la crescita dell'integrazione economica, sociale e culturale tra le diverse aree del mondo.

(Enciclopedia Treccani)

Il termine "globalizzazione" inizia a diffondersi nell'ambito economico agli inizi degli anni '70 e diventa di uso corrente solo negli anni '90. Oggi non esiste una definizione vera e propria di globalizzazione. Gli autori nel corso del tempo ne hanno date diverse: ad esempio, secondo Jagdish Bhagwati, grande sostenitore del fenomeno, "la globalizzazione consiste nell'integrazione di economie nazionali nell'economia internazionale attraverso gli scambi commerciali, gli investimenti diretti esteri, i flussi di capitale a breve termine, i flussi internazionali di lavoratori e di persone in genere, e i flussi di tecnologia, ma ha molte dimensioni di cui non si tiene abbastanza conto".¹ Nella sua opera "Elogio alla globalizzazione", sostiene che la globalizzazione possa addirittura aiutare i paesi poveri ad alzare i loro standard di vita.

Un altro economista, Andrea Ricci, ritiene che la globalizzazione sia un termine usato forse in maniera troppo generica, che indica "le trasformazioni della società contemporanea (...), un processo di crescente interdipendenza e interconnessione tra spazi e dimensioni differenti, in modo tale che ciascun evento che accade in uno di essi produce un effetto immediato e diretto sull'intero insieme dello spazio globale. Applicato alla realtà economica e sociale (...), indica il deperimento delle barriere tra i differenti spazi nazionali e tra le diverse dimensioni della vita collettiva"².

¹ Jagdish Bhagwati Professor of Economics Columbia University, In Defense of Globalization, Oxford University Press, 2004 (p.3)

² Andrea Ricci, Dopo il liberismo. Proposte per una politica economica di sinistra, Fazi Editore, Roma 2004 (pag. 11).

La globalizzazione non è un fenomeno che ha a che fare solo con economia, finanza, commercio e sviluppo, ma coinvolge anche fattori culturali e politici.

Sono ovviamente gli economisti i più inclini a sovrapporre globalizzazione ed economia.³

Il sociologo U. Beck (1997) ha analizzato tre distinti termini: globalità, globalismo e globalizzazione.

Il primo si riferisce alla “società mondiale”, cioè all’insieme di rapporti sociali non integrati nella politica dello Stato nazionale: gli avvenimenti più importanti che colpiscono un territorio riguardano il mondo intero, non restano limitati localmente, e tutto questo grazie alla facilità e rapidità di trasmissione delle informazioni.

Il globalismo è un’ideologia, ed è definito come quel “punto di vista prettamente neoliberista, secondo cui il mercato mondiale rimuove o sostituisce l’azione politica”.⁴

Infine, la globalizzazione, che fa riferimento al processo in seguito al quale “gli Stati nazionali e la loro sovranità vengono condizionati e connessi trasversalmente da attori transnazionali (...)”.⁵ A questo processo si accompagna la globalità, quale dimensione degli avvenimenti rilevanti, e l’ideologia del globalismo.

Una definizione, molto citata è quella di Giddens, detta anche dell’«azione a distanza»: la globalizzazione «è l’intensificazione su scala mondiale delle relazioni sociali che legano località distanti in modo tale che eventi locali sono forgiati da eventi che si verificano molto lontano e viceversa». ⁶ Tale definizione riassume in modo efficace un aspetto importantissimo della globalizzazione: la distanza tra i Paesi viene percepita in modo diverso, i confini tra i Paesi vengono “ridisegnati”.

David Held ed Antony Mc Grew partono dal presupposto che non esiste una definizione di globalizzazione accettata da tutti. Essi sviluppano un concetto di globalizzazione (basandosi sulla definizione di Giddens), focalizzando l’attenzione su tre aspetti⁷:

³“Globalizzazione” di Antonino Andreotti – edizione di febbraio 2007 – (Lampi di Stampa)

⁴ Cfr. U. Beck, Che cos’è la globalizzazione, tr. It. Di E. Cafagna e C. Sandrelli, Roma 1999, p. 22

⁵ Ivi, pp. 24

⁶ A. Giddens, Le conseguenze della modernità, Il Mulino, Bologna 1994.

⁷ D.Held, A.Mc Grew, Globalismo e antiglobalismo, Il Mulino, Bologna, 2001

- L'idea di "azione a distanza", per cui gli atti di soggetti in un ambito locale hanno significative conseguenze per soggetti lontani;
- La compressione spazio-temporale, con riferimento alle modalità della comunicazione elettronica che erode i confini della distanza di spazio e tempo nelle interazioni ed organizzazioni sociali;
- L'accelerazione dell'interdipendenza, e quindi dell'interconnessione tra economie e società nazionali, con la conseguenza che eventi di un determinato paese hanno risonanza anche altrove.

L'interdipendenza è un aspetto considerato da molti studiosi nell'analisi del concetto di globalizzazione ma non è tuttavia l'unico.

Scholte ha definito la globalizzazione come un processo che comporta una riconfigurazione della geografia, per cui "lo spazio sociale non si lascia più rappresentare su una mappa in termini di luoghi in un territorio, di distanze, di confini territoriali: ciò che sta accadendo porta ad un passaggio dalla geografia tridimensionale (longitudine, latitudine, altitudine) ad uno spazio a quattro dimensioni (le prime tre, più la globalità)" [Scholte 2000, 61].⁸

2. Le dimensioni della globalizzazione

La globalizzazione ha plasmato quattro importanti aspetti degli individui e degli Stati: l'economia, la politica, la cultura e la comunicazione.

La globalizzazione dell'economia è caratterizzata da tre processi⁹:

- L'estensione dei mercati dei beni e servizi, che determina un aumento della concorrenza e porta molto spesso le imprese a dover pensare a strategie di espansione internazionale o comunque ad importanti ristrutturazioni aziendali;

⁸ A. Cobalti, Globalizzazione e istruzione, Bologna, Il Mulino, 2007 (ed. digit.: 2009, capitolo secondo: La trasformazione globale, pp. 65-93)

⁹ Paolo Corvo, I modi nella valigia. Introduzione alla sociologia del turismo, Editore Vita e Pensiero, 2003 (p. 66)

- La globalizzazione della produzione, che porta le imprese a trasferire all'estero parte delle attività produttive e che ha determinato un aumento del numero di multinazionali;
- La creazione di circuiti finanziari internazionali, in cui assumono un ruolo importante gli speculatori finanziari, e che non sono sottoposti ad alcun controllo da parte degli Stati perché non esiste un'autorità giudiziaria a livello mondiale che tuteli le economie nazionali.

Questi processi non riescono ad essere tenuti sotto controllo nemmeno dal sistema politico: proprio per questo motivo si sta cercando di creare e rafforzare entità politiche transnazionali che riescano a gestire meglio la dimensione globale degli attuali processi economici. Si parla infatti di "global governance" per indicare l'insieme di regole "introdotto mediante accordi bilaterali o multilaterali, stipulati a livello locale, nazionale, regionale e internazionale, idoneo a controllare in qualche misura i flussi economici mondiali".¹⁰

Tra gli elementi della globalizzazione politica rientrano tutte quelle organizzazioni che tentano un coordinamento politico sovranazionale (si pensi all'ONU o all'Unione Europea) e non solo. Rientrano anche le organizzazioni militari (la Nato), capaci di intervenire in breve tempo in qualsiasi regione della terra. La dimensione politica della globalizzazione comprende tutti quei problemi che devono essere gestiti attraverso la collaborazione di Stati diversi: non solo problemi relativi alla regolamentazione e al controllo dei processi economici, ma anche quelli relativi alla tutela dell'ambiente e alla gestione delle risorse sul pianeta (a questo proposito, è stata individuata un'ulteriore dimensione della globalizzazione, quella ecologica). La gestione dei problemi ambientali ha portato alla nascita di organizzazioni mondiali come il WWF e Greenpeace. Inoltre, rientrano in questa dimensione tutte le organizzazioni umanitarie, che intervengono nelle diverse parti del mondo per alleviare situazioni di crisi, e tutti quei movimenti (no global, new global, movimento per la globalizzazione della giustizia,

¹⁰ L. Gallino, Globalizzazione e disuguaglianze, Laterza, Roma-Bari, 2000, p. 106

ecc.) che vorrebbero dare un aspetto più umano al fenomeno della globalizzazione.¹¹

Riguardo le altre due dimensioni, quella culturale e quella relativa alle comunicazioni, il fenomeno da analizzare è quello della formazione di una cultura globale, che può essere intesa o come accettazione delle diversità e svincolo dal proprio territorio, o come un fattore che incoraggia l'uniformità e il radicamento in un territorio circoscritto. Certo è che gli elementi che promuovono la standardizzazione di comportamenti, gusti, stili di vita, ecc. sono aumentati negli ultimi tempi, ma ciò non vuol dire che non ci siano difficoltà nel superare diversità e conflitti tra i Paesi del globo.¹²

Nell'ambito dei processi di globalizzazione culturale e delle comunicazioni, oltre al fenomeno del "consumismo", rientrano anche: tutti gli eventi, diffusi dai mezzi di comunicazione, a cui il mondo intero può sentirsi partecipe (dal crollo delle Torri Gemelle ai funerali della principessa Diana d'Inghilterra); l'esistenza di mezzi di informazione capaci di diffondere notizie in tutto il mondo e gestiti da un numero piuttosto ridotto di agenzie di informazione; l'incontro forzato tra culture differenti dovuto a fenomeni migratori; la creazione di culture e stili di vita ibridi; l'esistenza di competizioni globali quali le olimpiadi; l'esistenza di paure, relative a minacce cui tutti gli abitanti della terra sono sottoposti (l'Aids o gli incidenti nucleari).¹³

3. Cause ed effetti

La globalizzazione è un fenomeno talmente complesso per il quale è stato già abbastanza complicato trovare una definizione (ne sono state date diverse, infatti). Capirne le cause e le conseguenze non sarà di certo più semplice.

¹¹ Marco Caselli, *Globalizzazione e sviluppo. Quali opportunità per il sud del mondo?*, Editore Vita e Pensiero, 2002 (p.19)

¹² Paolo Corvo, *I modi nella valigia. Introduzione alla sociologia del turismo*, Editore Vita e Pensiero, 2003 (p. 69)

¹³ Marco Caselli, *Globalizzazione e sviluppo. Quali opportunità per il sud del mondo?*, Editore Vita e Pensiero, 2002 (pp. 20-21)

Un primo fattore determinante è stato sicuramente lo sviluppo economico di tanti Paesi: non solo quelli in via di sviluppo, ma anche quelli occidentali che hanno continuato a crescere e ad espandersi soprattutto in aree meno sviluppate, attivando all'interno delle stesse un processo di crescita economica.

Vi è poi la convergenza dei modelli culturali e dei comportamenti degli individui che, sia nei mercati più grandi sia in quelli di nicchia, essendo sottoposti agli stessi stimoli e proposte, hanno comportamenti e bisogni sempre più simili e standardizzati.

Un altro importante aspetto riguarda l'evoluzione delle tecnologie, specie quelle che hanno interessato trasporti e comunicazione, che permettono non solo agli individui di essere sempre "connessi" con il resto del mondo, ogni giorno e tutto il giorno, ma permettono anche alle imprese di riorganizzare su scala mondiale le attività della catena del valore.

Infine, l'integrazione economica e politica tra le diverse nazioni, rappresenta un'altra determinante della globalizzazione. Le aggregazioni riguardano soprattutto aspetti economici: la liberalizzazione della circolazione delle risorse e dei flussi finanziari, l'abbattimento delle protezioni dei mercati nazionali, la facilitazione degli scambi commerciali, ecc.

Riguardo invece gli effetti della globalizzazione, i principali hanno a che vedere con:

- Le performance di crescita: negli ultimi anni le condizioni economiche e il livello di benessere in tutto il mondo hanno avuto un miglioramento, anche se tra i diversi Paesi ci sono delle differenze in questo miglioramento. Oggi, il problema più grave è che la mobilità dei beni e dei fattori, che comunque comporta per i paesi più ricchi un maggiore rendimento nella produttività, possa determinare un blocco del processo di crescita dei paesi meno sviluppati.

- Struttura produttiva. A questo proposito, è stato osservato un processo di "de-industrializzazione" nei paesi avanzati: il settore dei servizi sta assumendo un maggior peso rispetto a quello dell'industria. Non è confermato che la colpa di questo calo possa essere attribuita al fenomeno della globalizzazione, tuttavia questo cambiamento è una componente importante dello stesso.

Questo cambiamento genera delle conseguenze sull'occupazione: l'elasticità occupazionale è maggiore nel settore dei servizi, piuttosto che in quello dell'industria e quindi, per ogni dato tasso di crescita, vi è un aumento dell'occupazione nei servizi maggiore di quello generato nell'industria.

In quest'ottica, ad esempio, la diversa performance dell'occupazione negli Usa rispetto all'Europa sarebbe imputabile, almeno in parte, al fatto che il settore dei servizi è più esteso in Usa che in Europa. Il processo di globalizzazione, in quanto si accompagna a de-industrializzazione, dovrebbe aiutare a sostenere la dinamica della domanda di lavoro.

- **Dispersione salariale:** molti Paesi avanzati, gli ultimi anni hanno testimoniato una crescente dispersione salariale ed una conseguente disuguaglianza nella distribuzione personale del reddito. Bisogna distinguere tra lavoratori qualificati e non. La creazione di beni ad alto contenuto tecnologico richiede entrambi questi lavoratori, mentre per i beni non caratterizzati da una tecnologia particolare, vengono richiesti solo i lavoratori non qualificati. In un Paese sviluppato, i lavoratori svantaggiati sono proprio questi ultimi, perché sottoposti a concorrenza diretta (per l'immigrazione di altri lavoratori poco qualificati dai PVS o per la delocalizzazione di attività che non richiedono competenze specifiche in aree meno costose) e indiretta (attraverso l'importazione di questi prodotti). Si avranno in questo modo, conseguenze sul prezzo dei beni in questione: se aumenta l'offerta di beni poco tecnologici, il prezzo degli stessi si riduce e assieme ad esso si riduce anche il prezzo di un importante fattore che permette la produzione del bene, e cioè il lavoro poco qualificato.

Secondo altri economisti, queste differenze retributive fra lavoro qualificato e non, dipendono fondamentalmente dal progresso tecnico - e non dal commercio internazionale - che ha accresciuto la domanda di lavoro qualificato. Gli effetti del progresso tecnologico sono stati diversi nei Paesi dell'Europa continentale, rispetto agli Usa. In Europa, politiche economiche interventiste sul mercato del lavoro, intese a contenere i differenziali salariali, hanno determinato un incremento del tasso di disoccupazione; al contrario, negli Usa la disoccupazione

non è aumentata, perché l'ampliamento dei differenziali salariali ha consentito di esprimere una domanda di lavoro sufficientemente alta.

- **Politica economica.** Una conseguenza della globalizzazione è l'influenza reciproca tra le economie di diversi Paesi, il che comporta una minore autonomia decisionale di ognuno. Ecco perché – come già detto parlando della globalizzazione economica e politica – si rende necessario un coordinamento internazionale delle politiche economiche.

4. Vantaggi e svantaggi

È naturale che emerga l'interrogativo se, complessivamente, il fenomeno della globalizzazione arrechi più *vantaggi* o più *svantaggi*.

Non tutti appoggiano questo fenomeno, anzi, ci sono gruppi che si dichiarano apertamente contrari alla globalizzazione. Si pensi al movimento no-global, che si è fatto conoscere per la prima volta nel 1999 a Seattle, nel corso di una conferenza del WTO (Organizzazione Mondiale del Commercio). È un movimento che lotta contro gli effetti della globalizzazione, in particolare contro le multinazionali, ritenute così potenti da riuscire ad influenzare le scelte del governo verso politiche pericolose per l'ambiente e per gli individui.

Uno degli svantaggi maggiori collegati alla globalizzazione è l'instabilità dei mercati finanziari, dovuta ad una non corretta regolamentazione degli stessi. Anche per questo le istituzioni internazionali hanno chiesto di fissare regole più chiare e severe che possano essere rispettate all'interno di tutti i mercati. Il problema principale legato all'aspetto finanziario riguarda una scorretta valutazione dei mercati finanziari, questo perché spesso non si tiene conto delle economie locali e perché la finanza internazionale tende ad estraniarsi dalla dimensione territoriale.

Un altro elemento caratterizzante la globalizzazione riguarda il grado con cui la stessa tende a "coinvolgere", o meglio a far convergere, tutti i Paesi verso un'unica direzione. Se ciò sia un bene o un male è da decidersi. In effetti, il modello americano di gestione del commercio e dei mercati, basato su una maggiore libertà, su una visione dell'impresa come obiettivo prioritario della creazione di valore

per gli azionisti, ha influenzato anche i modelli europei. Sul piano produttivo invece, non si può dire lo stesso. Le aziende di ogni Paese continuano a gestire la propria produzione come meglio credono, senza seguire un modello in particolare.

Un altro problema cruciale in tema di globalizzazione è costituito dalle sue relazioni con lo Stato nazionale. Per molti la globalizzazione rappresenta una sfida importante per gli Stati anche perché, tendenzialmente, sembrerebbe ridurre l'efficacia e il peso della politica economica. La globalizzazione, infatti, tende a far sì che le imprese acquisiscano maggior potere man mano che si espandono e che aumentano la loro dimensione, riuscendo in questo modo, ad esercitare maggiore influenza sulle istituzioni e dunque sugli strumenti politici normalmente adottati. Secondo altri, tuttavia, lo Stato dovrebbe assumere in questo caso un ruolo fondamentale, cercando di trovare un punto di incontro tra gli interessi della propria nazione e quelli delle imprese internazionali (in modo da attrarre nel proprio territorio capitali e investimenti).

In sostanza, le conseguenze economiche e politiche della globalizzazione non dovrebbero stravolgere completamente le moderne realtà. Non si avranno, in futuro, Paesi dominati da pochi grandi gruppi produttivi e finanziari. Anzi vi sono voci autorevoli, le quali sostengono che, come nel passato, non avremo un solo capitalismo (ora di stretta impronta neoliberista) ma molti tipi di capitalismo.

È necessario a questo punto, fare un accenno alle trasformazioni in atto nelle organizzazioni produttive, nei modi di impiego del lavoro e nelle relazioni industriali, poiché buona parte di tali trasformazioni sono indotte o stimolate dalla globalizzazione.

○ *Impresa.* Il principale cambiamento che le imprese stanno affrontando, consiste nella loro «destrutturazione»: le imprese oggi tendono ad essere più flessibili e a trovare nuove modalità per fronteggiare concorrenti sempre più forti e innovativi. Non ci sono più confini precisi e definiti, ma aumentano i contatti con l'esterno. In particolare, è stato osservato come si stia procedendo verso la riduzione della dimensione delle unità produttive, verso maggiori ristrutturazioni interne (che comportano una riduzione o del numero

di addetti o della gamma produttiva) e verso l'esternalizzazione dei processi produttivi (outsourcing);

o *Lavoro*. Il mercato del lavoro ha subito forti cambiamenti. Innanzitutto, c'è stata una riduzione dei posti a tempo pieno e indeterminato ed un aumento di quelli a tempo determinato, così come un aumento delle situazioni di precarietà. Tutto ciò non impedisce l'emergere di postazioni di lavoro con contenuti più ricchi e più coinvolgenti. Per chi possiede competenze professionali specifiche e per altre figure di operatori specialisti, le trasformazioni tecnologiche e organizzative hanno offerto la possibilità di arricchire i contenuti delle loro prestazioni e percorrere nuovi percorsi lavorativi. Quest'area tende a configurarsi come il "*core workers*" per l'impresa, creando in questo modo una divisione tra coloro che – date le loro competenze – rientrano nella stessa, e gli altri, con molteplici differenze connesse, a cominciare dalle possibilità per la sicurezza del posto.¹⁴

o *Relazioni industriali*. Nell'ultimo decennio, i sistemi di relazioni industriali dei paesi europei hanno subito forti pressioni con l'affermarsi della globalizzazione.

È vero che, nonostante il settore industriale in Europa sia stato condizionato da elementi di convergenza con le altre economie mondiali (ad esempio le molteplici tipologie dei rapporti di lavoro), le istituzioni siano comunque riuscite a contenere e mediare i cambiamenti che altri mercati hanno subito, ma è anche vero che non sarà sempre così.

Ci si potrebbe chiedere, a questo punto, se i no-global abbiano ragione. Infondo, essi hanno sempre affermato che lo sfruttamento del lavoro a basso costo nei Paesi emergenti provocasse un calo delle condizioni dei lavoratori anche in Occidente, che spostare le produzioni in nazioni in cui non vi era un'adeguata tutela ambientale avrebbe portato gravi danni per l'ambiente, che i prodotti importati da quelle stesse nazioni non avrebbero rispettato gli standard qualitativi dei Paesi sviluppati e ci sarebbero stati danni per il consumatore.¹⁵

¹⁴ Baglioni, *Lavoro e decisioni nell'impresa*, Bologna, Il Mulino, 2001 (ed. digit.: 2009, Capitolo ottavo: La partecipazione nel tempo della globalizzazione, pp. 131-158)

¹⁵ Claudia Astarita, articolo per *Panorama* del 13.01.2013

Eppure, la globalizzazione ha anche i suoi vantaggi. Anzi, molti la vedono come un'opportunità più che come un pericolo. In particolare, la globalizzazione comporta una maggior diffusione tecnologica e un'accresciuta divisione internazionale del lavoro, una più efficiente e articolata allocazione del risparmio, la convergenza dei prezzi a livelli più oggettivi, l'incremento della produttività (sostenuta dall'ampliamento dei mercati e dalla concorrenza fra le imprese). A ciò si aggiungono le possibilità di crescita offerte a paesi in via di sviluppo.¹⁶

5. Globalizzazione della tecnologia

Quando si parla di globalizzazione, non si tende a tenere a considerare anche l'aspetto relativo all'innovazione, come se non esistesse alcun legame tra questi argomenti. Eppure, esiste un legame tra innovazione e tecnologia da un lato e processi di internazionalizzazione dall'altro. Basta focalizzare l'attenzione sulla cosiddetta 'globalizzazione della tecnologia e dell'innovazione'. Archibugi e Michie¹⁷ (1995) hanno da tempo proposto una classificazione di tre diversi aspetti di questo processo:

- Il primo aspetto è la commercializzazione (trasferimento) internazionale della tecnologia. Indicatori chiave di queste attività sono i flussi di commercio internazionale, specialmente quelli relativi a prodotti *high-tech*, ed i brevetti internazionali: entrambi gli indicatori rispecchiano l'utilizzo globale della conoscenza. Queste attività coinvolgono certamente le multinazionali, ma anche imprese, istituzioni e altri soggetti nazionali che, pur non avendo diramazioni internazionali, sono in grado di ottenere valore economico dalle attività innovative svolte nel loro paese d'origine.¹⁸

¹⁶ Baglioni, Lavoro e decisioni nell'impresa, Bologna, Il Mulino, 2001 (ed. digit.: 2009, Capitolo ottavo: La partecipazione nel tempo della globalizzazione, pp. 131-158)

¹⁷ Daniele Archibugi and Jonathan Michie, The Globalization of Technology: A New Taxonomy, "Cambridge Journal of Economics", vol. 19, no. 1, 1995, pp. 121-140,

¹⁸ S. Mariotti e L. Piscitello (a cura di), Multinazionali, innovazione e strategie per la competitività, Bologna, Il Mulino, 2006 (ed. digit.: 200, Capitolo primo: I legami fra produzione internazionale e innovazione)

o Il secondo aspetto riguarda le collaborazioni tecniche e scientifiche internazionali. Tali collaborazioni coinvolgono tanti e diversi soggetti, dalle imprese nazionali a quelle multinazionali, ma anche università, centri di ricerca e singoli ricercatori che operano in tali istituzioni e spesso si concretizzano in joint venture e alleanze “technology oriented”.

o Il terzo aspetto è la delocalizzazione internazionale delle attività innovative, ad esempio la R&S e le innovazioni di prodotto e di processo che avvengono in laboratori e in impianti localizzati all'estero. Questo aspetto, a differenza del secondo, coinvolge esclusivamente le multinazionali, che sono, per definizione, le sole istituzioni che producono valore aggiunto in più di un paese. L'indicatore più importante relativo a questo aspetto della globalizzazione della tecnologia è sicuramente la quota di spese in R&S all'estero rispetto alle spese totali in R&S delle multinazionali.¹⁹

Il legame fra tecnologia e internazionalizzazione può essere compreso solo in parte. Il problema non è capire quanto siano “internazionali” le attività tecnologiche, ma capire come tecnologia e innovazione co-evolvono: questo perché tutte le attività che l'impresa svolge all'estero, hanno un collegamento con la ricerca e sviluppo e l'innovazione nel paese d'origine.

Sono stati individuati tre elementi chiave per spiegare questa co-evoluzione.

In primo luogo, realizzare attività che creano innovazione, rende conveniente la realizzazione di operazioni internazionali. Certo, se si investe molto in attività di ricerca e sviluppo, si avranno più possibilità di sfruttare quelle ricerche anche in altri mercati, non solo in quello dove normalmente si opera. Inoltre, ci si viene a trovare in una condizione di vantaggio rispetto ai concorrenti, o perché aumenta la produzione o perché vengono introdotti nuovi prodotti grazie a questi investimenti e quindi si riducono i costi (specie quelli fissi, ammortizzati su un maggior volume di vendite). Ogni impresa che si espande nei mercati esteri ottiene quindi un vantaggio non soltanto

¹⁹ S. Mariotti e L. Piscitello (a cura di), *Multinazionali, innovazione e strategie per la competitività*, Bologna, Il Mulino, 2006 (ed. digit.: 200, Capitolo primo: I legami fra produzione internazionale e innovazione)

dalle economie di scala nella produzione, ma anche nella creazione di R&S e conoscenza.

In secondo luogo, il legame tra internazionalizzazione e innovazione comporta problemi di apprendimento dai contesti esteri. Le operazioni internazionali possono essere strumento di interazione con, e di accesso a, fonti estere di conoscenza che aiutano a incrementare la competitività delle imprese. L'accesso a fonti estere di conoscenza è guidato e filtrato dalla conoscenza già disponibile all'interno dell'impresa. Per cui le imprese necessitano di vantaggi (competenze) distintivi non solo per avere accesso a mercati esteri e per competere su scala internazionale, ma anche come strumento per assorbire conoscenza locale. Quanto più investono per accumulare vantaggi, tanto maggiore diventa la loro *absorptive capacity* e la loro abilità nell'espandere ulteriormente la propria base di conoscenza.²⁰

In terzo luogo, se le imprese effettuano investimenti diretti esteri per avere accesso a competenze locali, potrebbero esserci anche importanti implicazioni per l'analisi degli *spillovers*²¹ verso le imprese locali. In questo caso entrano in gioco diverse forze. Da un lato, l'impresa si espande nel territorio estero attraverso investimenti diretti per accedere a risorse locali, in particolare di conoscenze specifiche delle aziende del posto. Tuttavia, in base alla propria "capacità di assorbimento", anche l'azienda locale potrà beneficiare di risorse e competenze dell'impresa straniera. Questa interdipendenza si rafforza nel tempo: le imprese straniere che hanno effettuato l'investimento diretto diventano sempre più in grado di trasferire conoscenza a imprese e istituzioni locali man mano che loro stesse accedono alle competenze in quel territorio, viceversa più le imprese locali sono aperte ad "assorbire" conoscenze dalle imprese estere, più sono disposte a trasferire le proprie.

È probabile, tuttavia, che con le multinazionali le imprese locali incontrino maggiori problemi. Non è detto che questa "reciprocità" di

²⁰ S. Mariotti e L. Piscitello (a cura di), *Multinazionali, innovazione e strategie per la competitività*, Bologna, Il Mulino, 2006 (ed. digit.: 200, Capitolo primo: I legami fra produzione internazionale e innovazione)

²¹ L'effetto spillover identifica un fenomeno per cui un'attività economica volta a beneficiare un determinato settore o una determinata area territoriale produce effetti positivi anche oltre tali ambiti.

scambio di risorse e conoscenze possa realizzarsi: le imprese locali potrebbero non avere facile accesso alle competenze complementari delle multinazionali. Queste potrebbero comportarsi da *free rider*²² e scappare con la tecnologia non appena ne vengono in possesso.

Dunque, gli investimenti diretti finalizzati ad accedere a conoscenze estere non generano necessariamente (mutui) *spillovers*. È l'interazione tra il motivo degli IDE e le caratteristiche strutturali delle imprese – sia estere sia domestiche – a determinare la direzione e l'intensità degli *spillovers*. Le imprese estere devono avere qualcosa da imparare e qualcosa da insegnare e lo stesso vale per le imprese domestiche. Inoltre, questo reciproco scambio di conoscenza tra multinazionali e imprese locali, necessita di un'adeguata organizzazione; ciò richiede un serio impegno delle parti coinvolte, nonché un ambiente favorevole, in particolar modo per la creazione di collegamenti duraturi ed efficaci fra le parti e le istituzioni locali.²³

6. Globalizzazione: evoluzione o rivoluzione?

Dopo aver esaminato le cause, le conseguenze, i vantaggi e tutti i problemi che la globalizzazione ha creato, secondo la dottrina non è ancora chiaro se questo fenomeno sia una semplice fase di evoluzione del capitalismo o, invece, un cambiamento di natura rivoluzionaria. Il dubbio diventa più difficile da risolvere se si considera, oltre l'aspetto economico, anche quello politico.

Secondo molti, la globalizzazione è un fenomeno che interessa prevalentemente la sfera economica e i cambiamenti che essa crea a livello istituzionale vengono interpretati come cambiamenti

²² Il problema del *free rider* si verifica quando un individuo, che non ha pagato per ottenere una o più informazioni, sfrutta quelle di altri operatori, che le hanno ottenute sostenendo il relativo costo. Questo comportamento ha come principale conseguenza quella di aumentare il grado di asimmetria informativa all'interno di un sistema finanziario, in quanto gli altri operatori, individuato il comportamento del *free rider*, lo emuleranno, scaricando il costo delle informazioni su sempre meno operatori, fino ad azzerarne il numero. Verrà dunque a mancare una domanda di informazioni e ne cesserà quindi anche l'offerta.

²³ S. Mariotti e L. Piscitello (a cura di), *Multinazionali, innovazione e strategie per la competitività*, Bologna, Il Mulino, 2006 (ed. digit.: 200, Capitolo primo: I legami fra produzione internazionale e innovazione)

momentanei, che non andranno a sconvolgere gli equilibri creatosi: cambiamenti più che quantitativi qualitativi, che complessivamente lasciano in piedi l'assetto istituzionale preesistente.

La globalizzazione può essere interpretata come evoluzione o come rivoluzione in base al fatto che si dia maggiore importanza alla sfera economica o a quella istituzionale. Nel primo caso, se si va a ripercorrere tutta la storia del capitalismo, "la globalizzazione economica può essere letta come uno sviluppo già scritto nel suo dna. Uno sviluppo annunciato da sempre, che si è affermato per gradi e che è oggi possibile vedere con particolare evidenza; oggi il fenomeno si impone per dimensioni e quantità."²⁴ Se, invece, si guarda alla storia istituzionale, specie all'evoluzione di quella europea, che sottolinea l'importanza degli Stati e del rispetto dei regolamenti giuridici, "la globalizzazione presenta tratti decisamente rivoluzionari. Qui si vedono i tratti di una cesura più che di una continuità. È come se la globalizzazione interrompesse quel capitolo di storia europea contrassegnata dalla centralità degli stati, imponendo una nuova sorta di imperialismo guidato dalle forze economiche".²⁵

Dunque, in base a come vengono analizzati i rapporti tra economia e politica, si può dare alla globalizzazione una precisa definizione. È ovvio che ogni definizione sarà diversa dall'altra e quindi metterà in luce un determinato aspetto del fenomeno piuttosto che un altro. Scegliere tra queste definizioni non è facile, anzi, la scelta dipenderà proprio da quanto si reputano importanti determinati aspetti del fenomeno: sarà opera dello studioso scegliere quali aspetti evidenziare e quali mettere in ombra.

Ad esempio, Giddens ha definito la globalizzazione come "l'intensificazione di relazioni sociali mondiali che collegano tra loro località distanti facendo sì che gli eventi locali vengano modellati dagli eventi che si verificano a migliaia di chilometri di distanza e

²⁴ M.R. Ferrarese, *Le istituzioni della globalizzazione. Diritto e diritti nella società transnazionale*, Bologna, Il Mulino, 2000 (ed. digit.: 2010, Capitolo primo: La globalizzazione economica. Economia senza limiti e stati a potere limitato)

²⁵ M.R. Ferrarese, *Le istituzioni della globalizzazione. Diritto e diritti nella società transnazionale*, Bologna, Il Mulino, 2000 (ed. digit.: 2010, Capitolo primo: La globalizzazione economica. Economia senza limiti e stati a potere limitato)

viceversa”.²⁶ Questa definizione è stata scelta proprio perché l’autore si occupa, più che della globalizzazione in quanto tale, delle conseguenze del fenomeno nel mondo reale: l’obiettivo della definizione è illustrare la modernità come liberazione dai vincoli spaziali e temporali.

Questo modo di descrivere la globalizzazione non è molto efficace, anche perché non rappresenta pienamente il fenomeno. Anzi, vi sono almeno due ragioni per ritenere insoddisfacente questo tipo di definizione. Innanzitutto, perché descrive come elemento centrale della globalizzazione un aspetto che, pur essendo oggi sempre più evidente e sempre più avvertibile da tutti, non è affatto una novità e non riflette un cambiamento che è possibile definire come “straordinario” (ossia: quello che accade in un Paese influenza gli eventi che si verificano in un altro Paese).

In secondo luogo, perché, concentrandosi su questo effetto piuttosto “superficiale”, si perdono di vista altri aspetti che, in realtà, caratterizzano maggiormente e sono tipici della globalizzazione, in particolare il cambiamento nella sfera dei rapporti tra politica ed economia e tra stati e mercati.

La globalizzazione economica infatti, ha apportato novità molto importanti per gli Stati. Non si tratta ovviamente della scomparsa di questi ultimi, cosa che nessuno può al momento prevedere, ma piuttosto di una funzionalità invertita tra stati e mercati: sempre più gli stati tendono a diventare funzionali ai mercati. Non si tratta di una guerra aperta tra politica ed economia; piuttosto, l’economia, procedendo lentamente con la sua evoluzione, modifica in maniera indiretta e silenziosa il quadro istituzionale.

“È in questo mutato rapporto tra politica ed economia che si svolgono gli effetti più dirompenti della globalizzazione, che assume in tal senso portata rivoluzionaria. Per mettere in rilievo questo aspetto, una definizione della globalizzazione come quella offerta da S. Strange, che guarda ad essa come a un processo di passaggio di consegne di sempre maggiori poteri dagli stati ai mercati, appare assai più affilata e permette di cogliere il cuore della trasformazione in atto nei rapporti

²⁶ Giddens A., *Conseguenze della modernità. Fiducia e rischio sicurezza e pericolo*, Il Mulino, Bologna (1993)

tra politica ed economia, nonché le trasformazioni interne all'una come all'altra. Non a caso, questa autrice sottolinea proprio il venir meno di alcuni tradizionali presupposti del ruolo esclusivo giocato dagli stati: per quale ragione dovremmo immaginare che gli stati siano le uniche istituzioni che esercitano autorità su altri fissando non solo le regole, ma le norme e le procedure abituali? Non è forse il momento di domandarsi se la discussione teorica del potere non sia stata eccessivamente centrata sullo stato e circoscritta nell'ambito dello stato?".²⁷

Personalmente, ritengo che non sia possibile classificare la globalizzazione solo come evoluzione di un fenomeno già iniziato o solo come rivoluzione. La si potrebbe classificare come entrambe: è vero, la globalizzazione è un'evoluzione delle attività delle imprese, che oggi diventano sempre più grandi e sempre più potenti, che hanno la possibilità di salvare un territorio o distruggerlo, che pur di salvaguardare il proprio guadagno creano e vendono prodotti potenzialmente dannosi, oppure prodotti che non sono dannosi per il consumatore ma sono stati creati arrecando danni all'ambiente. La globalizzazione è l'evoluzione di quelle imprese che da piccole sono diventate medie e poi grandi, grandissime, hanno aperto altre imprese in altri Paesi, sono diventate "globali", ci sono riuscite perché il mercato in cui sono cresciute e in cui sono si sono allargate era pronto a crescere, i consumatori volevano quei prodotti e poi anche i consumatori di un altro Paese hanno iniziato a cercare gli stessi prodotti, e poi anche quelli di un altro Paese ancora più lontano. Così allora, la globalizzazione non è più semplice evoluzione, in questo senso la globalizzazione è una rivoluzione. Non ci si può limitare a dire che è rivoluzione solo perché l'economia influenza la politica, perché lo Stato perde il suo potere di fronte ad una multinazionale capace di arricchire o impoverire il territorio di quello Stato. Sì, anche questo aspetto è un cambiamento importante, ma non è l'unico. Oggi, popoli

²⁷ M.R. Ferrarese, *Le istituzioni della globalizzazione. Diritto e diritti nella società transnazionale*, Bologna, Il Mulino, 2000 (ed. digit.: 2010, Capitolo primo: La globalizzazione economica. Economia senza limiti e stati a potere limitato, pp. 11-56)

che sembravano così lontani e diversi non lo sono più, in tutto il mondo ci sono le stesse catene di negozi, gli stessi ristoranti, le stesse serie televisive. Questo permette ad ognuno di sentirsi a casa in ogni città del mondo: non è forse rivoluzionario tutto ciò?

2. PROCESSO DI INTERNAZIONALIZZAZIONE DELLE IMPRESE

1. Introduzione

Robinson identifica tre tipologie di imprese, in base a come viene organizzata l'attività internazionale²⁸:

- Impresa multinazionale: le scelte strategiche sono prese dal vertice che resta nel paese d'origine, e le attività nei diversi paesi sono tra loro integrate.

- Impresa internazionale: la gestione estera e quella locale sono del tutto separate. In questo caso l'impresa svolge una determinata attività in più paesi.

- Impresa transnazionale: in questo caso vengono integrate non solo le attività ma anche la proprietà e il management del gruppo.

Affinché si possa parlare di impresa internazionalizzata è necessario – in primis - che l'impresa in questione svolga all'estero le proprie attività, in due o più paesi. Non si può parlare di internazionalizzazione considerando solo l'aspetto finanziario, e cioè il fatto di avere quote azionarie di aziende che operano all'estero.

L'essere "internazionale" nasce sia dall'esistenza di una scelta strategica meditata e consapevole, sia dall'importanza che la dimensione internazionale delle scelte strategiche ha nel creare il vantaggio competitivo. Dunque, il fatto che l'impresa sia completamente coinvolta a livello organizzativo nelle operazioni all'estero, è un requisito fondamentale per identificare la dimensione internazionale della stessa.

Eppure, il fatto che l'impresa operi all'estero, implica che venga a contatto con realtà diverse da quelle del paese d'origine: nuove culture, nuovo sistema politico, nuove legislazioni da rispettare. Ciò nonostante deve pur garantire una certa "coerenza" nel perseguimento delle varie attività svolte, coerenza che poi si sostanzia nel coordinamento e nel controllo delle unità dislocate all'estero. L'impresa internazionalizzata, quindi, si estende all'estero con una struttura adeguata a realizzare la strategia internazionale e in più

²⁸ ROBINSON R.D., *Beyond the Multinational Corporation*, manoscritto inedito, 1973.

controlla e coordina adeguatamente le varie sussidiarie lasciando alle stesse un quanto più elevato grado di autonomia.

Inoltre, il fatto che venga a contatto con realtà differenti potrebbe essere anche un punto di forza per l'impresa, o meglio, un'opportunità di apprendimento e di scambio. Sviluppa quella cosiddetta "capacità strategica", intesa come capacità di apprendere dall'ambiente, di sviluppare risposte adeguate in base agli stimoli provenienti dall'ambiente esterno e di utilizzare le giuste risorse per realizzare concretamente queste risposte. È attraverso il coordinamento che l'impresa trasferisce ciò che ha appreso in un contesto, alle altre unità in modo che l'intero sistema aziendale possa beneficiarne.

Quando l'impresa decide di espandersi all'estero lo fa seguendo una premeditata strategia. La strategia è "quel sistema di scelte e di azioni che consente all'impresa di raggiungere e mantenere simultaneamente e dinamicamente un posizionamento sul mercato di sbocco, sui suoi diversi mercati di rifornimento dei fattori di produzione e rispetto ai suoi principali interlocutori non commerciali tale da assicurarle un vantaggio competitivo difendibile e di conseguenza il raggiungimento dei tre ordini di equilibrio che assicurano all'impresa sopravvivenza e sviluppo: l'equilibrio economico, finanziario e patrimoniale"²⁹. Il sistema di scelte che qualifica la posizione strategica dell'impresa viene definito "formula imprenditoriale".

Diverso è il concetto di strategia funzionale, che ha invece l'obiettivo di trovare dei punti di equilibrio rispetto ai singoli mercati di riferimento (es. la strategia di marketing rispetto al mercato di sbocco, quella di ricerca e sviluppo rispetto al mercato del know-how, quella di approvvigionamento rispetto al mercato delle materie prime e così via).

Definita dunque la strategia, è possibile procedere alla formulazione della strategia di internazionalizzazione. Ciò significa individuare il luogo geografico che consente all'impresa di raggiungere migliori risultati, o almeno di sopravvivere. "In termini più espliciti, significa scegliere i mercati geografici di approvvigionamento, i luoghi

²⁹ Dematte' Claudio, Marafioti Elisabetta, Perretti Fabrizio "STRATEGIE DI INTERNAZIONALIZZAZIONE" - III EDIZIONE .CAP 2-(pag. 37). Egea 2013

nei quali posizionare la ricerca e sviluppo, i punti nei quali dislocare la produzione, i paesi sui quali vendere i prodotti, le piazze finanziarie dalle quali attingere il capitale di rischio e di credito.”³⁰

Ovviamente queste scelte non sono separate l’una dall’altra: per ottenere un vantaggio competitivo e per raggiungere l’equilibrio economico, finanziario e patrimoniale è necessario integrarle tra loro. Una scelta strategica non è mai disgiunta dalle altre, ma coerente con le stesse, perché solo in questo modo si ottiene un vantaggio competitivo difendibile.

L’internazionalizzazione inizia quando un’impresa estende le proprie politiche di approvvigionamento, vendita o trasformazione oltre i confini del paese in cui si trova la sede di partenza. Questo superamento dei confini comporta una serie di problemi, relativi a:

- Confini e dogane: solitamente le barriere doganali segnalano un limite al libero movimento dei beni, dei servizi e dei capitali (ad eccezione di quei paesi che partecipano all’unione doganale, come quelli del mercato unico europeo). Il problema si pone soprattutto quando, ad esempio, si verificano variazioni delle aliquote doganali in modo non prevedibile. In questo caso il rischio non è solo di costo (per le importazioni) o di prezzo (per le esportazioni), ma è a rischio la possibilità stessa di approvvigionarsi dall’estero o inviare la merce all’estero.

- Confini valutari: la diversa moneta tra un paese e un altro può seriamente compromettere la decisione di investire in un determinato paese, specie perché i tassi di cambio sono ormai variabili e non più prevedibili. Questo genera quello che di solito viene detto “rischio di cambio”, che solitamente può essere gestito con diversi strumenti e i principali sono i contratti forward sui tassi di cambio e le opzioni su valuta (currency options).

Nel mercato dei contratti forward sui tassi di cambio si negoziano scambi di valute con consegna a una data futura predeterminata a un tasso di cambio predeterminato: questi contratti permettono di fissare il tasso di cambio al quale avverrà il pagamento futuro.

³⁰ Dematte' Claudio, Marafioti Elisabetta, Perretti Fabrizio “STRATEGIE DI INTERNAZIONALIZZAZIONE” - III EDIZIONE .CAP 2-(pag. 41). Egea 2013

Le opzioni sono invece contratti che danno il diritto (non il dovere) di acquistare (opzioni call) o vendere (opzioni put) una certa attività ad un prezzo di esercizio predefinito entro (opzioni americane) o a (opzioni europee) una certa scadenza (maturity). Il prezzo per l'acquisto di una opzione è chiamato premio. A differenza del contratto forward, questo contratto è esercitato solo se conveniente e richiede il pagamento di un premio per l'acquisto del contratto.

- Discontinuità normativa e giurisdizionale: la legislazione tra i vari paesi può essere molto differente, il che potrebbe comportare rischi nella protezione dei propri diritti rispetto all'attività svolta nel paese d'origine. In generale, tutte le transazioni che avvengono in paesi stranieri comportano il cosiddetto "rischio Paese", che comprende il rischio economico, finanziario e politico.

Il rischio economico comprende quelle variabili associate all'economia domestica (tasso di crescita del PIL, consumi pubblici e privati, deficit pubblico ...) e alla bilancia dei pagamenti (esportazioni, importazioni, saldo commerciale, tasso di cambio ...). Si tratta di elementi che potrebbero influenzare il valore delle transazioni internazionali.

Il rischio finanziario dipende dalla capacità di saldare il debito estero, pagando gli interessi e restituendo il capitale nei tempi previsti. La Banca Mondiale utilizza alcune variabili (debito estero a breve e lungo termine, pagamenti di interesse e rimborsi di capitale) per valutare il rischio finanziario di 136 Paesi, che vengono classificati in base a due dimensioni: grado di indebitamento e Prodotto Nazionale Lordo pro-capite.³¹

Il rischio politico si riferisce a eventi (guerre, rivoluzioni, scioperi...) o decisioni (controlli, dazi, controllo dei prezzi...) che vanno ad influenzare il contesto economico.

Per gestire e ridurre il rischio Paese, le imprese possono ricorrere alla diversificazione internazionale, investendo in Paesi con economie differenti.

Inoltre, la diversità del contesto normativo crea una rilevante barriera informativa che genera costi di transazione: l'impresa deve

³¹ World Bank, Global Development Finance. Mobilizing Finance and Managing Vulnerability, Washington, DC 2005.

conoscere e rispettare le norme, deve sapere se è necessario modificare qualcosa dei prodotti, la confezione ad esempio, deve sapere in che modo portare avanti le attività di comunicazione e come gestire i contratti con i fornitori e i rivenditori.

- Le barriere linguistiche: è un ostacolo importante perché influenza il processo informativo rendendolo più difficile e costoso (es. costo per adeguare il packaging, costo delle traduzioni e del doppiaggio ...)

- Discontinuità nel contesto: spesso il nuovo contesto geografico può essere così diverso da determinare l'impostazione di una nuova formula imprenditoriale. L'impresa deve accertarsi delle diversità presenti oltre i propri confini, deve avere un'idea chiara di quanto possa essere complicato adeguarsi al nuovo contesto e quindi determinare se possiede tutte le risorse (umane, strategiche, finanziarie e così via) per sopravvivere nel nuovo territorio.

2. Cause e finalità

È stato detto che l'internazionalizzazione non riguarda solo i mercati di sbocco, ma ha a che fare anche con l'approvvigionamento, la ricerca e sviluppo, la produzione, la vendita. Inoltre, attraverso il processo di internazionalizzazione l'impresa si muove lungo uno dei quattro assi fondamentali che caratterizzano l'assetto strategico della stessa: geografico, del prodotto offerto, dei segmenti di mercato serviti, delle tecnologie impiegate.

Vengono individuate due tipologie di motivazioni che spingono l'impresa ad avviare il processo di internazionalizzazione: interne ed esterne. E' anche vero però, che ci sono imprese che non hanno alcuno stimolo che le spinga ad espandersi (per esempio, l'impresa gestisce già un efficiente sistema produttivo, oppure potrebbe perdere il marchio "Made in Italy" o magari perché il mercato in cui opera assorbe già tutta la produzione).

Rientrano tra le motivazioni interne i fattori connessi allo sviluppo della posizione competitiva: l'obiettivo è creare un vantaggio competitivo realizzando ad esempio a una leadership di costo o attraverso elementi di unicità percepita nel prodotto. Oppure il motivo

potrebbe essere la ricerca all'estero di nuove fonti di vantaggio competitivo per rafforzare la posizione dell'impresa sia sul mercato domestico che su quello internazionale.

Le motivazioni esterne riguardano fattori connessi all'adeguamento o allo sfruttamento degli stimoli provenienti dall'ambiente circostante, relativi a vincoli o opportunità che le condizioni ambientali pongono all'azienda. Uno dei fenomeni più ricorrenti in questi casi è l'internazionalizzazione "passiva" del settore (aumentano le importazioni o comunque aumentano le imprese estere attraverso investimenti diretti o acquisizioni), che spinge l'impresa ad andare al di là dei propri confini nazionali. Oppure l'impresa diventa follower di altri concorrenti nazionali e quindi viene spinta "indirettamente" all'internazionalizzazione perché vede il processo di espansione dei concorrenti come una minaccia.

Si capisce che le motivazioni interne risultano più razionali e soprattutto meditate, anche perché legate alle caratteristiche dell'impresa dal punto di vista organizzativo e strategico. Le motivazioni che dipendono da fattori esterni colgono invece un'occasione e soprattutto non sono pianificate e non sono guidate da specifici obiettivi.

Tuttavia, bisogna considerare tutti i fattori coinvolti poiché spesso non è possibile ricondurre il processo di espansione all'estero ad una sola causa: se ci fossero condizioni favorevoli solo esterne o solo interne, il processo di internazionalizzazione non avrebbe inizio. Ma questo non basta. Il processo deve essere guidato, supportato – e forse anche sopportato – dai vertici aziendali, dalla proprietà. Senza il supporto dei vertici aziendali e senza un atteggiamento positivo verso le prospettive di crescita internazionale, è difficile che la nuova attività possa avere successo e durare nel tempo. E quindi, oltre alle caratteristiche dell'impresa e dell'ambiente, si aggiungono anche le caratteristiche del decisore aziendale tra i fattori che sono alla base di un atteggiamento positivo nei confronti dell'internazionalizzazione.

Tra le caratteristiche dell'ambiente si ricordano:

- Regolamentazioni governative nei paesi esteri
- Informazioni disponibili per analizzare i paesi esteri
- Dimensioni del mercato domestico

- Elementi e fattori infrastrutturali

Tra le caratteristiche dell'impresa rientrano:

- Disponibilità del personale al trasferimento
- Storia aziendale
- Caratteristiche dei prodotti
- Esperienze internazionali passate

Infine le caratteristiche della proprietà/management:

- Orientamento ai mercati esteri
- Età
- Percezione dei costi, delle opportunità di profitto e dei rischi sui mercati esteri
- Conoscenza lingue straniere
- Capacità manageriale

L'impresa avvia l'espansione partendo da una o più attività della catena del valore, il che determina diversi "tipi" di internazionalizzazione – commerciale (vendita), produttiva (produzione) o finanziaria – cui sono connesse diverse tipologie di motivazioni.

Con riferimento all'internazionalizzazione commerciale, soprattutto per le imprese più piccole, il punto di partenza verso l'estero è sempre la vendita. Di solito vi sono sollecitazioni da parte di intermediari commerciali esteri in occasioni di fiere o esposizioni internazionali. Man mano che l'impresa consolida la propria presenza del territorio estero, accanto alla semplice attività di vendita vengono internazionalizzate anche quelle di assistenza post-vendita, di promozione, di comunicazione.

L'attività di approvvigionamento e di produzione all'estero in genere rappresenta una fase avanzata del processo di internazionalizzazione. L'approvvigionamento può riguardare

l'acquisto di beni e servizi all'estero oppure può estendersi al sourcing globale³².

Gli obiettivi che l'impresa vuole raggiungere e che la spingono a localizzare la produzione all'estero, sono riconducibili a tre diverse strategie:

- i. Resource-seeking: si cercano risorse non disponibili nella propria nazione o accessibili a costi inferiori;
- ii. Market seeking: si punta ad una maggior vicinanza al mercato di sbocco;
- iii. Knowledge seeking: si cerca l'accesso a fonti di conoscenza.

In particolare, Dunning, nella teoria del "paradigma eclettico", associa queste tre strategie a tre tipologie di vantaggi che spingono l'impresa ad investire all'estero: vantaggi di proprietà (l'impresa va all'estero per disporre di particolari risorse e competenze che le permetteranno un vantaggio competitivo), vantaggi di localizzazione (l'impresa trova all'estero condizioni favorevoli per le proprie attività, che le permettono di valorizzare le proprie risorse) e vantaggi di internazionalizzazione (andando all'estero, l'impresa valorizza meglio le proprie risorse piuttosto che cedendole a terzi).

Infine le decisioni di finanziamento, che devono da un lato minimizzare il costo del finanziamento atteso e dall'altro mantenere il rischio entro livelli accettabili. Le motivazioni tipiche dell'internazionalizzazione finanziaria possono essere: la diversificazione del rischio valutario, allargare la base di raccolta del capitale, attingere a fonti finanziarie meno costose, ottenere vantaggi fiscali e di governance, moltiplicare una "formula di successo" per più paesi-mercato.

3. Le fasi del processo di internazionalizzazione

³² Il "global sourcing" è stato definito in diversi modi. Le varie definizioni hanno in comune l'aspetto dell'approvvigionamento (da parte della casa madre che in alcuni casi gestisce anche gli acquisti delle sussidiarie), della relazione con fornitori di Paesi diversi e il fatto che l'impresa abbia business unit collocate in mercati diversi, per cui risulta necessario adeguarsi alle loro diverse strategie adottandone una di approvvigionamento efficace.

Le teorie sull'internazionalizzazione cercano di spiegare e prevedere le caratteristiche del processo di "spostamento" dal mercato domestico a quello estero. Tutte queste teorie considerano l'internazionalizzazione come un processo dinamico, determinato da cause e decisioni che mutano con la stessa evoluzione dell'impresa.

È possibile dividere il processo di internazionalizzazione nelle seguenti fasi³³:

I. Entrata nel mercato estero: in questa fase viene scelta l'area geografica in cui operare, vengono definiti gli obiettivi da raggiungere e vengono effettuate le scelte di base più opportune per realizzare tali obiettivi. Le scelte riguardano le modalità attraverso cui entrare nel nuovo mercato e la configurazione organizzativa più efficace rispetto alla modalità di entrata. Inoltre, vengono valutate le risorse disponibili e quelle che invece dovranno essere acquisite all'esterno.

II. Assestamento della presenza sul mercato estero: in questa fase si valuta l'impatto economico, strategico ed organizzativo che l'attività svolta nel mercato estero ha sull'impresa. Le attività estere vengono previste in un piano strategico, in cui sono definiti i comportamenti da seguire nel medio termine a livello internazionale e la conseguente allocazione di risorse, anche in relazione alle attività svolte nel paese d'origine. Evolve il sistema organizzativo dell'azienda. L'impresa, infatti, impara a comprendere le problematiche legate alla gestione internazionale delle attività e sviluppa competenze necessarie e distintive per eccellere nelle operazioni internazionali.

III. Sviluppo della posizione competitiva nel mercato estero: le operazioni internazionali acquisiscono la stessa importanza di quelle svolte nel paese d'origine. È una fase importante perché si rafforza non solo il posizionamento dell'impresa nel mercato estero, ma anche i rapporti con i soggetti presenti in quel mercato. Queste relazioni si manifestano anche nelle fasi precedenti, ma è in questa fase che assumono particolare importanza sia a livello strategico, sia a livello economico e finanziario. L'impresa instaura dei legami col territorio estero che le permettono di maturare una cultura internazionale all'interno dell'azienda. Nasce in questa fase uno dei problemi più critici associati all'internazionalizzazione: l'armonia tra estensione ed

³³ Caroli M., Gestione delle Imprese Internazionali, McGraw-Hill 2012

unitarietà. Da un lato l'unità presente all'estero si rafforza dal punto di vista strategico, economico ed organizzativo e quindi potrebbe spingere verso forme sempre maggiori di autonomia; dall'altro però, l'impresa presente nel paese d'origine, si attiva per garantire unitarietà di indirizzo tra tutte le business unit, attraverso il controllo delle strategie e dei comportamenti operativi delle unità del gruppo. La necessità di trovare un equilibrio tra autonomia e unitarietà, costituisce per l'impresa un significativo impulso verso la fase successiva di internazionalizzazione.

IV. Razionalizzazione della posizione internazionale: le relazioni tra casa-madre e sussidiarie diventano più complesse ed è quindi necessario creare una struttura di rapporti più efficace data la maggiore complessità strategica e operativa. Si crea così una rete interna, in cui vengono svolte tutte le attività necessarie a gestire l'impresa all'estero, intervenendo in particolare in quattro ambiti: organizzazione del portafoglio mercati in cui si intende essere presenti; definizione del ruolo che ciascun mercato ha nella strategia globale dell'impresa; riorganizzazione delle attività della catena del valore sfruttando sinergie e vantaggi derivanti dalle diverse opportunità organizzative; organizzazione di una rete interna per consolidare le relazioni tra le varie sussidiarie e tra queste e la casa-madre.

Quest'ultima fase può essere caratterizzata da un maggior stimolo all'innovazione poiché alcune sussidiarie, considerando le proprie risorse e competenze e la propria posizione rispetto agli attori locali, possono iniziare ad operare in ambiti diversi dal proprio contesto territoriale, avviando quella che in letteratura viene chiamata "internazionalizzazione di secondo grado", in cui non si ha più un'unica sede centrale, ma tante unità che diventano soggetti centrali e che assumono un ruolo guida strategico per tutto il gruppo, trasferendo i propri fattori di vantaggio competitivo.

Risulta evidente l'andamento circolare del processo di internazionalizzazione: ogni fase è basata sull'insieme di conoscenze e relazioni maturate nella fase precedente, al tempo stesso determina un cambiamento interno da cui hanno origine le condizioni alla base delle fasi successive dell'evoluzione internazionale. La natura circolare

di questo processo implica che non esiste un punto finale di arrivo prestabilito.

Questa fase finale assume due significati: da un lato è il momento in cui l'aver esteso i propri confini geografici e quindi l'essere presenti in altri paesi, diversi da quello di origine, viene metabolizzato dal sistema aziendale; dall'altro è il momento in cui viene dato nuovo impulso ai processi di internazionalizzazione in corso o in procinto di essere avviati dall'impresa.

Indicatori dell'intensità del processo di espansione estera³⁴

L'intensità del processo di espansione è misurabile sia attraverso grandezze qualitative che quantitative.

Le prime possono essere considerate in valore assoluto o attraverso rapporti:

- fatturato realizzato all'estero;
- valore aggiunto o margine operativo ottenuto all'estero;
- numero di dipendenti operanti all'estero;
- investimenti produttivi realizzati all'estero.

Tra le grandezze qualitative rientrano:

- rilievo delle operazioni estere nel piano strategico dell'impresa e nel suo modello di business;
- organizzazione delle attività estere;
- misura in cui i processi produttivi sono organizzati e attuati su scala internazionale;
- qualità delle conoscenze disponibili relativamente alle caratteristiche dei mercati esteri;
- importanza delle relazioni interne ed esterne a livello internazionale nello sviluppo delle risorse e delle competenze dell'impresa.

4. Strategie di entrata nei mercati esteri

³⁴ Gestione delle imprese internazionali, II Edizione, M. Caroli – McGraw-Hill 2012 (pag. 59, 60)

È difficile per le imprese riuscire a comprendere e fronteggiare le dinamiche competitive negli ultimi tempi, specie per le imprese di più piccole dimensioni che operano solo a livello locale. La difficoltà sta nel dover studiare le strategie e le caratteristiche dei concorrenti, diverse dalle proprie. Molte imprese vedono quindi necessaria la scelta di estendersi all'estero, di intraprendere un nuovo percorso e continuare la stessa attività in altri mercati, o magari avviare un'attività completamente diversa. Però, se nel mercato domestico, l'impresa è avvantaggiata perché conosce tutte le caratteristiche del territorio e della domanda, nel mercato estero potrebbe incontrare non poche difficoltà, dovute anche a differenze a livello sociale, culturale, normativo.

Il termine "international business" fa riferimento a quel filone della letteratura economica che si occupa di studiare le strategie di crescita estera. Bisogna considerare che gli studi relativi alle strategie d'entrata non sono molto datati. I primi studi furono avviati da Stopford e Wells (1972) che esaminarono le modalità di entrata utilizzate dalle imprese internazionali, ma non venne elaborata alcuna teoria in grado di spiegare logicamente queste scelte e comunque non venne creato alcun modello che fungesse da "guida" per scegliere la strategia più giusta da seguire.

Per semplificare la questione, si può affermare che le strategie d'entrata vengono formulate rispondendo ad alcune domande³⁵:

- Perché: quali attività svolgere all'estero;
- Dove: in quali mercati;
- Quando: l'impresa entra per prima in quel mercato? Ci sono vantaggi per il first mover?
- Come: quali modalità di entrata scegliere.

La maggior parte degli studiosi ha voluto concentrarsi sul "come", individuando le varie modalità di entrata e le conseguenze per ognuna di esse. Si deve tener presente che la scelta di ingresso deve essere intesa come "scelta di struttura", quindi fa riferimento alla "forma" –

³⁵ Riccardo Resciniti, Donatella Fortuna, Michela Matarazzo, Strategie e posizionamento nei mercati esteri – i percorsi di sviluppo delle medie imprese campane (FrancoAngeli, 2012)

se così possiamo dire – assunta dall’impresa per poter iniziare la propria attività in un altro paese.

In base al livello di controllo sull’attività svolta all’estero, al rischio, alle risorse apportate, le strategie possono essere:

- Non equity: rientrano in questa categoria le esportazioni e gli accordi contrattuali;
- Equity: joint venture e investimenti diretti all’estero.

La strategia d’entrata viene definita in due fasi: l’impresa stabilisce prima come collocarsi nel Paese, poi progetta come realizzare le attività e definisce il posizionamento nel Paese estero. Le modalità di entrata definiscono il “canale di entrata” nel Paese estero e questo canale di articola su due livelli:

- i. Il canale tra i Paesi permette di trasferire l’offerta dal Paese in cui prodotta a quello in cui è venduta;
- ii. Il canale all’interno del Paese definisce il modo in cui l’offerta raggiunge la domanda finale nel Paese estero di riferimento.

La scelta del canale dipende anche da come l’impresa intende attuare i diversi flussi (di transazioni, di conoscenze, di risorse e finanziari) per raggiungere i propri obiettivi: l’efficacia e l’efficienza con cui i flussi vengono gestiti incide sulla posizione competitiva dell’impresa.

La modalità di entrata dipenderà sempre da cosa l’impresa intende fare nel nuovo mercato estero: se produzione e sviluppo di competenze restano nel Paese d’origine, l’impresa opterà per l’esportazione, se l’impresa intende produrre direttamente all’estero opterà per le alleanze o per gli investimenti diretti.

Tutte le modalità d’entrata influenzano tre importanti aspetti del processo di internazionalizzazione: l’intensità delle relazioni con gli attori del contesto estero, il grado di controllo sulle variabili competitive sempre nel mercato estero e l’appropriabilità dei risultati economici e strategici delle operazioni estere.

Infine si ricorda che ogni tipologia di ingresso richiede un certo impegno finanziario, che aumenta con la complessità organizzativa richiesta per svolgere l’attività all’estero: le esportazioni sono quelle che richiedono un impegno, dal punto di vista finanziario, minore e quindi possono essere scelte da molte imprese, specie quelle con poca

esperienza, che vogliono avviare un primo approccio con l'estero, fino ad arrivare agli investimenti diretti, attraverso i quali si realizza il massimo radicamento nel territorio e il massimo impegno organizzativo e finanziario.

A. Le esportazioni

L'esportazione è di certo la modalità meno impegnativa e più semplice a livello organizzativo, almeno rispetto alle altre forme di espansione.

In Italia, soprattutto per le PMI (specialmente del Made in Italy), la forma di espansione più diffusa è quella "mercantile", cioè l'esportazione dei prodotti finiti, questo perché il fatto di produrre in Italia e vendere poi all'estero, offre diversi vantaggi competitivi:

- Maggior coordinamento delle funzioni aziendali;
- Sfruttamento delle "economie esterne", relative alle caratteristiche dell'ambiente economico in cui opera l'impresa, che derivano dalla presenza di altre imprese le quali forniscono informazioni, esperienze e con cui si realizzano collaborazioni;
- Si può scegliere con rapidità se produrre o acquistare le risorse necessarie alla produzione, grazie alle interazioni continue con le imprese vicine;

È stato detto prima che le esportazioni rappresentano la modalità "meno costosa" per entrare all'estero, per questo vengono scelte soprattutto dalle imprese più piccole: garantiscono un maggior grado di flessibilità, richiedono un impegno minimo di risorse e determinano un rischio più basso.

Nella realtà non esiste una relazione positiva tra dimensione e successo dell'impresa sui mercati internazionali. Questa relazione è stata invece una diretta conseguenza della teoria dell'"internazionalizzazione per stadi", secondo la quale le imprese esportano all'estero solo se hanno raggiunto il successo nel mercato d'origine ed estendono l'attività in più mercati solo dopo aver sviluppato competenze e conoscenze adeguate: in questo senso, le imprese più grandi potrebbero presentare una maggiore intensità di esportazione. Tuttavia, anche le piccole imprese possono raggiungere

gli stessi risultati delle imprese più grandi e questo dimostra che il modello dell'internazionalizzazione graduale non è un modello universale valido per tutte le imprese (Wolff e Pett, 2000).

Le esportazioni possono essere dirette o indirette.

La prima tipologia fa sì che l'impresa venda all'estero direttamente attraverso la propria struttura commerciale. Si tratta di una modalità di esportazione che presenta alcuni vantaggi rispetto a quella indiretta, ad esempio è possibile ottenere un recupero del margine economico sulle vendite ed è inoltre possibile essere più vicino al cliente finale o comunque controllare l'operato dei distributori locali. Richiede un impegno finanziario ed organizzativo maggiore, oltre che sviluppate capacità gestionali.

Le esportazioni indirette determinano la presenza di un operatore indipendente, collocato nel Paese estero, che gestisce le operazioni commerciali per l'impresa. Ci sono casi in cui nell'impresa viene creata un'unità organizzativa che gestisce le esportazioni e che ha lo specifico compito di interagire con l'operatore collocato all'estero. In ogni caso questa unità non ha alcun contatto diretto col mercato straniero ma sempre e solo con l'operatore. Gli operatori possono essere classificati in base alla complessità della loro organizzazione (esistono infatti imprese anche complesse che gestiscono queste attività di esportazione di beni tra un Paese e un altro) e all'acquisizione dei beni venduti all'estero (l'operatore può essere un semplice intermediario oppure può acquistare i beni e rivenderli per proprio conto all'estero). Con le esportazioni indirette il vantaggio sta nella possibilità di espandersi senza affrontare investimenti significativi o avviare cambiamenti organizzativi e produttivi.

I soggetti che possono fungere da intermediario nelle esportazioni indirette sono diversi. Essi vengono comunemente indicati come "intermediari internazionali" e si differenziano l'uno dall'altro sia sotto il profilo giuridico che sotto quello operativo. Le tipologie più comuni sono il buyer, il broker, l'export management company (EMC) e i consorzi.

Il buyer è un soggetto che risiede in un Paese e rappresenta un certo numero di imprese estere interessate ad avere un contatto continuo con i fornitori operanti in quell'area geografica. Egli opera

per conto degli acquirenti esteri seguendo delle indicazioni precise riguardo le caratteristiche del prodotto , le condizioni base della transazione, il prezzo, ecc.. Le sue funzioni fondamentali sono:

- Negoziazione del contratto di fornitura
- Identificazione dei produttori nel proprio Paese per soddisfare i propri clienti esteri
- Predisposizione dell'ordine
- Gestione di tutte le pratiche relative a spedizione e sdoganamento
- Risolvere eventuali problematiche finanziarie dell'operazione

Il broker mette in contatto un produttore con un compratore estero e fornisce consulenza per rendere più agevole la transazione e opera sia dal lato delle esportazioni (individua i compratori esteri) che delle importazioni (individua fornitori esteri).

L'EMC è un'impresa commerciale che vende all'estero beni appartenenti a più produttori della stessa filiera, la cui offerta è quindi integrabile e non in concorrenza. Svolge diverse attività: ricerca e analisi delle condizioni dei mercati esteri, individuazione dei canali di vendita migliori, gestisce le attività connesse al trasferimento dei prodotti e della loro distribuzione presso gli acquirenti esteri, realizza campagne di comunicazione e promozione.

Le trading companies sono società che di solito operano in modo autonomo e indipendente, organizzando e gestendo operazioni di acquisto e vendita di merci e servizi in nome proprio e a proprio rischio, ma potrebbero in alcuni casi agire solo da intermediari per conto di terzi senza assumersi alcun rischio. Le loro caratteristiche variano in base al paese da cui provengono: in Giappone (sogo shosha) ed in Corea sono di grandi dimensioni e operano su un gran numero di settori merceologici; quelle americane ed europee sono specializzate per settore; orientate ai servizi sono le confirming houses inglesi; ai servizi e alle operazioni complesse le case di commercio tedesche e quelle austriache; di piccole dimensioni e con elevata specializzazione geografica e merceologica la maggior parte di quelle italiane.

Infine i consorzi per l'esportazione, utilizzati soprattutto dalle imprese più piccole, perché permettono di raggiungere una

dimensione tale da rendere più convenienti e sostenibili economicamente le operazioni necessarie per operare all'estero. I consorzi possono essere creati in base al settore cui le imprese appartengono (monosettoriali se le imprese appartengono allo stesso settore, plurisettoriali se invece svolgono attività diverse) o in base al territorio (imprese della filiera collocate in uno stesso ambito geografico). In particolare quelli territoriali offrono alle imprese il vantaggio di sviluppare un'identità territoriale – e in alcuni casi un proprio marchio - che rende il prodotto riconoscibile all'estero.

Affinchè il consorzio funzioni è necessario che le imprese cooperino tra loro e che rinuncino, almeno in parte, alla loro autonomia imprenditoriale. Inoltre, è indispensabile un'adeguata struttura organizzativa e adeguate risorse e competenze.

Le esportazioni dirette possono essere realizzate attraverso la rete di vendita per l'estero, l'ufficio di rappresentanza, la centrale logistica, la sussidiaria commerciale estera e commercio elettronico.

L'impresa può creare una rete di vendita o con i propri dipendenti o con personale indipendente legato ad essa da contratti di collaborazione. Gli agenti della rete interna svolgono diverse funzioni, in particolare ricercano i potenziali acquirenti, si occupano di comunicazione e promozione, gestiscono la negoziazione dell'ordine e offrono assistenza in fase di consegna del prodotto.

L'ufficio di rappresentanza viene creato quando si verifica una di queste situazioni:

- l'impresa consolida la sua presenza all'estero (o per il volume di vendite o per il numero di interlocutori con cui ha relazioni),
- l'impresa vorrebbe consolidare la sua presenza all'estero,
- le caratteristiche del mercato lo richiedono.

La rappresentanza commerciale si occupa di analizzare il mercato locale inviando rapporti informativi alla casa madre, sviluppare relazioni con gli attori locali, organizzare le attività logistiche, gestire le problematiche giuridiche e amministrative dell'impresa nel Paese estero.

La centrale logistica ha l'obiettivo di ridurre i tempi di distribuzione dei prodotti nel mercato estero e in alcuni casi all'interno il prodotto viene sottoposto ad alcune modifiche per adattarlo alle esigenze del

cliente finale. Il luogo in cui la centrale sarà collocata verrà scelto in base a dove si trovano i vari mercati in cui l'impresa opera, il livello di sviluppo del sistema dei trasporti del luogo, le condizioni operative (costi di utilizzo delle strutture, legislazione fiscale...).

La sussidiaria commerciale ha autonomia strategica e operativa e segue un programma concordato con la casa-madre. Ha una propria identità commerciale e genera un risultato economico che incide sulla performance complessiva della controllante. Spesso viene costituita con l'obiettivo di ridurre il carico fiscale complessivo dell'impresa, che in questo modo trasferisce quote di costi lì dove la tassazione sul reddito è maggiore.

Il "commercio elettronico", in inglese "e-commerce", è costituito dalle transazioni commerciali realizzate attraverso internet e viene effettuato dalle imprese per ridurre i costi e svolgere comunque l'attività di distribuzione senza spostarsi dalla propria sede. Esistono diverse tipologie:

- commercio elettronico tra imprese: si rivolge a imprese trasformatrici o rivenditori intermediari e gli importi delle transazioni sono mediamente elevati;
- Commercio elettronico tra imprese e consumatori finali: i prodotti vengono offerti a tutti gli utenti della rete e i prezzi sono più contenuti rispetto alla prima tipologia. Offre diversi vantaggi, in particolare la possibilità di scegliere tra molti prodotti e la velocità di consegna.
- Commercio elettronico tra consumatori finali: gli utenti interagiscono tra loro attraverso siti specifici in cui la trattativa commerciale è lasciata alle parti.
- Commercio elettronico intra-aziendale: chiuso e limitato ai soggetti appartenenti all'azienda.³⁶

B. Accordi e alleanze strategiche

È utile premettere che i termini alleanza strategica e accordo strategico, seppur spesso utilizzati come sinonimi, in realtà delineano

³⁶ Luigi Lombardi, Guida pratica per l'esportatore, FrancoAngeli 2014

modelli di cooperazione diversi, caratterizzati da un diversa modalità di scambio di risorse e conoscenze.

Nell'accordo lo scambio è unidirezionale: viene a determinarsi per poter accedere alle risorse della controparte (magari perché non conviene creare quelle risorse all'interno) e non essendo reciproco dà origine ad un trasferimento di una risorsa in cambio di denaro. Nelle alleanze invece, l'interesse verso le risorse dell'impresa partner è reciproco, quindi tutte le parti coinvolte sono interessate allo scambio.

Possono essere date diverse definizioni di alleanza strategica internazionale in base all'elemento della stessa che viene maggiormente considerato. Così, se si considera la durata della relazione, l'alleanza viene definita come "una cooperazione di lungo termine tra due o più imprese indipendenti collocate in paesi diversi che intraprendono insieme un'attività per perseguire un interesse economico comune".³⁷ Se si considerano le risorse scambiate e condivise, essa diventa "una cooperazione che consente di accedere alle risorse del partner e di apprendere nuove conoscenze e nuove competenze strategiche"³⁸

Combinando gli elementi si potrà definire l'alleanza internazionale come "una cooperazione di durata significativa tra due o più imprese indipendenti di diversa nazionalità, in cui risorse, conoscenze e competenze sono condivise con l'obiettivo di perseguire in modo congiunto interessi personali, attraverso lo svolgimento dell'attività oggetto dell'alleanza"³⁹ (Contractor e Lorange, 1988; Root, 1988; Spekman et al., 1998; Aulakh et al. 1996; Das e Teng, 1998; Patzelt e Shepherd, 2008; Vaidya, 2011).

Rispetto al passato, le modalità con cui le alleanze vengono gestite hanno subito forti evoluzioni: se prima la letteratura distingueva i meccanismi basati sul controllo da quelli basati sulla fiducia, adesso viene analizzata la possibilità di farli coesistere, introducendo così nuovi modelli di gestione delle alleanze.

³⁷ Marchi, Vignola -Fiducia e controllo nelle alleanze internazionali. Le imprese italiane e la sfida dei mercati emergenti – FrancoAngeli 2014

³⁸ Marchi, Vignola -Fiducia e controllo nelle alleanze internazionali. Le imprese italiane e la sfida dei mercati emergenti – FrancoAngeli 2014

³⁹ Marchi, Vignola -Fiducia e controllo nelle alleanze internazionali. Le imprese italiane e la sfida dei mercati emergenti – FrancoAngeli 2014

Le forme organizzative delle alleanze sono tante e diverse e sono classificate in base alla funzione della catena del valore coinvolta: alleanze di ricerca e sviluppo, di approvvigionamento, di produzione, di distribuzione. Le alleanze possono, quindi, prendere la forma di: collaborazioni commerciali di lungo termine, collaborazioni di co-marketing, franchising, licensing, fino alla equity joint venture. Tutte queste forme si differenziano per la complessità, che dipende dal tipo di risorse e competenze condivise (al livello più basso di complessità e di risorse condivise vi sono gli accordi di piggyback, seguono franchising, accordi di produzione, licensing, non equity JV ed equity JV).

Il Piggyback

“È l'accordo mediante il quale l'impresa di produzione o di distribuzione estera (rider) si serve della rete distributiva di un'impresa locale (carrier) per commercializzare il proprio prodotto”.⁴⁰

L'accordo potrebbe essere reciproco, per questo i beni delle imprese non dovrebbero essere in concorrenza tra loro, ma complementari, in modo che riescano ad integrarsi reciprocamente all'offerta dell'azienda locale.

I vantaggi per l'impresa carrier consistono nella possibilità di ampliare il proprio portafoglio prodotti - senza sostenere costi eccessivi e con tempi ridotti rispetto alla creazione “in proprio” del bene – e di sfruttare la rete di vendita riducendo i costi unitari di distribuzione dei prodotti.

Per il rider i vantaggi sono simili (non deve creare una propria rete di vendita, quindi i tempi di ingresso nel mercato e i costi si riducono). Inoltre, la presenza diretta nel sistema distributivo locale consente di ridurre i tempi di consegna al cliente finale e di offrire allo stesso un servizio di assistenza post-vendita (tenendo però presente che tale vantaggio potrebbe trasformarsi in un rischio dato che il rider ha comunque un rapporto indiretto col mercato estero e può esercitare un'influenza limitata sulla controparte).

⁴⁰ Sergio Silvestrelli, *International Marketing Mix*, Società Editrice Esculapio, 01 set 2008

Il franchising

La strategia di franchising, nata negli Stati Uniti e in Francia, inizia a diffondersi in Italia negli anni '70.

Secondo alcune ricerche, il primo contratto di franchising venne stipulato in Francia, anche se non con questo nome ma soltanto con le stesse caratteristiche.

Negli Stati Uniti invece, negli anni '30, il primo contratto di franchising nacque nell'industria automobilistica, dalla necessità di aggirare la normativa antitrust che proibiva un'integrazione verticale tra produttore e rivenditore: così il direttore generale della General Motors ideò assieme ai legali dell'azienda un contratto che legava i rivenditori alla casa madre, ma conferiva loro una maggiore autonomia rispetto all'integrazione vera e propria.⁴¹

In Italia, il primo contratto viene stipulato il 18 settembre 1970, quando un'azienda della grande distribuzione, inaugurò a Fiorenzuola il primo di 55 punti vendita gestiti direttamente da una decina di affiliati.⁴²

Il franchising è un sistema di vendita di prodotti e servizi, basato su una stretta collaborazione tra due imprese, il franchisor (azienda affiliante) e i franchisee (azienda affiliata), che sul piano giuridico e finanziario sono indipendenti e distinte.

Il franchisor concede al franchisee il diritto di utilizzo della propria formula commerciale, compreso lo sfruttamento del suo know-how e dei propri segni distintivi. Fornisce inoltre assistenza e altre prestazioni necessarie a far sì che l'affiliato gestisca la propria attività con la stessa immagine dell'affiliante.

Il franchisee utilizza l'insegna e/o il marchio, le conoscenze, i metodi commerciali, ecc. dell'affiliante, avviando in questo modo un'attività il cui rischio di insuccesso è piuttosto basso⁴³.

Un'azienda che decide di realizzare un sistema di franchising dovrà pianificare tutti gli sforzi strategici e operativi necessari.

⁴¹ Antonio Rizzuto, Franchising Management, IPSOA (2012)

⁴² Antonio Rizzuto, Franchising Management, IPSOA (2012)

⁴³ Vittorio del Re, Franchising Manager, Lulu.com (pag.16)

L'impresa deve considerare il franchising come alternativa strategica e predisporre un piano che le permetterà sia di valutare le potenzialità di questa scelta, sia di⁴⁴:

- Individuare gli obiettivi che possono essere raggiunti;
- Stabilire se la strategia di franchising è coerente con l'ambiente in cui opera e con le risorse di cui dispone;
- Pianificare percorsi strategici e operativi necessari per attuarla.

A livello internazionale, il franchisor può ottenere diversi vantaggi:

- possibilità di entrare nei mercati esteri con tempi brevi e un impegno finanziario minimo;
- la diffusione internazionale del marchio;
- attuare una politica di marketing standardizzata in Paesi diversi;
- entrata in mercati geografici in cui sarebbe rischioso operare con una propria struttura distributiva perché poco conosciuti.

Sarà dunque possibile sviluppare una rete di franchising internazionale solo nei mercati globalizzati in cui i consumatori possono essere soddisfatti da prodotti standardizzati, oppure nel caso in cui il franchisor, disponendo di un'ampia gamma, riesca a differenziare i prodotti da distribuire ai diversi franchisee.

Il licensing

“Il termine licensing indica quelle attività in cui il titolare di una proprietà intellettuale (licensor), garantisce a un'altra parte (licensee) il diritto di utilizzo della stessa, dietro un determinato corrispettivo. Senza la garanzia di questo diritto, o della licenza, l'utilizzo della proprietà intellettuale è illegale”.⁴⁵

In base al tipo di proprietà intellettuale, esistono diverse tipologie di licensing. Ad esempio, il diritto d'uso di una tecnologia o dei brevetti è chiamato “technology licensing” o “patent licensing”, per il brand si avrà il “brand licensing”, per il personaggio di un libro o un cartone animato il “character licensing” (quando si dà in licenza un brand o un personaggio molto noto, si parla di merchandising, termine

⁴⁴ Antonio Rizzuto, Franchising Management, IPSOA (2012)

⁴⁵ Gregory Battersby, Danny Simon, Il manuale del licensing per licensor e licensee. Le regole fondamentali per massimizzare i profitti. FrancoAngeli 2013

che nell'ambito della distribuzione e del marketing assume però un significato diverso).

La concessione della licenza è regolata attraverso un accordo scritto definito "license agreement". Ne esistono diverse tipologie: in quella esclusiva, il licensee è l'unico soggetto a vantare il diritto di utilizzo della proprietà intellettuale, mentre in quella non esclusiva lo stesso diritto viene ceduto a più parti.

Solitamente questo tipo di contratto ha durata limitata, ma potrebbe essere prevista la possibilità per il licensee di rinnovare i termini del contratto alla fine dello stesso.

Il corrispettivo che spetta al licensor è detto "royalty" ed è una somma calcolata sulle vendite nette dei prodotti licenziati. Per "vendite nette" si intende il totale del fatturato generato dalla vendita dei prodotti (oggetto della licenza) al netto di sconti e altre deduzioni (resi e crediti concordati).⁴⁶ Può inoltre essere prevista una somma iniziale che il licensee dovrà pagare alla controparte ed eventuali fee aggiuntive a fronte di specifiche attività realizzate dal licensor per il miglioramento delle condizioni di utilizzo del prodotto.

Il licensing rappresenta una strategia d'entrata ideale per quelle imprese che detengono competenze e risorse competitive ma che non hanno la capacità organizzativa o finanziaria adeguata per sviluppare autonomamente la propria presenza all'estero.

Il licenziante ha la possibilità di entrare in nuovi mercati beneficiando delle capacità operative del licenziatario, dunque riuscirà in questo modo a diffondere il proprio marchio o prodotto in tempi piuttosto brevi. Tuttavia, vi è il rischio di perdita di controllo sulla strategia di marketing attuata dal licenziatario all'estero (il prodotto potrebbe essere posizionato in modo non adeguato o comunque non rispecchiare l'immagine che il licenziante voleva dare allo stesso), e il rischio che il licenziatario non sia in grado di valorizzare tutte le caratteristiche del prodotto. Per contenere questi problemi nel contratto possono essere previste clausole che impongono al licenziatario di attuare determinate attività per promuovere al meglio ciò che ha ottenuto in licenza.

⁴⁶ Gregory Battersby, Danny Simon, Il manuale del licensing per licensor e licensee. Le regole fondamentali per massimizzare i profitti. FrancoAngeli 2013

Un altro problema per il licenziante potrebbe essere il rafforzamento di un futuro possibile concorrente, appunto il licensee, che durante l'esecuzione del contratto ha la possibilità di rafforzare sia la posizione competitiva sul mercato sia le proprie conoscenze.⁴⁷

A livello internazionale una pratica diffusa è quella del *cross-licensing*, attraverso cui un'impresa cede in licenza alcune proprietà intangibili di valore ad un partner straniero e, in aggiunta al pagamento della royalty, richiede che la controparte straniera fornisca in licenza parte del proprio know-how. È un tipo di contratto in cui il rischio di poter entrare in concorrenza con la controparte, utilizzando le conoscenze tecnologiche che sono state ottenute in licenza, è minimo perché l'altra parte potrebbe fare lo stesso e comportarsi opportunisticamente. Accordi di questo tipo stanno aumentando soprattutto nell'industria dell'alta tecnologia (come ad esempio il settore farmaceutico).⁴⁸

C. La joint venture

Il termine JV non si riferisce ad una forma di cooperazione precisa tra le imprese, non identifica un'alleanza ben precisa: la JV è un accordo di collaborazione che può essere realizzato attraverso una semplice intesa informale oppure attraverso la creazione di una vera e propria società. Quindi, anche se in modo piuttosto generico, si può far riferimento alla JV come ad un accordo, in realtà questo termine identifica una modalità di aggregazione finalizzata al raggiungimento di uno più obiettivi.

Le imprese che partecipano all'accordo non perdono la loro identità giuridica e si limitano a modificare il patrimonio iniziale nei limiti dell'apporto nella nuova entità. Le caratteristiche principali di questo accordo sono⁴⁹:

⁴⁷ Matteo Caroli, Gestione delle imprese internazionali (seconda edizione), McGraw-Hill 2012

⁴⁸ Charles Hill, Gareth Jones, Melissa Schilling - Strategic Management: Theory: An Integrated Approach - Cengage Learning, 2014

⁴⁹ Antonio Ricciardi, Le reti di imprese. Viaggi competitivi e pianificazione strategica, FrancoAngeli 2004

- Esistenza di un contratto tra le parti
- Definizione di un obiettivo strategico (di un periodo più o meno lungo) condiviso tra le parti
- Volontà delle imprese di integrare le loro risorse produttive (tangibili e non), le loro attività, le capacità manageriali e operative per il raggiungimento dei prefissati obiettivi
- Complementarietà e compatibilità degli associati riguardo i valori e le modalità di esercitazione del controllo sulla JV
- Esistenza di un rapporto fiduciario tra le parti

Le joint venture possono essere create per ragioni diverse e le principali motivazioni riguardano la riduzione di costi, tempi e rischi per iniziare una nuova attività, oppure per ampliare la presenza geografica e distributiva, le tecnologie a disposizione e la gamma di prodotti/servizi.

Vi sono due tipologie di JV, quelle contrattuali e quelle societarie.

Le prime hanno carattere temporaneo e vengono sciolte una volta raggiunti gli obiettivi prefissati. Le parti mantengono la propria autonomia decisionale e patrimoniale e mettono in comune i mezzi necessari per il raggiungimento di una finalità precisa, che può essere la realizzazione di un impianto comune, la partecipazione ad un appalto, oppure la creazione di unità produttive in altri Paesi per risparmiare sui costi. I mezzi da mettere in comune sono rappresentati da risorse materiali e non, know-how e spesso è previsto anche l'apporto di denaro contante per la costituzione di un fondo comune per la gestione ordinaria. Essendo necessario un organismo che controlli le attività comuni, viene nominato un comitato di gestione che regola i rapporti tra i partecipanti. Inoltre, le società conferiscono un mandato ad una di esse (di solito è quella che svolge l'attività principale), legittimata a rappresentarle. Ciascuna società risponde delle obbligazioni assunte, ecco perché è importante che nel contratto vengano specificati i doveri di ognuno. Allo stesso modo i risultati saranno equamente suddivisi in base all'attività svolta. Infine, le parti dovrebbero prevedere i potenziali oggetti di disaccordo e identificare in questo modo le soluzioni più adatte.

La JV societaria viene costituita per perseguire finalità strategiche, piuttosto che operative, nel medio-lungo termine.

In questo caso le parti coinvolte danno vita ad una nuova società, di solita una Spa, o partecipando in modo paritetico (JV tradizionale) o creando una c.d. JV con socio dominante (dominant parent enterprises o alleanze particolari). In quest'ultimo caso una delle parti si occuperà di gestire e controllare l'attività della nuova società, disponendo di un maggior potere contrattuale, potere che non è necessariamente legato ad una preminenza azionaria, ma determinato da una forza tecnologica o finanziaria derivante dall'aver apportato risorse strategicamente rilevanti.⁵⁰

Nella costituzione delle JV societarie è importante definire con precisione alcuni aspetti, in particolare le caratteristiche della nuova società, gli obiettivi che si intende raggiungere, i rapporti che le parti hanno con la società, le modalità di ripartizione degli utili e delle perdite.

Una volta creata la società, ad essa verranno applicate le disposizioni previste dalla normativa in base al tipo di società che viene scelto. Ulteriori clausole dovranno essere rispettate in base all'ordinamento giuridico del paese in cui la JV opera. In questi casi è fondamentale conoscere la legislazione (locale) in materia societaria e sugli investimenti che si intende realizzare, la normativa civile, fiscal, valutaria, doganale e le norme che regolano il trasferimento degli utili.

È difficile che nella pratica la joint venture internazionale riesca a raggiungere tutti gli obiettivi prefissati. La condizione essenziale per il successo della JV è infatti la compatibilità tra i diversi partner: la difficoltà sta però nell'identificare, prima della costituzione della società, gli elementi che determineranno la compatibilità con la controparte. Inoltre, se pure ci fosse compatibilità iniziale tra le parti, non è detto che la stessa sia destinata a durare nel lungo periodo.

Un'altra questione critica riguarda la struttura di governo della JV: è essenziale il grado di autonomia riconosciuto alla JV e le modalità

⁵⁰ Antonio Ricciardi, *Le reti di imprese. Viaggi competitivi e pianificazione strategica*, FrancoAngeli 2004

con cui le parent companies esercitano il controllo strategico sull'operato della stessa.

L'ultimo aspetto rilevante per il successo della JV è la relazione che la stessa ha con le parent companies, in particolare i benefici che può trarre dall'appartenenza alle stesse e viceversa come la l'attività da essa svolte creano valore per le parent companies.

D. Gli investimenti diretti esteri (IDE)

Si distinguono due tipologie di investimenti diretti: una greenfield, che racchiude gli investimenti per lo sviluppo di attività non esistenti sul territorio, ed una brownfield, che racchiude gli investimenti destinati a fusioni ed acquisizioni di attività già presenti sul territorio (rientra in questa categoria anche la cessione dell'attività di un'impresa pubblica ad un'impresa privata straniera).⁵¹

Un'ulteriore classificazione degli IDE può essere attuata considerando la struttura dell'impresa produttiva. In questo caso si distinguono gli IDE orizzontali, verticali e conglomerali. I primi riguardano investimenti nello stesso settore in cui si opera nel paese d'origine e vengono effettuati per aggirare barriere tariffarie o per ottenere agevolazioni fiscali e non. Gli IDE verticali si riferiscono invece ad investimenti in una o più fasi della produzione del bene e spesso vengono effettuati per ridurre i costi di produzione trasferendo all'estero le fasi più costose. Gli IDE conglomerali combinano gli elementi di entrambi.

Si può perciò affermare che gli obiettivi alla base di un investimento diretto estero possono essere diversi: un avvicinamento al mercato, la riduzione dei costi di produzione, l'acquisizione di risorse.

Gli IDE possono essere attuati o creando nel Paese estero una nuova società, oppure acquisendo un'azienda già operativa. In quest'ultimo caso l'investitore dovrà tener presente che andrà a scontrarsi con un preesistente sistema di competenze, con una già

⁵¹ Savino Chiariello, *Il marketing territoriale. Principi e tecniche operative per favorire lo sviluppo delle imprese e attrarre nuovi investimenti*, FrancoAngeli 2007

consolidata cultura manageriale e con un certo grado di rigidità al cambiamento.

Nella scelta del Paese in cui effettuare l'investimento intervengono elementi diversi per le piccole-medie imprese e per quelle più grandi. È ovvio che l'impresa di piccole dimensioni, che per la prima volta decide di effettuare questo tipo di investimento all'estero, cercherà mercati su cui è possibile ottenere molte informazioni, in cui esistono concrete opportunità sviluppo o in cui magari i governi locali incentivano le imprese estere ad investire proprio in quel mercato. L'impresa più grande invece guarderà le relazioni con i vertici dei governi locali, pianificherà strategie competitive e valuterà l'attrattività del territorio nel medio-lungo termine.

Gli elementi del territorio che attraggono gli investimenti diretti delle imprese possono essere riassunti nei seguenti:

- opportunità di localizzazione nel territorio
- esistenza di condizioni operative adeguate alle esigenze dell'investitore
- complessità delle procedure per realizzare l'investimento
- valore attuale e potenziale del mercato locale e dei mercati raggiungibili da quel punto
- differenziali di costi e produttività nello svolgimento delle attività rispetto ad altri territori alternativi.

Nella piccola impresa ad effettuare la scelta è l'imprenditore assieme ai manager delle varie aree/funzioni più direttamente coinvolte nell'investimento.

Nelle imprese di più grandi dimensioni vengono invece coinvolte più funzioni: la direzione della corporate, la direzione dell'unità di business coinvolta nell'investimento, la direzione delle sussidiarie già operanti nella macro-regione in cui viene effettuato l'investimento.

E. Le strategie d'entrata a confronto⁵²

⁵² Sergio Silvestrelli, International Marketing Mix – Editrice Esculapio (2008)

Tutte le strategie sopra esaminate differiscono tra loro per il diverso livello di impegno – cioè di investimento richiesto - dell'impresa nel mercato estero.

Ciascuna modalità richiede un certo apporto di risorse, materiali e immateriali, e determina un diverso grado di controllo su quanto accade nel nuovo mercato. Il controllo può determinarsi sui risultati o sul processo. Nel primo caso è volto a verificare che gli obiettivi economico-finanziari formulati inizialmente siano stati raggiunti: in questo caso viene lasciata autonomia all'impresa locale nel decidere come meglio operare per raggiungere i risultati stabiliti. Il controllo sul processo invece, è volto a verificare come le attività all'estero vengono eseguite: il partner locale dovrà seguire direttive ben precise.

Il grado di controllo è più elevato se la modalità di ingresso presenta una combinazione rischio/rendimento elevata, a differenza di quelle in cui il grado di rischio è minore.

Un altro elemento importante da considerare è il rischio che determinate conoscenze dell'impresa vengano trasferite alle imprese locali operanti nello stesso mercato. Il rischio è maggiore se l'ingresso avviene tramite accordi di collaborazione attraverso cui i partner locali possono appropriarsi del know-how dell'impresa e praticare comportamenti opportunistici. In particolare, nel contratto di licensing, il trasferimento di conoscenze tecnologiche dal licenziante al licenziatario potrebbe determinare la nascita di un nuovo concorrente.

Certo, non è possibile identificare la strategia che sia in assoluto quella migliore rispetto alle altre. In base alle proprie caratteristiche interne e alle condizioni in cui in quel momento si trova il mercato-obiettivo, ogni impresa valuterà quale sia la modalità di ingresso migliore.

La convenienza di ciascuna modalità andrà valutata caso per caso.

5. Etica e internazionalizzazione

L'etica può essere definita come "la capacità dell'impresa di integrare valori fondamentali quali l'onestà, la fiducia, il rispetto e la

correttezza nelle proprie politiche, pratiche e processi decisionali”.⁵³ Molto spesso quando si parla di etica d’impresa, si parla anche di responsabilità sociale, che può essere definita come “una manifestazione della volontà delle grandi, piccole e medie imprese di gestire efficacemente le problematiche d’impatto sociale ed etico al loro interno e nelle zone di attività”.⁵⁴

Diversi decenni fa la questione della responsabilità sociale dell’impresa, dell’etica della stessa, non era affatto tenuta in considerazione. Le multinazionali preferivano produrre in quei paesi in cui vi erano minori tutele ambientali, oppure dei lavoratori, in quei paesi in cui le leggi che regolamentavano l’attività svolta era molto più flessibile rispetto al paese d’origine. Oggi invece le cose sembrerebbero essere cambiate: il consumatore è più attento ed informato sulle caratteristiche del bene che viene creato: cosa contiene, dove è prodotto, in che modo soprattutto.

L’azienda è attenta all’ambiente? Rispetta i propri dipendenti? Sfrutta il lavoro minorile, o i lavoratori sono sotto pagati? Emanava gas tossici, pericolosi per la natura e quindi per l’uomo? Sono tipiche domande che il consumatore “moderno” si pone e le cui risposte possono fare la differenza nella scelta del bene che verrà acquistato.

Sono numerose le aziende che hanno sofferto gravi conseguenze economiche per aver sottovalutato problematiche ambientali e sociali: si tratta di episodi che possono compromettere la credibilità e la reputazione costruita in molti anni.

In generale, un’impresa internazionale si trova ad affrontare problematiche etiche e sociali che possono essere ricondotte a quattro macro-categorie:

- corruzione
- impatto ambientale e inquinamento
- sfruttamento del lavoro
- violazione dei diritti umani.

Il problema si pone quando l’impresa deve scegliere se comportarsi correttamente da un punto di vista morale, senza però

⁵³ www.bsr.org

⁵⁴ http://it.wikipedia.org/wiki/Responsabilità_sociale_d'impresa

raggiungere gli obiettivi prestabiliti, oppure fare scelte sbagliate dal punto di vista etico che però possono portare a buoni risultati.

La corruzione

Definiamo la corruzione come “l’abuso di potere istituzionale per conseguire benefici di tipo privato”.⁵⁵ L’Organizzazione Non Governativa (NGO) *Transparency International* pubblica ogni anno due indici di corruzione: il Corruption Perception Index (CPI), che misura la percezione di corruzione dei diversi paesi da parte di manager, accademici e risk analyst, e il Bribe Payers’ Index (BPI), che invece misura la propensione a pagare tangenti da parte dei principali paesi esportatori. Questa organizzazione monitora le attività di corruzione e cerca di favorire comportamenti non corrotti, per questo assegna annualmente lo Integrity Award e pubblica il Global Corruption Report. Si ricordano anche altri codici di condotta elaborati da varie istituzioni: la “Dichiarazione contro la Corruzione” adottata dall’ONU nel 1996, le “Rules of Conduct on Bribery” de La Camera di Commercio Internazionale (1977) e il codice di condotta per chi effettua gli acquisti o fa sourcing internazionale⁵⁶ promosso dalla Banca Mondiale nel 1995.

I settori in cui la corruzione è più diffusa sono quello degli appalti pubblici, della difesa, dell’energia, minerario, delle telecomunicazioni e bancario. Le cause principali della corruzione sono:

- allocazione di risorse amministrative: in quei mercati o in quei settori in cui vi sono norme più severe o comunque vi è una legislazione più rigida da rispettare determinano una maggiore presenza di episodi di corruzione;
- mancanza di controlli istituzionali e di informazione: assenza o debolezza dei controlli pubblici;

⁵⁵ www.transparency.org.

⁵⁶ Per international sourcing si intende l’approvvigionamento di materiali, componenti e prodotti finiti da fornitori localizzati al di fuori dei confini domestici (Sartor e Nassimbeni, 2004)

- finanziamenti insufficienti dei servizi pubblici: spesso i dirigenti pubblici hanno remunerazioni più basse rispetto a manager di imprese private;
- risorse naturali e fattori sociali/culturali.

Certo è che nonostante tutte le varie iniziative e i numerosi controlli si è ancora lontani dall'eliminazione di tali comportamenti.

L'impatto ambientale e l'inquinamento

Il tema dello sviluppo sostenibile è ormai di grande attualità: esso prevede un utilizzo rispettoso, attento e rinnovabile delle risorse naturali e la protezione dei sistemi ecologici.

Nel 1997 venne stipulato il Protocollo di Kyoto, un trattato internazionale riguardante il riscaldamento globale, sottoscritto da più di 180 Paesi. Il trattato è entrato in vigore nel 2005 e nel 2007 si è celebrato l'anniversario del secondo anno di adesione al protocollo. Il trattato prevede l'obbligo di ridurre l'emissione di elementi inquinanti (biossido di carbonio, metano, ossido di azoto e altri gas serra) in misura non inferiore all'8% rispetto alle emissioni registrate nel 1990 – considerato come anno base – nel periodo 2008-2013. Nel 2001, 40 Paesi sottoscrissero il protocollo e due anni dopo, più di 120 Paesi aderirono al trattato, fino all'adesione e ratifica della Russia nel 2004, considerata molto importante perché da solo il paese produce il 17,6% delle emissioni. Tra i Paesi non aderenti ci sono gli Usa, responsabili del 36,2% del totale delle emissioni di biossido di carbonio.⁵⁷

Esistono alcune azioni che imprese che operano in settori specifici possono attuare. In particolare, risulta importante la riduzione dell'uso intensivo di materiali ed energia, la riduzione della dispersione dei rifiuti, l'aumento della riciclabilità, l'uso di energie rinnovabili, l'allungamento della durata dei prodotti.

Importante è anche la questione dell'acqua e delle falde acquifere potabili. Nei paesi in via di sviluppo, quattro persone su cinque muoiono per malattie di «origine idrica», causate da acqua inquinata per eccesso di rifiuti organici. L'inquinamento idrico più caratteristico delle aree industrializzate è quello chimico, derivante dai prodotti di

⁵⁷ http://it.wikipedia.org/wiki/Protocollo_di_Kyoto

sintesi usati in agricoltura e dai metalli pesanti e dalle scorie che le industrie riversano nei corsi d'acqua. Risulta rischioso anche il trattamento di potabilizzazione comunemente utilizzato: il cloro, che distrugge la maggior parte dei microrganismi patogeni può reagire con alcuni inquinanti organici formando composti cancerogeni. In alcuni paesi, come in Germania, si è sostituito il cloro con l'ozono, che sembra non avere effetti collaterali.⁵⁸

Lo sfruttamento del lavoro e la violazione dei diritti umani

Secondo Amnesty International le multinazionali dovrebbero considerare la questione dei diritti umani in primis perché costituisce un dovere morale per ciascun cittadino, poi anche per ragioni economiche: la protezione dei diritti umani, infatti, può condurre ad un aumento della produttività.

Particolarmente delicata è la questione del lavoro minorile, in cui sono state coinvolte diverse multinazionali nel corso degli anni (McDonald's, Nestlè, Nike, Coca Cola...). Secondo l'UNICEF sono circa 158 milioni i bambini che lavorano e circa 2/3 lavorano in condizioni pericolose e rischiose.

Il problema etico resta un problema aperto di fondamentale importanza. Molte imprese ritengono che il semplice rispetto delle leggi di uno Stato sia sufficiente per svolgere in modo corretto – sotto tutti i punti di vista – la propria attività. Questo implica che l'impresa adotterà un orientamento etico che cambia in base al paese in cui opera.

Fortunatamente ci sono anche tante imprese che adottano un corretto atteggiamento nei confronti dei problemi etici, in particolare si ricordano Wal-Mart, Sinopec Group, Shell, BP, Volkswagen.⁵⁹

“Le ragioni per cui le imprese si internazionalizzano, dove si internazionalizzano e come lo fanno saranno decisioni guidate, non solo da motivazioni strategiche, competitive ed economiche, ma

⁵⁸ <http://www.verprogress.it/geografia/ecologia-e-ambiente/580-l-inquinamento-delle-falde-acquifere.html>

⁵⁹ <http://fortune.com/global500/>

sempre più da ragioni sociali ed etiche rendendo quindi il successo sociale internazionale un obiettivo sempre più auspicabile”.⁶⁰

6. Paesi emergenti dalle classifiche di competitività globale

Da una ricerca effettuata dal Templeton Emerging Markets Group, risulta che “i tassi di crescita economica elevati rimarranno una delle attrattive principali di molti mercati emergenti nel 2015. Nonostante il rallentamento di economie primarie come quelle di Brasile e Russia, si prevede che la crescita economica complessiva dei mercati emergenti nel 2015 sarà ampiamente superiore a quella dei mercati sviluppati e che Cina e India spingeranno la regione asiatica a una crescita particolarmente forte.”⁶¹

Questa organizzazione di gestione degli investimenti, considerata tra le prime a livello globale, ha affermato che mercati come Cina, India, Indonesia, Messico e Corea del Sud, abbiano avviato riforme importanti che hanno l’obiettivo di eliminare quelle barriere burocratiche che ostacolano la crescita e lo sviluppo economico. Tali riforme andranno inoltre ad incoraggiare le iniziative imprenditoriali e a disciplinare industrie inefficienti.

“La comunità economica dell’Associazione delle Nazioni del Sud-Est Asiatico (ASEAN) prevista per il 2015, che riunirà 10 paesi dell’Asia sudorientale economicamente differenti in un’unica organizzazione economica, rappresenta un altro tassello della riforma nel cui quadro le economie emergenti più tecnologicamente avanzate si integrano sempre più con i paesi vicini meno sviluppati, che possiedono risorse in termini di materie prime e manodopera a basso costo, a potenziale vantaggio di entrambi i gruppi. Le riforme hanno comportato alcuni costi nel breve termine, ma riteniamo che qualora i governi riuscissero a completarne l’attuazione, potremmo cominciare a vedere i benefici di lungo termine rispecchiarsi nei dati della crescita economica. L’attenzione prestata alla disciplina di mercato potrebbe a sua volta

⁶⁰ Coda V. (1984), La valutazione della formula imprenditoriale, in Sviluppo e Organizzazione, n. 82

⁶¹ <http://mobius.blog.franklintempleton.com/it/2015/01/15/prospettive-per-gli-investimenti-nel-2015-i-mercati-emergenti-sono-ancora-i-propulsori-della-crescita-globale/>

creare maggiore corrispondenza tra la crescita dei mercati emergenti e la redditività societaria.”⁶²

Risultano, in questa fase, di fondamentale importanza le tecnologie basate sulla comunicazione mobile e su internet, poiché permetterebbero lo sviluppo di quei mercati che già beneficiano di un andamento demografico favorevole e di risorse naturali.

Con riferimento ai rischi, è ovvio che tutti gli investimenti possono essere rischiosi e possono comportare perdita di capitale. Gli investimenti nei mercati emergenti implicano rischi maggiori anche perché vengono considerati elementi come la minore dimensione dei mercati in questione, i volumi inferiori di liquidità e la mancanza di strutture legali, politiche, economiche e sociali.

⁶² <http://mobius.blog.franklintempleton.com/it/2015/01/15/prospettive-per-gli-investimenti-nel-2015-i-mercati-emergenti-sono-ancora-i-propulsori-della-crescita-globale/>

3. I PROBLEMI DELL'INTERNAZIONALIZZAZIONE

Le principali problematiche che le imprese internazionalizzate devono affrontare, possono riassumersi in:

- fare una scelta tra standardizzazione e adattamento dell'offerta;
- dare autonomia alle sussidiarie o gestire tutto dal quartiere centrale;
- come distribuire le innovazioni, le competenze, le conoscenze sviluppate dalla casa madre o dalle sussidiarie a tutte le altre, in modo che tutto il gruppo possa trarre benefici.

1. Scelta tra standardizzazione e adattamento dell'offerta

Scegliere se adottare una strategia di posizionamento globale o di posizionamento locale è complicato. Entrambe hanno vantaggi importanti e inoltre bisogna sempre considerare tutte le caratteristiche dell'impresa che deve effettuare questa scelta. L'impresa multinazionale, di grandi dimensioni, di certo non avrà particolari difficoltà nel portare avanti l'una o l'altra, avendo a disposizione le risorse finanziarie, la conoscenza dei mercati, gli strumenti di marketing più adeguati.

Il problema si pone per le medie imprese. Si consideri un'impresa italiana, che opera nel settore dell'abbigliamento o in quello alimentare (che sono i settori più apprezzati nel mondo per l'alta qualità). In questo caso l'impresa ha la possibilità di sfruttare un importante fattore, che è quello del "Made in". L'effetto made in si realizza quando il successo che un prodotto ha in un mercato è legato al luogo da cui il prodotto proviene. Di solito queste imprese riescono a realizzare un grande successo all'estero proprio grazie all'alta qualità dei loro prodotti.

In generale, la maggior parte delle medie imprese adotta come strategia un modello "ibrido" tra standardizzazione e internazionalizzazione: da un lato, presenta lo stesso prodotto in tutti i mercati e piuttosto che adattare la propria offerta al contesto locale,

l'impresa cerca segmenti di consumatori uguali a quello del paese d'origine (nicchie internazionali), dall'altro punta verso l'internazionalizzazione per cercare nuove opportunità di crescita e di sviluppo.

Inoltre, perché dovrebbero essere apportate modifiche vere e proprie al prodotto se è possibile limitarsi a semplici adattamenti, giusto quelli richiesti dal mercato, attraverso un'appropriata strategia di marketing? Molte imprese preferiscono apportare modifiche alla comunicazione piuttosto che al prodotto vero e proprio, altre invece procedono all'adattamento solo per adeguarsi alle normative vigenti nel paese estero.

La scelta di standardizzare o adattare il prodotto, nella maggior parte dei casi rientra già nella strategia di espansione: il prodotto è già progettato per gli altri mercati e non solo per il proprio. E quindi se si ha successo all'estero con un prodotto standardizzato, è perché quel prodotto è stato dall'inizio concepito e dotato di tutte le caratteristiche e le peculiarità che gli permettessero di adattarsi non solo al contesto locale ma anche a quello estero. Tuttavia, non pochi sono i casi in cui l'impresa decida in un secondo momento di espandersi: è in questo caso che la scelta va meditata e ne vanno previste tutte le conseguenze.

Purtroppo nessun autore, studioso o ricercatore ha elaborato un modello valido per tutte le tipologie di imprese in cui ci sono regole chiare da seguire su come operare in caso di internazionalizzazione. Ma ciò è normale, non si possono stabilire regole valide per tutti, al massimo si potranno elencare tutte le opzioni strategiche, le esperienze di altre imprese, i vantaggi di una o dell'altra scelta, le conseguenze che entrambe comportano. Tutto dipenderà sempre dal prodotto in questione, dalla qualità dello stesso, specie se si tratta di prodotti alimentari⁶³. In quest'ultimo caso è difficile che un alimento standardizzato possa essere accettato da consumatori di un paese

⁶³ Si pensi a McDonald's: molti consumatori ritengono che essendo diffuso in tutto il mondo, i prodotti venduti sono sempre li stessi, anche perché il marchio è uguale, il punto vendita anche, i colori sono sempre gli stessi e così via. In realtà McDonald's adatta molti dei suoi prodotti alle esigenze locali: ad esempio, in America il formato "maxi" dei menù è molto più grande rispetto a quello italiano. Inoltre, in ogni Paese viene inserito nel menù un prodotto "tipico" del posto, come ad esempio il McItaly con Grana Padano per l'Italia.

molto lontano dal proprio, con abitudini alimentari diverse. Eppure, come si vedrà più approfonditamente nell'analisi del caso, ci sono aziende che ce l'hanno fatta, che hanno raggiunto mercati come la Cina e il Giappone ottenendo un grande successo, proprio come è avvenuto per il mercato d'origine.

2. Autonomia delle sussidiarie e trasferimento delle conoscenze

Quando un'impresa entra in più mercati attraverso delle affiliate, si pone il problema del trasferimento delle tecnologie, delle risorse, delle competenze e in generale dell'innovazione.

Si potrebbe affermare che nel corso del tempo il ruolo della casa madre sia cambiato: l'headquarter non è più la sola a gestire l'intero gruppo dall'alto, a controllare in maniera costante l'operato e tutte le attività svolte dalle subsidiaries, ma ha permesso a queste ultime di godere di più ampia autonomia. In effetti, per le imprese di grandi dimensioni, ma soprattutto per le imprese più piccole che pian piano si allargavano, risultava complicato gestire più filiali all'estero (specie se anche queste di dimensioni notevoli). E il problema si poneva non tanto da un punto di vista finanziario quanto organizzativo.

Nel tempo è cambiato il ruolo della casa madre anche perché questa non detiene più da sola le conoscenze e le capacità tecnologiche necessarie per affrontare concorrenti sempre più spietati, ma le sussidiarie intraprendono percorsi (innovativi e tecnologici) in piena autonomia o comunque la stessa casa madre trasferisce parte di queste innovazioni e conoscenze a tutto il gruppo. Il problema viene a crearsi proprio con questo trasferimento: spesso può essere complicato utilizzare un'innovazione in un determinato mercato, o perché la sussidiaria è costretta a modificare le proprie routine, o perché trova difficoltà a far sì che il mercato locale utilizzi e si adatti alla nuova tecnologia e così via. Studiando il grado di "*embeddedness*"⁶⁴ delle sussidiarie, è possibile affermare che questo

⁶⁴ L'*embeddedness* è il fenomeno della contestualità dei processi economici d'impresa, ossia l'interdipendenza con le risorse (capitale umano e capitale sociale) nel contesto in cui opera, che ne condiziona tanto l'efficacia quanto l'efficienza dello svolgimento. Letteralmente significa "radicamento" e in questo contesto fa riferimento alla profondità del legame che l'impresa può

radicamento interno ed esterno arrechi diversi vantaggi alla filiale estera. In particolare, operando all'estero l'impresa può stringere forti legami con gli attori locali (fornitori, distributori, altre imprese) che possono trasferire alla stessa importanti risorse, tecnologie e competenze, probabilmente tipiche di quel territorio che nessun'altra filiale troverà nel posto in cui sta operando (ad esempio l'azienda Alce Nero ha stretto partnership con produttori di cacao in Costa Rica per un motivo ben preciso: accedere a risorse particolari non esistenti in altri territori. Questa risorsa viene poi trasferita presso la casa madre e le altre filiali che si occuperanno di altre fasi della produzione).

Si rende necessario un trasferimento di queste competenze a tutto il network interno: l'appartenenza ad un gruppo, infatti, ha i suoi vantaggi proprio perché in questo modo si può beneficiare di elementi provenienti da altre sussidiarie, che i concorrenti operanti in uno o pochi mercati non possiedono. La sussidiaria che opera all'estero, col passare del tempo, sviluppa un percorso cosiddetto di "path dependence",⁶⁵ che le permette di raggiungere e perfezionare conoscenze, competenze ma anche modalità di operare, di agire, di competere con i concorrenti che saranno completamente diverse da quelle di un'altra filiale, perché le caratteristiche di quel territorio e le relazioni che nascono in quel territorio sono uniche e mai uguali – per quanto possano essere simili – ad un altro. Inoltre, un'impresa ben radicata all'estero, che conosce specificamente gli stakeholder del territorio, ha maggiori probabilità di sviluppare un prodotto o una tecnologia o un'innovazione ad hoc per quel mercato, che quindi riuscirà ad adattarsi al meglio nello stesso. Se invece la sussidiaria riceve quel prodotto o quella tecnologia da un'altra filiale del gruppo o dalla casa madre, è vero che potrà beneficiare di una risorsa in più (di cui probabilmente i concorrenti non dispongono), ma non è detto che quella risorsa possa andar bene in quel mercato, anche se la filiale in questione proverà a modificarla per far sì che si adatti al meglio e che venga accettata.

sviluppare con le altre sussidiarie del gruppo oppure con altri attori del contesto locale in cui opera.

⁶⁵ Il termine fa riferimento ad una concezione secondo la quale («dipendenza dal percorso») piccoli eventi passati, anche se non più rilevanti, possono avere conseguenze significative in tempi successivi, che l'azione economica può modificare in maniera limitata.

Detto questo, sembrerebbe che l'appartenenza ad un gruppo non arrechi alcun vantaggio. Anzi, sembrerebbe quasi che sia più conveniente separarsi dallo stesso e operare in modo del tutto autonomo in un mercato in cui si sono create relazioni forti con gli attori locali. In realtà, è stato dimostrato⁶⁶ che l'embeddedness interno sia assai più vantaggioso di quello esterno: questo perché un forte legame con tutte le altre sussidiarie o con la casa madre ha maggiori effetti sulle performance rispetto a quelli che le relazioni con fornitori o distributori locali possono avere. C'è un legame tra innovazione e performance: se l'impresa crea essa stessa innovazione o la riceve da altre imprese del gruppo otterrà performance migliori rispetto a quelle di tutti i concorrenti. Le relazioni esterne diventano importanti perché in questo modo, maggiore è il radicamento col territorio, maggiore sarà la capacità dell'impresa di adattare quell'innovazione nel contesto locale: e questo sia perché ne conosce bene le esigenze e le specifiche, sia perché i rapporti instaurati con gli attori locali permetteranno a questi ultimi di essere più aperti e più flessibili verso l'innovazione.

Inoltre, le relazioni interne forniscono alla sussidiaria supporto, collaborazione, risorse materiali e immateriali, soprattutto in periodi di crisi e di difficoltà economiche e finanziarie. Se poi la sussidiaria riesce ad "emergere" all'interno del gruppo, perché più vicina alla casa madre o alle altre sussidiarie, perché trasferisce nuove risorse e tecnologie al resto del gruppo, perché ottiene performance particolarmente brillanti, allora riuscirà ad ottenere dalla casa madre ancora più risorse.

La casa madre sarà sempre fondamentale: essa resterà il punto di riferimento per tutte le sussidiarie, darà supporto e sostegno alle stesse, fornirà loro le linee guida, in modo che tutte seguano un percorso omogeneo e raggiungano i prefissati obiettivi creando un'immagine dell'azienda che sia uguale in ogni parte del mondo.

⁶⁶ STEFANO BRESCIANI e ALBERTO FERRARIS, Innovazione ed embeddedness nelle sussidiarie di imprese multinazionali: l'impatto sulle performance. XXV Convegno annuale di Sinergie Referred Electronic Conference Proceeding: L'innovazione per la competitività delle imprese (24-25 ottobre 2013 – Università Politecnica delle Marche)

4. IL CASO ALCE NERO

1.1 Il settore biologico

Dagli inizi degli anni '90 l'agricoltura biologica in Europa si è sviluppata rapidamente in quasi tutti i paesi, con incrementi meno evidenti soltanto negli ultimi due anni.

Secondo stime dell'istituto svizzero FIBL, nel 2012 più di 5,6 milioni di ettari sono stati investiti a biologico nei 25 paesi della Ue, per un numero di aziende pari a quasi 143mila.

Se si considera l'Europa nel suo complesso, le superfici sono ammontate nel 2012 a 6,3 milioni di ettari (+15,5%), per un numero di aziende pari a 170 mila (+10,2%). Secondo stime, le vendite di prodotti biologici in questo continente dovrebbero essere cresciute nel 2013 del 5%, per un valore di mercato pari a circa 10,5-11 miliardi di euro. Dopo la crescita dell'8% nel 2012, lo sviluppo del mercato è avvenuto quindi nel 2013 a ritmi meno accentuati, anche se le dinamiche sono molto differenti da paese a paese.

Se si effettua un confronto tra lo sviluppo del mercato europeo con quello statunitense, negli ultimi due anni il primo è cresciuto della metà rispetto al secondo. Infatti, contrariamente a quanto accade in Europa, il mercato americano è ancora in una fase di forte crescita, influenzata positivamente dal successo di catene di negozi "naturali" come Whole Foods e Wild Oats.

Effettuando un confronto tra i vari paesi europei, la Germania rimane il più importante mercato con quasi il 30% delle vendite totali (3,1 miliardi di euro). Altri mercati con più di 1 miliardo di euro di valore delle vendite sono la Francia, il Regno Unito e l'Italia. Però mentre in Italia, Germania e Svizzera il mercato è cresciuto soltanto del 2.5% nel 2013, nel Regno Unito i rialzi continuano ad essere intorno al 10%.

I mercati del biologico nei vari paesi europei sono quindi molto differenti, trovandosi in diverse fasi del ciclo di vita del prodotto.

Il biologico in Italia

Molti degli studi realizzati sulle imprese biologiche hanno messo in evidenza una certa peculiarità degli imprenditori che hanno scelto questa forma produttiva, rispetto all'immagine che caratterizza l'agricoltura convenzionale.

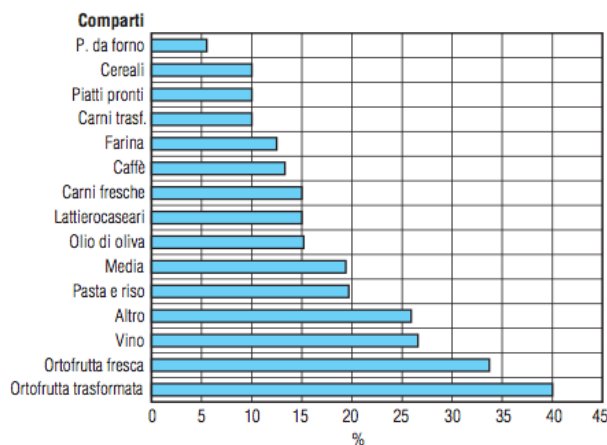
La forma societaria di gran lunga più diffusa è l'impresa individuale (81%), mentre tra le altre forme solo la società di persone riveste una certa diffusione (11% circa dei casi).

Oltre ad un piccolo nucleo - 34 - di imprese che potrebbero essere definite "pioniere", in quanto hanno iniziato a coltivare secondo i metodi dell'agricoltura biologica prima della sua normazione a livello europeo (sino al 1991), ed a un ulteriore piccolo gruppo - di appena 25 aziende - che ha iniziato il proprio percorso dopo il 2001, l'87% circa delle aziende rilevate ha iniziato la conversione nel decennio di maggiore sviluppo (tra il 1992 ed il 2001) dell'agricoltura biologica italiana.

Analizzando i dati relativi alla frequenza delle colture praticate, complessivamente si osserva una varietà colturale piuttosto ampia. Le colture maggiormente diffuse sono l'olivo ed il grano duro - presenti in ambedue nel 41% delle aziende - mentre la vite, che è la terza coltura per diffusione è presente, in meno del 15% delle aziende. Seguono altre due colture cerealicole: grano tenero ed orzo.

Il quadro produttivo che scaturisce dai dati analizzati è quello di un'agricoltura biologica specializzata e saldamente ancorata intorno ad alcune produzioni tipicamente mediterranee - grano duro, olivo, vite, fruttiferi, ortaggi - per le quali le aziende sembrano avere dato vita a sistemi produttivi forti.

Percentuale di vendite destinate all'export



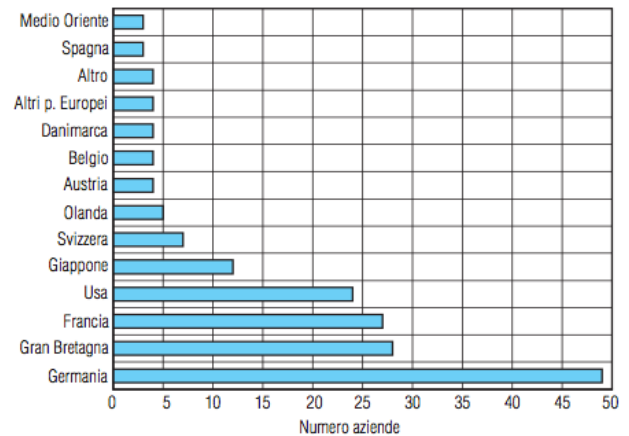
Poco meno del 20% della produzione delle imprese rilevate viene commercializzato sui mercati esteri. Tra le tipologie aziendali non si rilevano differenze significative rispetto a tale dato che, invece, è piuttosto articolato in funzione dei comparti

(figura). In genere sembra possibile affermare che i comparti tradizionalmente rilevanti per l'export agroalimentare italiano lo siano anche per i prodotti biologici. Decisamente sopra la media si pongono infatti le imprese dei comparti ortofrutticolo e del vino, mentre per pasta e riso non si è lontani dal valore medio. Al contrario, al di sotto della

media si ritrovano i comparti le cui produzioni sono impiegate quali materie prime per altri processi (farine, cereali), oltre i prodotti animali, in cui, tradizionalmente, il saldo commerciale è negativo. Da notare anche che la produzione di olio d'oliva - che rappresenta uno dei prodotti principali dell'agricoltura biologica italiana - destinata all'esportazione rappresenta una quota limitata.

Principali Paesi destinatari

I flussi dell'export riguardano in prevalenza i paesi europei ed in particolare dell'Unione Europea. In particolare il mercato d'elezione per i prodotti biologici italiani è la Germania, cui si rivolge il 64% delle aziende e che rappresenta uno dei mercati al consumo di maggiori dimensioni a livello mondiale. Seguono, con una percentuale di diffusione simile tra loro, Gran Bretagna e Francia (rispettivamente 36% e 35%). Al quarto posto si trova il primo mercato non europeo, ossia gli USA, raggiunto dal 31% delle imprese, seguito dal Giappone (16% delle aziende).



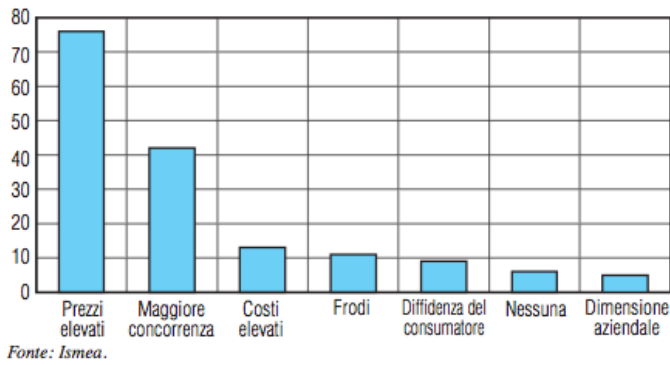
Fonte: Ismea.

I paesi che seguono, il cui peso diviene tuttavia modesto, sono in prevalenza europei, appartenenti all'UE. Da segnalare inoltre un piccolo nucleo di imprese che esporta nei paesi del Medio Oriente.

Prospettive future

Se nel giudizio degli operatori intervistati l'andamento del mercato viene giudicato stabile, le prospettive future sembrano generare un positivo clima di fiducia. Solo il 12% infatti ritiene che il mercato possa diminuire (e per appena il 3% di questi "molto"). Al contrario per il 44% il mercato crescerà, e tra questi per il 7% molto.

La fiducia nell'andamento del mercato può essere correlata alla volontà di innovare, che sembra essere abbastanza forte. Per oltre la metà degli imprenditori, le strategie future contemplano l'aumento e la diversificazione dei canali di vendita, mentre quasi il 50% pensa di raggiungere nuovi mercati. Sembra possibile sintetizzare tali indicazioni in una complessiva fiducia nelle potenzialità del mercato del biologico,



Fonte: Ismea.

ma allo stesso tempo queste potenzialità vanno declinate attraverso nuove strategie di marketing.

Se da un lato la fiducia nel mercato sembra essere consolidata, dall'altro proprio all'interno del mercato stesso sembrano risiedere le sole

minacce avvertite dagli imprenditori. In particolare sono i prezzi dei prodotti il fattore che, nell'ambito di un quadro minacce- opportunità, viene recepito come un possibile ostacolo allo sviluppo del mercato. In effetti l'evoluzione dei dati su prezzi e consumi sembra dare ragione a tali timori, mentre si è visto anche in precedenza che la struttura della filiera potrebbe sotto questo profilo generare una scarsa efficienza. L'unica altra minaccia avvertita con un certo grado di diffusione è l'aumento della concorrenza, mentre minori sono i timori sui consumatori o per fattori strutturali.

Neanche gli OGM sembrano essere una minaccia forte: infatti nel sistema del biologico a far fronte alla possibile concorrenza o contaminazione da parte dei prodotti OGM, vi è la fiducia nel sistema dei controlli, giudicati efficaci e validi dal 72% delle imprese.

Va messo in luce, infine, che i trasformatori sembrano credere meno, rispetto ai produttori agricoli e zootecnici, alla necessità ed opportunità di supporti alle loro attività di mercato. Ben il 41% infatti non ritiene utile la creazione di un marchio nazionale dei prodotti biologici, mentre più del 50% ha la stessa opinione sull'opportunità di dare vita ad un Osservatorio Nazionale sul biologico.

Principali minacce sul mercato

1.2 Presentazione di Alce Nero & Mielizia Spa

“Buono, pulito e giusto!” sono queste le parole con cui si conclude la mission dell'azienda. Parole molto semplici, chiare, immediate, che riassumono l'obiettivo di vendere e soprattutto produrre alimenti sani, di alta qualità, in modo innovativo ed efficiente, con un'attenzione costante verso l'ambiente.

Alce Nero & Mielizia Spa è una società di agricoltori biologici, apicoltori e produttori fair trade.

I suoi azionisti - agricoltori e apicoltori riuniti in cooperative e aziende di trasformazione –r appresentano l'80% del capitale sociale, il resto è di realtà finanziarie legate al mondo della cooperazione e della finanza etica.

La sede è Monterenzio, minuscolo paese tra colline coperte di vegetazione discreta, inoltrato in profondità nella val d'Idice, che risale l'Appennino a sud est di Bologna. Qui convivono la sede centrale di Alce Nero & Mielizia e il Consorzio di apicoltori CONAPI, dal quale è nato tutto alla fine degli anni '70.

La storia di Alce Nero ha inizio nella metà degli anni settanta quando due cooperative di giovani iniziarono la loro attività: la prima sull'Appennino marchigiano, la seconda su quello emiliano. Se CONAPI, una realtà oggi di 270 aziende apistiche e 10 cooperative per circa ottocento apicoltori, è il socio fondatore di Alce Nero & Mielizia Spa, la parte marchigiana annovera addirittura il padre del biologico italiano, Gino Girolomoni. Furono i marchigiani a ideare il logo ispirato al capo indiano, poi acquisito dalla società di Monterenzio. Da questo primo nucleo partì infatti nel 1999 la società Mediterrabio, con la volontà dei produttori di trasformare e distribuire direttamente i propri prodotti.

Col passare degli anni la fisionomia societaria è cambiata: è cambiato il nome, da Mediterrabio ad Alce Nero & Mielizia, per valorizzare i marchi di proprietà; è cambiato il tipo di società, da srl a spa; è cambiata la compagine sociale, destinata a crescere, che conta su filiere bio dedicate per riso, conserve di frutta e di pomodoro, olio extravergine di oliva e, naturalmente, miele sia italiano sia del commercio equo.

Il socio di maggioranza relativa è La Cesenate SpA, che produce pomodori, composte e succhi di frutta, ma il CdA non è strutturato con una rigida ripartizione in base ai pacchetti azionari, bensì nella logica di dare voce a tutti i diversi comparti produttivi. Per esempio, Libera Terra, il consorzio di coltivatori che lavorano le terre sequestrate alle mafie, con poco più dell'1% delle azioni ha il suo rappresentante in CdA.

Oggi, oltre al Conapi, il Consorzio Apicoltori Agricoltori Biologici Italiani che detiene la maggioranza delle azioni, fanno parte del Gruppo Alce Nero & Mielizia:

- La Cesenate spa che ha il suo stabilimento a Cesena ed è leader nella produzione di conserve alimentari ed alimenti per bambini;
- Finoliva spa con sede in provincia di Bari, che controlla e lavora il prodotto conferito dai soci del Consorzio Nazionale Olivicoltori;

- Oryza che si trova in provincia di Vercelli e dispone di 550 ettari di risaie in Piemonte;
- “Placido Rizzotto” e “Lavoro e non solo”, cooperative palermitane nate dal progetto Libera Terra per coltivare le terre confiscate ai boss della mafia, facendo crescere insieme opportunità di lavoro e legalità;
- Sin Fronteras Associazione Cooperative, che con la sua formula innovativa di cooperazione internazionale mette in rete in modo paritario piccoli produttori del nord e del sud del mondo (peruviani, brasiliani, costaricani, nicaraguensi e guatemaltechi), per arrivare senza filtri al consumatore finale;
- Coopfond, Banca Popolare Etica ed Etimos, in qualità di soci finanziatori.



I prodotti sono circa 140. La Spa racchiude diversi marchi:

- Alce Nero: offre una gamma molto ampia di prodotti biologici che comprende pasta di semola di grano duro, pasta di farro, pasta di grano khorasan KAMUT, farine, riso, olio extravergine di oliva, cereali e legumi, passate e polpe di pomodoro, sughi, composte e succhi di frutta, frollini... tutto biologico. Distinguiamo poi Alce Nero biologico italiano, Alce Nero faitrade e Alce Nero Baby.
- Mielizia è il brand dedicato a tutto il mondo del miele e offre mieli italiani, invasettati così come la natura ha voluto, con un processo produttivo delicato e rispettoso proprietà organolettiche e nutrizionali: i mieli non vengono mai pastorizzati, ma lavorati non superando i 40°C che è la stessa temperatura dell'alveare.

- Libera Terra è il marchio per le produzioni biologiche sulle terre liberate dalla mafie in tutta Italia e date in uso alle cooperative sociali che aderiscono al progetto. Gli obiettivi sono stimolare la nascita di un circuito di economia legale, libera e giusta nel massimo rispetto del lavoratore e dell'ambiente, restituendo valore alle terre che appartenevano alle mafie e rendendo i frutti accessibili a quanti più cittadini possibile.

- Alce Nero – Berberè Light Pizza & Food è la nuova idea di ristorante, pizzeria e bottega biologica che punta sulla qualità e l'artigianalità. Attualmente è presente solo a Bologna.

1.3 Strategia e modello organizzativo



Da dove arrivano i nostri prodotti...



Il gruppo Alce Nero è una società composta da agricoltori che trasformano e distribuiscono direttamente i propri prodotti in Italia e nel mondo.

Il modello organizzativo è di tipo divisionale internazionale: le esportazioni raggiungono infatti oltre il 20% del fatturato e in Asia è stata creata una joint venture, proprietaria dei marchi Alce Nero e Mielizia per tutta l'area asiatica, che gestirà in esclusiva lo sviluppo dei prodotti del gruppo bolognese nei più importanti mercati del Sud-Est asiatico: Giappone, Singapore, Cina, Brunei, Corea, Taiwan, Malesia, Indonesia, Australia e Nuova Zelanda.

In generale, dobbiamo pensare alla strategia adottata da Alce Nero Spa come una strategia che ha sempre come punto di partenza e di arrivo la "qualità" delle materie prime. Ad esempio, si è scelto il Sud

America per raccogliere i chicchi del caffè e del cacao perchè è un territorio dalle caratteristiche climatiche e geografiche tali da permettere lo sviluppo naturale di questo prodotto. Prendendo in considerazione il cioccolato, i semi di cacao raccolti in Costa Rica vengono poi trasferiti in Svizzera dove verranno ulteriormente lavorati da un'altra società socia del gruppo (Chocolat Stella, che lavora e produce cioccolato biologico anche per conto proprio).

Non si può parlare di "localizzazione" perché il prodotto viene poi venduto senza alcun adattamento locale in tutti i Paesi in cui viene esportato, ed esattamente in 26 Paesi del mondo tra Europa, Asia e America. Infondo questo dimostra come quando qualcosa è buono e sano, non ha bisogno di ulteriori rivisitazioni. Indipendentemente dalla cultura e dalle abitudini alimentari del consumatore.

La filiera è quindi abbastanza semplice: raccolta delle materie prime da parte delle società che si trovano in aree in cui queste stesse materie si sviluppano naturalmente (riso basmati e thè in India, zucchero in Perù, cacao e caffè in Costa Rica), trasferimento delle materie in Italia o in altre zone d'Europa dove vengono lavorate, vendita in Italia -principalmente attraverso i supermercati con marchi propri (per oltre il 60% del fatturato), oppure realizzati per marchi bio di catene distributive come Coop, Conad e Pam – e all'estero attraverso esportazioni indirette negli Stati Uniti e attraverso una Joint Venture creata in Asia per le vendite in diversi Paesi asiatici, soprattutto in Giappone.

"Il nostro obiettivo non è tanto l'internazionalizzazione delle vendite, ma anche e soprattutto della rete di produttori" spiega Massimo Monti, amministratore delegato di Alce Nero & Mielizia in un'intervista sul sito www.mondodelgusto.it. "Per il 2014 ci attendiamo una crescita complessiva sull'ordine del 10 per cento. Pensiamo di poter portare la distribuzione al 76 per cento, spingendo i prodotti più importanti come conserve, succhi di frutta, pasta, miele e biscotti all'olio extravergine d'oliva e valorizzando la linea per i più piccoli, mentre per l'export pensiamo a investimenti mirati, in collaborazione con partners locali."

2. Fattori dell'internazionalizzazione

L'ambiente competitivo

Il settore biologico sta crescendo negli ultimi anni. I consumatori sembrano approvare – e soprattutto gradire – gli alimenti sulla cui confezione vi è il termine "biologico" (probabilmente perché questo nome richiama qualcosa di sano, di non industriale, di qualità, qualcosa

più vicino alla natura). In particolare gli elementi che hanno spinto il gruppo Alce Nero a espandersi sono stati:

- Aumento del tasso di crescita della domanda sia nel mercato geografico di origine che in quello estero;

- Struttura dei costi e disponibilità degli input produttivi: riguardo i costi, bisogna considerare che Alce Nero crea prodotti con la certificazione Fairtrade. I Fairtrade Standard garantiscono ai coltivatori una soglia di guadagno al di sotto della quale non è possibile scendere, il pagamento anticipato di una parte del raccolto e rapporti di collaborazione di lunga durata. Alce Nero sostiene quindi soltanto i costi necessari per collaborare con i soci produttori sudamericani, costi tra l'altro che garantiscono una corretta remunerazione del lavoro di chi opera in queste cooperative agricole. In più ha la possibilità di ottenere materie prime di ottima qualità e 100% naturali perché coltivate con metodi tradizionali.

- Intensità della concorrenza: Alce Nero ha ben pensato di espandersi lì dove non c'erano forti concorrenti, in particolare in Cina, dopo un lungo lavoro durato quattordici mesi sulle norme protezionistiche della legge cinese, i prodotti Alce Nero hanno ottenuto la certificazione biologica ufficiale secondo i criteri del disciplinare dall'ente CQC Certification Quality Centre, il più autorevole organismo di certificazione in Cina. E' stata quindi la prima ed unica azienda italiana ad operare nel mercato biologico all'estero, dove i prodotti "made in Italy" godono da sempre di grande successo.

Non si può parlare di aree meno costose a livello di forza lavoro e di produzione perché sono elementi che teoricamente spingono molte imprese ad espandersi all'estero ma che in questo caso non vengono minimamente considerati per motivi etici alla base della vision del gruppo.

Condizioni di contesto

- Relazioni bancarie: nel capitale azionario rientra anche Banca Etica che sostiene il gruppo finanziariamente e ha quindi supportato l'entrata dei soci delle cooperative sudamericane nel gruppo Alce Nero & Mielizia.

- Relazioni con altre imprese e con gli attori istituzionali: questo tipo di relazioni non ha rappresentato uno stimolo all'internazionalizzazione del gruppo.

"Alce Nero e Mielizia è anche un'impresa partecipata. Aperta. Alle persone come alle idee. Lo sviluppo e la crescita del gruppo sono stati il

frutto di un costante impegno nell'essere e nel costruire una realtà produttiva che include e scambia conoscenze, competenze e saperi, senza barriere culturali e geografiche, "senza beni protetti da brevetti" (da www.alceneromielizia.com/gruppo/soci).

Patrimonio genetico

Probabilmente il presidente e fondatore della società Lucio Cavazzoni, non si aspettava, negli anni '70, quando poco più che ventenne aveva creato la prima piccola cooperativa insieme ad altri suoi coetanei in Emilia Romagna, che l'azienda sarebbe mai arrivata alle dimensioni di adesso. Certo, non è una multinazionale, ma i risultati sono positivi, il fatturato aumenta ogni anno e l'espansione non è terminata.

Potremmo definire l'internazionalizzazione di questa società di tipo congenito, che si è venuta a realizzare in maniera quasi "naturale" nel corso degli anni, grazie ovviamente alle capacità degli individui che l'hanno gestita: l'attitudine imprenditoriale, le relazioni e le collaborazioni sviluppate con tante cooperative piccole e grandi, italiane ed estere e l'attenzione verso una continuativa innovazione dei prodotti e delle tecniche di produzione sono gli elementi che hanno generato la spinta e hanno creato le condizioni chiave per operare anche al di fuori del proprio Paese d'origine.

Progetto strategico

Nel progetto strategico sono contenuti gli elementi chiave su cui l'azienda ha intenzione di costruire una posizione di vantaggio sostenibile rispetto ai concorrenti. In particolare, dall'analisi dell'azienda, possiamo dedurre come tali elementi siano la qualità nei processi produttivi, nella selezione delle materie prime, nelle fasi successive di lavorazione, e il rispetto per la natura e per le persona che attraverso il loro lavoro permettono lo sviluppo di quelle materie prime. E' questo che ha permesso ad Alce Nero Spa di distinguersi da tutte le imprese concorrenti e di espandersi all'estero attraverso esportazioni ed accordi strategici.

2.5 Analisi internazionalizzazione

Alce Nero Spa reperisce le materie prime in zone diverse, in base alle caratteristiche geografiche dei territori a cui i soci agricoltori e apicoltori appartengono. In questo modo si assicura un prodotto naturale (perché

le materie prime non sono coltivate in serre industriali, né sono trattate con concimi chimici che ne permettono la produzione anche in aree in cui sarebbe naturalmente improbabile che riescano a crescere) e sano, adatto ai consumatori di tutte le età. Nel dettaglio:

- I mieli italiani biologici di Alce Nero sono prodotti dai soci apicoltori di CONAPI (Consorzio Nazionale Apicoltori), che dal 1978 si occupa della lavorazione del miele e degli altri prodotti dell'alveare. Fanno parte della cooperativa circa 600 apicoltori professionisti;

- I sughi e le conserve di pomodoro biologici di Alce Nero sono prodotti dagli agricoltori del nostro socio La Cesenate Conserve Alimentari, che dal 1949 si occupa di produrre e trasformare i pomodori biologici provenienti dai terreni italiani

- I frutti tropicali come il mango o il maracuja provengono prevalentemente dai soci di Coop Sin Fronteras in sud America.

- L'olio extravergine di oliva biologico di Alce Nero è prodotto da Finoliva, azienda socia, nata nel 1999, che controlla e lavora il prodotto conferito dai soci del C.N.O. (Consorzio Nazionale Olivicoltori) trasformando le migliori olive biologiche provenienti da regioni italiane come la Toscana, la Puglia, la Calabria e la Sicilia

- Il grano duro biologico che Alce Nero utilizza per la produzione della sua pasta di semola e di semola integrale biologica, oltre che per la sua pasta speciale biologica, proviene dalle coltivazioni dei propri agricoltori sull'altopiano delle Murge, nei migliori terreni della Basilicata e della Puglia.

- Il farro biologico di Alce Nero è esclusivamente della pregiata qualità Dicocum. Coltivato in Toscana, Umbria, Marche e Emilia Romagna.

- Le paste di grano duro biologico Alce Nero sono prodotte nel Pastificio Felicetti, storico pastificio socio di Alce Nero nato più di 100 anni fa nel cuore delle Dolomiti, che oggi conta su un proprio laboratorio di auto-controllo e quattro certificazioni mondiali.

- Il cacao biologico e Fairtrade di Alce Nero nasce dalle piantagioni dei soci della cooperativa APPTA del Costa Rica e della cooperativa Cepicafe del Perù. Nella regione di Talamanca, a sud-est del Costa Rica, più di 1000 nostri soci produttori della Cooperativa Appta, di origine BriBri e Cabécares, producono pregiato cacao, oltre che banane e altra frutta tropicale.

- Il cioccolato biologico e Fairtrade di Alce Nero è prodotto nell'antica maison chocolatiere svizzera Chocolat Stella, azienda di proprietà familiare, socia di Alce Nero fondata nel 1928

○ Il caffè biologico e Fairtrade Alce Nero viene coltivato nelle montagne del Costa Rica, del Nicaragua e del Perù dai soci di La Alianza (cooperativa del Costa Rica specializzata nella coltivazione di caffè biologico), da quelli di Prodecoop (nel nord del Nicaragua) e da quelli di Cepicafe (in Perù).

○ Lo zucchero biologico e Fairtrade di Alce Nero è prodotto dai produttori nelle zone del centro America. In particolare lo zucchero di canna integrale è frutto del lavoro dei soci di Cepicafè. Viene ricavato con un procedimento delicato che ne mantiene inalterato il contenuto di sali minerali. È confezionato direttamente sul posto per garantire alle comunità locali un'ulteriore possibilità di crescita economica e sociale.

○ Il tè biologico e Fairtrade Alce Nero nasce nelle zone più elevate dell'altopiano del Nilgiri nel sud dell'India e nella rinomata zona del Darjeeling ai piedi dell'Himalaya, dove si trovano i famosi giardini del tè. Le mani esperte di circa 1.300 lavoratori di Unitea raccolgono con cura i germogli e le prime foglie della pianta del tè, la Camellia sinensis, e insieme a Pompadour, azienda socia di Alce Nero e presente sul mercato dal 1964, li trasformano per dare vita al tè nero e tè verde biologici Alce Nero.

Questo per quanto riguarda la produzione.

Riguardo invece l'esportazione, tra i Paesi in cui Alce Nero è presente con i suoi prodotti ci sono anche gli Stati Uniti. In particolare, la società si propone al pubblico americano con le sue eccellenze e in particolare con l'olio extravergine di oliva e le paste, il riso, i cereali, i sughi, le polpe di pomodoro, i legumi e i mieli biologici. Prodotti che sono proposti in due punti vendita "DeCicco Family Markets" nella contea di Westchester, appena fuori New York. Un progetto, questo, che pone le basi per lo sviluppo di Alce Nero nel mercato nordamericano.

I DeCicco Family Markets, presenti in alcune cittadine della contea, sono di proprietà di una famiglia di italo-americani immigrati dalla Calabria a New York cinquant'anni fa. Oggi i punti vendita, che propongono prodotti di qualità, sono gestiti dai figli e dai nipoti in cittadine con un livello di reddito abbastanza elevato. "Siamo costantemente alla ricerca di prodotti di alta qualità da portare sulle tavole dei nostri clienti e quando abbiamo provato quelli Alce Nero non abbiamo avuto dubbi nel decidere di inserirli, perchè rispettano in pieno i nostri criteri di qualità ed hanno il sapore della genuinità italiana. Siamo

orgogliosi di essere i primi a proporli sui nostri scaffali” affermano John e Luisa De Cicco, responsabili dell'importazione.

La scelta di esportare anche negli Usa prodotti italiani, sani, biologici e rappresentativi dei diversi territori conferma l'obiettivo di Alce Nero di affermarsi nei mercati esteri.



“Nonostante le difficoltà legate al valore del dollaro e alla difficoltà di esportare negli Stati Uniti, ci siamo imposti l'obiettivo di entrare in questo mercato con molta determinazione – spiega l'amministratore delegato di Alce Nero & Mielizia Spa, Massimo Monti – e vogliamo diffonderci i prodotti

Alce Nero in misura comparabile a quanto succede oggi in Italia e nel Far East, e ciò entro i prossimi cinque anni.”

Alce Nero, inoltre, è già presente in Giappone con i propri prodotti da oltre dieci anni attraverso la Nichifutsu Boeki Kk. Il gruppo Alce Nero & Mielizia ha dato vita ad Alce Nero Asia, una joint venture paritetica con la holding del partner giapponese, il gruppo Denis Freres, azienda storica che dalla fine dell'800 opera nella produzione e commercializzazione di prodotti alimentari sui principali mercati asiatici attraverso una rete di società controllate. La joint venture, proprietaria dei marchi Alce Nero e Mielizia per tutta l'area asiatica, gestirà in esclusiva lo sviluppo dei prodotti del gruppo bolognese nei più importanti mercati del Sud-Est asiatico: Giappone, Singapore, Cina, Brunei, Corea, Taiwan, Malesia, Indonesia, Australia e Nuova Zelanda.

Presente nei dieci paesi asiatici con propri distributori specializzati e con il proprio marchio Ayam - leader incontrastato di mercato nel settore dei prodotti ittici conservati di alta qualità - Denis Freres Group ha accompagnato in questi anni la crescita dell'export in Giappone del gruppo bolognese.

2.1 Analisi Swot

L'analisi viene condotta sui punti di forza (strengths) debolezza (weaknesses) del gruppo Alce Nero e sulle opportunità (opportunities) e minacce (threats) che derivano dal contesto esterno in cui opera.

Analisi Interna: punti di forza e debolezza di Alce Nero & Mielizia Spa

✓ I punti di forza su cui la società può contare sono tanti: è un'azienda con una precisa struttura organizzativa, con una forte compagine societaria e con obiettivi molto chiari che non vengono mai persi di vista in tutte le fasi della produzione (qualità e rispetto per la natura). Può contare su aziende socie che collaborano in maniera tranquilla e pacifica tra loro, senza adottare comportamenti opportunistici e con gli stessi valori etici. Gode di una solida struttura finanziaria, il bilancio non è mai stato chiuso in perdita e continua ad aumentare in modo più o meno costante ogni anno. Possiede marchi di qualità e può vantare di un vantaggio competitivo basato su una strategia di differenziazione dei propri prodotti, il che permette di poter fissare prezzi più alti della media proprio per il fatto di offrire un prodotto diverso – perché più sano, più naturale, non industriale – rispetto a quello dei concorrenti. E' un'azienda che opera nel biologico da ormai oltre 40 anni e quindi è riuscita ad affermarsi in questo settore ed è riuscita anche a sviluppare il proprio know-how nella produzione, il che le ha permesso di allungare la linea dei prodotti (ad es. con la creazione di Alce Nero Baby)

✓ I punti di debolezza potrebbero essere l'assenza di filiali produttive e di vendita negli Stati Uniti (così come anche in Europa) e il fatto di non essere presenti direttamente nelle zone del Sud America o dell'India per acquisire maggiori competenze nella coltivazione di determinate materie prime. In particolare, la richiesta di alimenti biologici negli Stati Uniti ha registrato una crescita negli ultimi anni e probabilmente il fatto di essere presente nel mercato americano soltanto attraverso due punti vendita, potrebbe essere una buona opportunità per un concorrente che intende espandersi e rafforzare la propria presenza negli Usa. Inoltre potrebbe sfruttare – sempre nel mercato americano – il successo di cui, in generale, godono tutti i prodotti “made in Italy”, specie quelli alimentari.

Analisi esterna: minacce e opportunità

✓ Le opportunità che l'azienda può sfruttare sono rappresentate sicuramente dalla crescita generale della domanda per gli alimenti biologici, dal fatto che in questo mercato ci siano solo dei piccoli competitor (i cui marchi sono spesso estranei alla maggior parte dei consumatori), dalla possibilità di crescere ed espandersi in aree geografiche in cui ancora non vi sono competitor né locali né di altri Paesi esteri, dalla possibilità di insediarsi in aree ancora povere, che godono però di risorse naturali che difficilmente possono essere replicate nei Paesi sviluppati, e creare così delle cooperative che magari potrebbero

rientrare a far parte del commercio equo e solidale, promuovendo in questo modo lo sviluppo di quella comunità e riuscendo ad ottenere nello stesso tempo materie prime specifiche (ad esempio si potrebbe pensare alla produzione di alimenti a base di cocco raccolto direttamente in Africa).

✓ Le minacce sono invece rappresentate dai concorrenti, che ovviamente trovano attraente il mercato biologico, data la crescita di quest'ultimo, e soprattutto avrebbero la possibilità di entrare nei Paesi in via di sviluppo in maniera aggressiva, accaparrarsi le risorse specifiche del luogo, sfruttare il basso costo del lavoro e magari rivendere il prodotto a un prezzo anche più basso visto che riuscirebbero a diminuire i costi complessivi sostenuti.

3. Produzione in Sud America (Costa Rica) - analisi

Alce Nero lavora assieme a piccoli produttori dell'America Latina, riuniti nella "Cooperativa Sin Fronteras", nella quale agricoltori e apicoltori che ne fanno parte possono gestire direttamente non solo la produzione e la lavorazione, ma anche la commercializzazione dei prodotti, con la possibilità di intervenire direttamente sulle scelte



e le politiche aziendali in ogni fase del processo produttivo. Questa cooperativa è un'organizzazione senza scopo di lucro che promuove lo sviluppo, la crescita e l'integrazione di aziende agricole di piccoli e medi produttori, in grado di garantire qualità e sviluppo sostenibile, proteggere e valorizzare il territorio e i prodotti che da esso provengono. Il valore aggiunto viene trattenuto nei paesi di origine, rendendo i piccoli produttori protagonisti del loro mercato.

Sin Fronteras è un'associazione di oltre 20 cooperative attive in 11 paesi diversi, che coinvolge oltre 12.000 famiglie di produttori biologici e partecipa attivamente alle politiche di sviluppo del gruppo Alce Nero. La cooperativa ha come obiettivo il continuo miglioramento della qualità dei prodotti e lo sviluppo dei mercati locali.

Tutte le organizzazioni coinvolte lavorano nel campo del biologico e i prodotti rispettano i criteri del commercio equo e solidale fissati da TransFair Fairtrade. Il progetto coinvolge al momento otto realtà del Centro America: Appta, Asoprodulce e La Alianza del Costarica,

Prodecoop e Copibo del Nicaragua, Aprainores del Salvador, Copiasuro del Guatemala, e Tzeltal Tzotzil del Messico (Chiapas).

3.1 Il commercio equo e solidale – cenni



Il commercio equo e solidale o commercio equo è una forma di commercio che garantisce al produttore e ai suoi dipendenti un prezzo giusto e predeterminato, assicurando anche la tutela del territorio. Si oppone alla massimizzazione del profitto praticata dalle grandi catene di distribuzione organizzata e dai grandi produttori. Carattere tipico di questo commercio è di vendere direttamente al cliente finale i prodotti, eliminando qualsiasi catena di intermediari.

È, dunque, una forma di commercio internazionale nella quale si cerca di far crescere aziende economicamente sane nei paesi più sviluppati e di garantire ai produttori ed ai lavoratori dei paesi in via di sviluppo un trattamento economico e sociale equo e rispettoso; in questo senso si contrappone alle pratiche di commercio basate sullo sfruttamento che si ritiene spesso applicate dalle aziende multinazionali che agiscono esclusivamente in ottica della massimizzazione del profitto.

Il commercio equo-solidale interviene creando canali commerciali alternativi (ma economicamente sostenibili) a quelli dominanti, al fine di offrire degli sbocchi commerciali a condizioni ritenute più sostenibili per coloro che producono.

Gli acquirenti (importatori diretti o centrali di importazione) dei paesi ricchi, si assumono impegni quali:

- Prezzi minimi garantiti (determinati in accordo con gli stessi produttori; il prezzo corrisposto deve permettere una vita dignitosa ai produttori, permettere investimenti nel campo sociale e far sì che la produzione sia sostenibile dal punto di vista ambientale)

- quantitativi minimi garantiti
- contratti di lunga durata (pluriennali)
- consulenza rispetto ai prodotti e le tecniche di produzione

Il commercio equo-solidale interviene creando canali commerciali alternativi (ma economicamente sostenibili) a quelli dominanti, al fine di offrire degli sbocchi commerciali a condizioni ritenute più sostenibili per coloro che producono.

La certificazione “FAIRTRADE” garantisce ai coltivatori una soglia di guadagno al di sotto della quale non è possibile scendere, il pagamento anticipato di una parte del raccolto e rapporti di collaborazione di lunga durata.

I prodotti che rientrano nel circuito del commercio equo e solidale, sono caratterizzati da quello che viene appunto definito “prezzo equo”.

È considerato “equo” un prezzo concordato tra le parti tramite il dialogo e la partecipazione, che garantisca una retribuzione equa per i produttori ma allo stesso tempo sia sostenibile dal mercato. Laddove esistono prezzi equi minimi (fair trade minimum price), stabiliti a livello internazionale, questi sono rispettati. Un pagamento equo significa una remunerazione socialmente accettabile (nel contesto locale), considerata equa dai produttori stessi e che prende in considerazione i principi di uguale retribuzione per uguale lavoro per donne e uomini. I compratori Fair Trade, importatori ed intermediari, assicurano un pronto pagamento ai loro produttori e agli altri partner e, quando possibile, li aiutano attraverso un prefinanziamento, una raccolta anticipata di fondi (pre-raccolto o pre-produzione). Infine, la produzione di prodotti ad alto valore aggiunto è incoraggiata.

3.2 Motivi alla base dell'ingresso in Costa Rica

La scelta di far entrare nel gruppo Alce Nero Spa la Cooperativa Sin Fronteras, non è stata certo determinata dall'analisi della situazione generale della Costa Rica. I motivi principali che hanno spinto Alce Nero a fare questa scelta sono da ricercare nei valori del gruppo, in primis la volontà di produrre alimenti buoni nel modo più giusto (fair) e corretto possibile. Si potrebbe perciò affermare che il motivo principale che ha spinto Alce Nero & Mielizia ad avviare una collaborazione con la

cooperativa in Costa Rica è stata la possibilità di ottenere materie prime di altissima qualità e nello stesso tempo ottenerle aiutando le popolazioni locali.

Ciò nonostante, ecco una breve analisi sulla situazione economica e sociale in Costa Rica, effettuata per dimostrare come in effetti il gruppo abbia voluto tener fede ai suoi principi di giustizia sociale e qualità dei prodotti.

3.3 Criticità del mercato- situazione economica e sociale

1. La Costa Rica è una democrazia stabile e l'economia è piuttosto diversificata. Il contesto operativo è adeguato e l'afflusso di investimenti esteri è consistente.

2. Permangono alcuni elementi di vulnerabilità, legati agli squilibri fiscali e della bilancia commerciale e al livello insufficiente di riserve valutarie.

3. Il clima degli investimenti è molto buono.

Rischio Politico

Politica Interna. La Costa Rica è una delle democrazie più stabili del centro America. Le elezioni presidenziali di febbraio hanno visto la vittoria di stretta misura di Oscar Arias (ex presidente negli anni '90 e vincitore del premio Nobel per la pace), che ha assunto l'incarico a maggio. Il programma di Arias prevede la ripresa dei negoziati per l'adesione all'area di libero scambio del centro America (osteggiati dal precedente presidente) e l'adozione delle necessarie riforme strutturali. Tuttavia, il governo non gode della maggioranza in parlamento e non è riuscito finora a far approvare la riforma del sistema fiscale.

Rischio Economico

Attività economica. Negli ultimi anni la Costa Rica ha gradualmente diversificato la propria struttura produttiva dai beni agricoli (banane e caffè) al turismo e all'*Information Technology*. Dopo l'apertura di un impianto di Intel nel 1998, infatti, le esportazioni di microprocessori hanno superato l'export tradizionale. La crescita del PIL reale ha sfiorato il 6% nel 2012 e quest'anno dovrebbe attestarsi al 5%, grazie al buon andamento del settore agricolo e manifatturiero.

Bilancio pubblico e inflazione. Negli ultimi 3 anni il deficit di bilancio è diminuito in rapporto al PIL, scendendo all'1,6%. Tuttavia, in mancanza dell'approvazione della riforma fiscale, il deficit è rapidamente risalito al 2% nel 2007. L'inflazione si mantiene elevata, al di sopra del 12% medio

annuo, principalmente a causa dell'aumento dei prezzi delle importazioni petrolifere e delle *utilities*.

Bilancia dei pagamenti. La bilancia commerciale del Paese presenta un deficit cronico, che è aumentato negli ultimi anni a causa dell'incremento del valore delle importazioni petrolifere. Il disavanzo commerciale è in parte bilanciato dalle entrate del settore turistico e il deficit corrente dovrebbe attestarsi quest'anno a 1,3 miliardi di dollari, pari al 5,9% del PIL. Gli afflussi di investimenti esteri nel Paese sono consistenti.

Rischio Bancario

Il sistema bancario costaricano è piuttosto solido, grazie anche al processo di fusione delle banche private il cui numero si è dimezzato negli ultimi 10 anni. Nel Paese operano 3 banche statali (che mantengono una quota di quasi il 50% del totale attivo), 12 banche private (con una quota del 30%), 2 banche speciali (10%), 9 istituzioni finanziarie non bancarie e circa 30 tra cooperative e mutue. Le banche private sono in genere più efficienti, con livelli di redditività e di *non-performing loans* (prestiti non performanti, cioè crediti per i quali la riscossione è incerta sia in termini di rispetto della scadenza che per ammontare dell'esposizione) migliori.

Nel 2013 il settore ha visto un'espansione del credito del 24%, diretto principalmente alle famiglie. È da sottolineare che il settore presenta un elevato livello di dollarizzazione: il 35% e l'80% dei prestiti rispettivamente delle banche pubbliche e private sono denominate in dollari. Se da un lato la dollarizzazione implica tassi di interesse minori, il *mismatch* valutario è piuttosto forte, se si considera che la metà dei prestiti in dollari delle banche private è erogata a soggetti che non hanno entrate in valuta.

Rischio Operativo

Il sistema legale costaricano è nel complesso adeguato, anche se la burocrazia è piuttosto lenta.

La legge sugli investimenti equipara gli investitori esteri a quelli nazionali e vi è una notevole apertura agli investimenti esteri. L'operatività in molti settori rimane di pertinenza pubblica quali (ad esempio per le *utilities*, la gestione dei porti, l'estrazione di idrocarburi).

Sono riportati frequenti episodi di esproprio di terreni – per costruzione di infrastrutture o per l'allargamento dei parchi naturali – per cui tuttavia è previsto un adeguato indennizzo. La Costa Rica ha ratificato le Convenzioni di Washington e New York ma non è in essere un accordo

bilaterale con l'Italia per la protezione e la promozione degli investimenti.

Il sistema di tassazione prevede numerosi incentivi per le società che operano nelle zone di libero scambio. Le infrastrutture sono in generale adeguate ma necessitano di ammodernamento e ampliamento. Il Paese è soggetto a frequenti calamità naturali, quali uragani, terremoti e in particolare inondazioni.

Interscambio con l'Italia

Gli Stati Uniti sono il primo partner commerciale della Costa Rica; l'interscambio con l'Italia è piuttosto limitato. Nel 2012, il valore delle esportazioni dei beni italiani in Costa Rica è stato di circa 72 milioni di euro, in aumento del 3% rispetto al 2004; le importazioni sono diminuite del 6% attestandosi a 96 milioni, con un saldo sfavorevole all'Italia. Nei primi 6 mesi del 2013 le esportazioni sono aumentate del 3% rispetto allo stesso periodo dell'anno precedente e le importazioni sono diminuite del 4%.

Il 2012 è stato un anno di espansione per il Paese: la forte crescita registrata nel primo semestre (+7%), ha tuttavia rallentato nell'ultima parte dell'anno (+2,4%). La crescita è stata sostenuta dalle esportazioni (+43% al di fuori delle zone franche nel I semestre) e dalle positive performances di alcuni settori quali il manifatturiero (elettronica, in particolare, con la presenza di INTEL) e i servizi (+13%); anche il commercio, l'edilizia, hanno registrato trend in crescita, anche se più contenuti (+5%).

In merito alle esportazioni, si tenga conto dell'Accordo di Associazione tra Ue e America centrale, le cui trattative si sono concluse a maggio 2010 (e successiva revisione nel 2011), che ha portato a compimento la realizzazione di un'area di libero scambio e ad un clima di stabilità per gli investimenti.

Complessivamente le nuove imprese, insieme alle multinazionali già stabilite nel paese, hanno generato un fatturato di oltre mlN/euro 350 e 8.236 nuovi posti di lavoro. Tra gli aspetti negativi che continuano a caratterizzare l'economia del Paese, troviamo il preoccupante livello di povertà: circa il 20.6 % della popolazione ne è colpito (1,1 milioni di persone hanno un reddito mensile inferiore a euro 140), e il 6,3% è in una situazione di povertà estrema. La forte disuguaglianza sociale si affianca alla poca uniformità nello sviluppo dei settori produttivi: la produttività nelle zone franche, ad esempio, è cresciuta a un ritmo del 9% annuo, solo del 2% nel resto del Paese; il tutto si ripercuote sui salari e sugli ingressi statali provenienti

dalle imposte (le zone franche, sono infatti libere dal pagamento delle imposte).

Principali prodotti esportati in Italia: banane (53%); ananas (28,9%); caffè oro (9,3%); alcol etilico (2,8%); meloni (1,6%); pelli (1,4%), yucca (0,7%), succhi e concentrati di frutta (0,4%); zucchero (0,3%).

3.4 Analisi SWOT Costa Rica

➤ Punti di forza:

- Livelli inferiori di inquinamento sia dell'aria che del terreno rispetto ai Paesi più ricchi e industrializzati;
- Clima: adatto a particolari colture, come caffè, cacao, frutta tropicale, molto richieste in Europa e in altri Paesi nel resto del mondo;
- Natura: migliaia di varietà animali e vegetali che rendono la Costa Rica una meta molto richiesta da turisti di tutto il mondo (il che permette un aumento della ricchezza interna al Paese), inoltre ci sono vaste superfici che potrebbero essere destinate all'agricoltura (senza però utilizzare metodi aggressivi);
- La maggior parte delle attività agricole (raccolta, coltivazione...) viene svolta con metodi tradizionali, senza l'uso di fertilizzanti chimici o altri prodotti inquinanti: questo determina una maggiore qualità e genuinità del prodotto finale;

➤ Punti di debolezza

- Difficoltà nell'intraprendere progetti imprenditoriali da parte degli abitanti locali;
- Carenza di trasporti e infrastrutture (carenza anche qualitativa);
- Pericoli naturali (terremoti, uragani...);
- Povertà: nella zona centrale la povertà è del 17,7%, in quelle più povere, come Brunca e Chorotega, supera il 30%;
- Arretratezza tecnologica: attraverso macchinari più evoluti si potrebbe aumentare la produzione;
- Basso grado di istruzione: questo implica che vengano richieste risorse umane per i lavori più semplici nell'agricoltura e nella pesca, con conseguente salario minimo

➤ Opportunità

- Potenzialità di sviluppo del territorio grazie alla coltivazione di risorse non coltivate in altre Paesi;
- Apertura verso Paesi più ricchi per incentivare gli investimenti esteri e aumentare le esportazioni;
- Stringere accordi con imprese estere già presenti nel territorio per crescere tecnologicamente;
- Sfruttare gli aiuti delle tante organizzazioni no profit - ma anche di imprese private che aiutano il commercio fair trade - che stimolano lo sviluppo e la crescita del territorio;
- Sfruttare in proprio le ricchezze naturali del Paese che potrebbero far arricchire le popolazioni locali piuttosto che le multinazionali estere.

➤ Minacce

- Multinazionali aggressive, sia verso la natura e verso le piccole imprese locali: a lungo andare potrebbero esserci problemi gravi per la struttura economica del Paese;
- Aumento della concorrenza estera, il che spinge sia le imprese estere che quelle locali a sfruttare quante più risorse possibili, con conseguente aumento dell'inquinamento;
- Corruzione dei governi locali da parte delle imprese di grandi dimensioni per ottenere vantaggi di vario tipo.

3.5 Considerazioni

Alla fine di questa analisi, potrebbe sorgere un dubbio: ma Alce Nero Spa può definirsi o no un'impresa internazionalizzata (almeno tenendo presente solo l'aspetto produttivo) ?

In effetti, per definizione, un'impresa è "internazionalizzata" se: vende i propri prodotti all'estero, acquista da fornitori esteri, produce o trova le sue fonti di finanziamento all'estero. Insomma, se una componente "estera" entra in azienda.

In genere, i motivi che inducono a realizzare uno di questi processi d'internazionalizzazione sono: aumentare i ricavi (il più possibile) e ridurre i costi.

Dunque il gruppo Alce Nero & Mielizia è sì, una società internazionalizzata, perché acquista da fornitori esteri – peraltro soci della Spa – materie prime eccellenti. Si è assicurata in questo modo una fonte di risorse verso cui poche altre aziende hanno accesso. E non è cosa da poco se si pensa che a differenza di queste poche, l'obiettivo di Alce Nero è collaborare con questi produttori promuovendo lo scambio

delle esperienze, per realizzare una rete tesa a consolidare la diffusione dello "scambio giusto" delle produzioni di alimenti di qualità, sani, naturali e biologici, coltivati nel rispetto della terra e del lavoro dell'uomo, in contrapposizione alle multinazionali che operano in maniera non fair.

4. Esportazione in Asia: analisi

4.1 Come e perché

Il gruppo Alce Nero ha deciso di creare nel 2004 una joint venture assieme al gruppo francese Denis Freres. Quest'ultimo opera in tutta l'America settentrionale, in parte dell'Europa e in Asia. Si occupa di esportare nei vari Paesi cibi e bevande di marchi differenti. Tra questi alimenti rientrano anche quelli Alce Nero e Mielizia, la cui esportazione è prevista in tutta l'Asia. Il presidente del gruppo italiano Alce Nero (Lucio Cavazzoni), ha tenuto a specificare il perché della scelta del gruppo Denis: "perché crede in quello in cui crediamo noi: nel biologico, nel tipico, nel fairtrade e nella valorizzazione dei produttori. L'obiettivo è essere una società che unisce produttori e distributori vocati ad esprimere, attraverso i prodotti, i diversi territori ed un concetto di nuova agricoltura, attiva e propositiva."

Alce Nero aveva già rapporti col mercato giapponese, infatti operava attraverso la società Nichifutsu Boeki Kk. Quest'ultima ha come obiettivo quello di importare e commercializzare prodotti esteri innovativi e di alta qualità nel mercato giapponese. In particolare, la compagnia giapponese specifica come l'obiettivo non è soltanto quello di rendere il prodotto accessibile al consumatore, ma anche consegnare tutti i valori, la cultura e la tradizione che il prodotto racchiude. Insomma, un ottimo partner per l'azienda italiana, non solo per l'efficienza nella distribuzione, ma soprattutto per i valori che caratterizzano la mission.

Alla fine è nata Alce Nero Asia, una Srl con quote equamente divise fra i due gruppi, proprietaria dei marchi Alce Nero & Mielizia per tutta l'area del Far East, che gestirà in esclusiva lo sviluppo dei prodotti in Giappone, Corea, Cina, Taiwan, Singapore, Brunei, Malesia, Indonesia, fino all'Australia ed alla Nuova Zelanda.

Il successo non si è certo arrestato dopo l'accordo: Alce Nero è marchio leader del biologico e, nei negozi e supermercati del paese del Sol Levante, i suoi prodotti sono tra i più diffusi e visibili del settore grocery di importazione. In Giappone, in particolare, è molto apprezzato

per la qualità delle paste, delle polpe e dei sughi di pomodori, delle confetture, dell'olio, dei risi e dei mieli "bio".

Alce Nero sta avendo uno straordinario successo anche in Cina. Infatti è il primo marchio italiano ad aver ottenuto la certificazione biologica nel grande paese asiatico. I suoi prodotti sono già commercializzati in tutto il paese.

Dopo un lungo lavoro durato quattordici mesi sulle norme protezionistiche della legge cinese, i prodotti Alce Nero hanno ottenuto la certificazione biologica ufficiale secondo i criteri del disciplinare dall'ente CQC Certification Quality Centre, il più autorevole organismo di certificazione in Cina. Un primato questo, che di certo conferma la qualità dei prodotti Alce Nero.

4.2 Analisi dei rischi in Giappone

Quadro macroeconomico

In termini di PIL, il Giappone rappresenta la terza potenza economica mondiale dopo Stati Uniti e Cina. Nonostante il lungo periodo di stagnazione degli anni '90, le ripercussioni della crisi economica internazionale, le conseguenze morali e materiali derivanti dal terremoto e dallo tsunami dell'11 marzo 2011, il sistema economico giapponese continua a rimanere tra i più solidi e sviluppati al mondo.

Le elezioni politiche tenutesi il 16 dicembre 2012 hanno portato alla vittoria il Liberal Democratic Party guidato da Shinzo Abe, determinando una netta inversione di tendenza rispetto alle linee di politica economica adottate dal precedente governo. L'attuale esecutivo, pur confermando la decisione d'incrementare l'imposta sui consumi dal 5% all'8% a partire dall'esercizio finanziario 2014, ha varato un programma di politica economica (ribattezzato "Abenomics") incentrato sulla crescita, avente l'obiettivo di spingere definitivamente il Paese fuori dalle secche della deflazione. La competitività internazionale ed il riequilibrio della bilancia commerciale, ormai da diversi mesi pesantemente in deficit, rappresentano le priorità dell'agenda dell'esecutivo.

Nel terzo trimestre del 2013 il PIL reale è cresciuto ad un tasso annualizzato dell'1,1%, pagando il minor peso degli investimenti delle imprese. La crescita del 4,1% e del 3,8% registrata nei primi due trimestri aveva viceversa beneficiato di un incremento della spesa da parte dei consumatori e della ripresa dell'export.

Rischio Paese

Sace, gruppo assicurativo-finanziario attivo nell'export credit, nell'assicurazione del credito, nella protezione degli investimenti, nelle garanzie finanziarie, nelle cauzioni e nel factoring, colloca il Giappone nella categoria di rischio 0, essendo la settima categoria quella che denota il maggior rischio.

Rischio economico

Il Giappone non è ancora riuscito a varare una riforma fiscale che ponga un argine alla crescita del debito pubblico e sebbene il Paese non sia a rischio default, la situazione rimane preoccupante.

È stata approvata la legge che prevede l'aumento dell'imposta sui consumi dal 5% al 10% in due fasi entro il 2015, alimentando la sensazione che la manovra fiscale, impattando negativamente sulla domanda interna, possa ricacciare il Giappone in una nuova recessione.

Rischio operativo

Persiste la carenza di energia elettrica dopo che, in seguito al sisma dell'11 marzo 2011, il Governo giapponese ha provveduto all'arresto di tutti i suoi reattori nucleari. Le importazioni di petrolio e gas naturale sono quindi aumentate per sopperire al deficit energetico. Benché l'esecutivo Abe abbia espresso la volontà di riattivare una parte dei reattori, le aziende straniere devono continuare a considerare il rischio di frequenti blackout, premunendosi, ove possibile, con impianti o stabilimenti alternativi in diverse parti del Paese. A causa della forte sismicità della zona e la ciclicità dei terremoti, è previsto che una scossa di forti dimensioni possa colpire la capitale nell'arco dei prossimi anni, causando numerose vittime e danni economici incalcolabili.

Le procedure legali giapponesi sono notoriamente complesse e lente per una serie di motivi di tipo burocratico e organizzativo. Pertanto, gli investitori stranieri in Giappone devono considerare che, nell'eventualità di un'azione legale, un processo potrebbe durare molto di più rispetto a quanto accadrebbe nel Paese di origine.

La presenza di cartelli e associazioni di categoria, che agiscono con azioni di distorsione sulle dinamiche di interi settori economici, impediscono anche alle grandi società straniere (salvo alcune eccezioni) di avviare un business duraturo nel Paese.

I costi dei terreni e l'elevato livello delle retribuzioni corrisposte al personale assunto in loco sono fattori che continuano a incidere in maniera altrettanto determinante sulla scarsa presenza straniera nel

Paese.

Meno del 2% della popolazione giapponese è composta da stranieri. Ciò comporta difficoltà ad assumere personale specializzato proveniente dall'estero, anche se le autorità mantengono una sostanziale apertura all'immigrazione di lavoratori altamente qualificati, con l'obiettivo di raddoppiarne il numero entro il 2020. L'iter per l'ottenimento dei visti di lavoro rimane, pertanto, ancora lungo e complesso, anche se nel medio termine si prevede uno snellimento delle attuali procedure burocratiche.

Interscambio con l'Italia: un quadro generale

L'interscambio con l'Italia risulta tradizionalmente limitato per una serie di ragioni e fattori che costituiscono un freno allo sviluppo delle reciproche relazioni di business. Una prima difficoltà è legata a problemi strutturali dell'impresa italiana, quali ad esempio la dimensione medio-piccola, la scarsità di fondi consistenti di investimento iniziale e la tendenza ad un approccio di mercato saltuario o comunque con un'ottica temporale a breve termine. Inoltre il contesto culturale, la lingua, le barriere tariffarie e non tariffarie costituiscono un'ulteriore ostacolo. Il mercato giapponese, nonostante le indubbe potenzialità, si presenta chiuso, sofisticato, altamente concorrenziale, di difficile penetrazione. Pertanto, la cooperazione bilaterale con l'Italia risulta incentrata sull'interscambio commerciale e, solo in misura molto minore, sugli investimenti.

Nel biennio 2011-2012, tuttavia, l'export italiano verso il Giappone, traendo grande beneficio del rafforzamento dello yen sull'euro, ha conosciuto una notevole accelerazione. Il tasso di cambio favorevole ha determinato, alla fine del 2011, il primo avanzo commerciale a favore del nostro Paese. Il trend favorevole è proseguito per tutto il 2012, tanto che l'avanzo a favore dell'Italia, anche in ragione del crollo dell'export nipponico, è addirittura quadruplicato rispetto all'anno precedente.

L'eccellente andamento delle forniture italiane ha interessato un po' tutti i settori merceologici. Aumenti particolarmente significativi si sono registrati nel comparto delle automotive (+32,9%), delle bevande (+26,8%), dei beni strumentali (+22,7%), degli altri mezzi di trasporto (+19,3%), dei prodotti alimentari (+18,5%), dei macchinari (+18,5%), dei prodotti farmaceutici (+18,1%), degli articoli in pelle (+17,3%) e degli articoli di abbigliamento (+16,7%).

I dati sull'interscambio commerciale dei primi tre trimestri del 2013 confermano lo stato positivo dell'export italiano in Giappone.

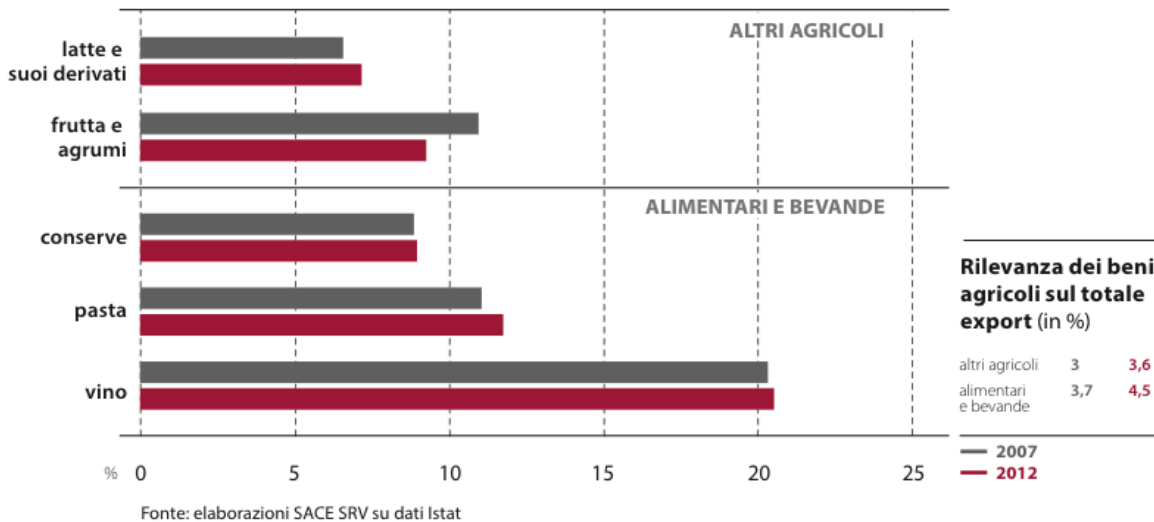
4.3 Esportazioni italiane in Asia

Da uno studio effettuato da SACE riguardo le previsioni delle esportazioni italiane in Asia tra il 2014-17, risulta che l'Asia continuerà a costituire un traino per la crescita mondiale, nonostante i nodi strutturali da risolvere in diverse delle sue economie chiave. Le esportazioni italiane saranno sostenute dal rapido sviluppo delle economie del Sud-est asiatico (ASEAN, Association of South-East Asian Nations) mentre per Cina e India le prospettive economiche sono più incerte rispetto al passato, con impatti anche sull'export italiano.

Le esportazioni italiane in Asia cresceranno a un ritmo medio dell'8,6% nei prossimi quattro anni, grazie alla tenuta della domanda dei partner commerciali più consolidati (specialmente la Cina) e alla maggiore domanda di economie meno rilevanti per il nostro export, ma in forte crescita (soprattutto Filippine e Indonesia). In Cina si prevede una crescita significativa delle esportazioni italiane (+8,6% nel 2014-2017; Fig. 38), in particolare di beni intermedi (+8,8%) e di investimento (+11,7%), grazie all'innalzamento degli standard qualitativi dell'industria cinese e agli stimoli alla domanda interna, sostenuti dal processo di urbanizzazione che il governo intende perseguire. Prospettive positive per l'export italiano anche verso le Filippine, specie per la domanda di beni di investimento (+9,6%) legata all'industrializzazione del Paese.

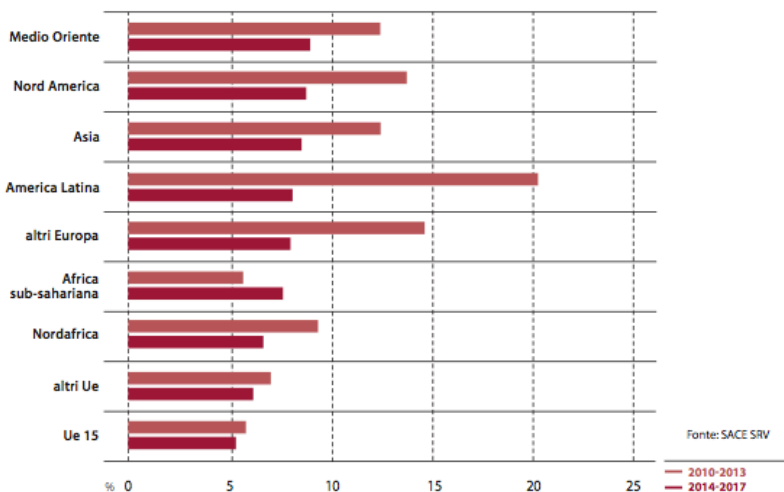
Anche le esportazioni verso Singapore cresceranno considerevolmente nel triennio in oggetto (aumenteranno mediamente di oltre l'8%). Si ricorda che i dati si riferiscono solo ai dati interni. In realtà da Singapore transitano e transiteranno anche tutte le esportazioni destinate agli altri paesi ASEAN, essendo l'hub commerciale per eccellenza del sud-est asiatico. Da qui deriva l'importanza strategica di Singapore per una qualsiasi impresa che decidesse di espandersi nel sud-est asiatico in quanto la città stato rappresenta il luogo d'affari della zona, il centro nevralgico sul quale si basa il sistema economico dell'ASEAN. Si ricorda, inoltre, che Singapore ha recentemente siglato con l'Unione Europea un accordo di libero scambio commerciale che, non appena ratificato dal Parlamento Europeo, comporterà l'eliminazione dei dazi doganali e di varie procedure burocratiche. A questo bisogna anche aggiungere che nel 2015 l'ASEAN diventerà un mercato unico grazie all'abbattimento delle dogane, con oltre 600 milioni di consumatori e un PIL aggregato di oltre 2.300 miliardi di dollari. Singapore, pertanto, sarà sempre più il centro d'affari di riferimento sia per l'Europa che per l'ASEAN.

Rilevanza delle esportazioni per i principali comparti dei beni agricoli
(in % sul totale export di beni agricoli) Fig. 6



Il Sud-Est Asiatico può indubbiamente rappresentare, per le imprese italiane, un importante mercato e Singapore è sicuramente il luogo ideale per accedervi, conciliando la possibilità di operare in una macro-area caratterizzata da un radicale dinamismo economico, ma mantenendo, al contempo, i più elevati standard internazionali di efficienza, sicurezza e legalità, condizioni ancor oggi, purtroppo, non riscontrabili nella maggior parte degli altri paesi del Sud-est asiatico. (fonte: SACE www.sace.it)

Esportazioni italiane per area geografica (var. %) Fig. C



Da quest'ultimo grafico risulta che l'agroalimentare ha giocato un ruolo importante nel consolidamento del Made in Italy sui mercati internazionali. Questo risultato è stato possibile grazie alla minore elasticità del settore al ciclo economico, ma anche

ai diversi punti di forza che caratterizzano le nostre produzioni. Oltre alla qualità certificata e al fatto di essere percepiti come prodotti salutari, i generi alimentari italiani presentano caratteristiche di continua innovazione e originalità: dall'offerta di nuovi formati per i prodotti tradizionali (per esempio, pasta), alla capacità di cogliere le nuove tendenze (per esempio, vegetarianismo, veganismo). Si sono sviluppati

prodotti *green*, o *cereal-based*, o *free-from* (per esempio, *gluten-free*), che hanno contribuito a rendere il nostro prodotto “tipico” sinonimo di garanzia, anche in mercati dove era meno noto. Il traino principale è arrivato dai prodotti di punta, pasta e vino in primo luogo (Fig. 6), *driver* del Made in Italy nel mondo, che nel 2012 hanno realizzato esportazioni per oltre 10 miliardi di euro, ma anche dalle conserve (9% del comparto nel 2012), dai prodotti caseari (7,2%), dal caffè (3,3%).

La tenuta dei beni di consumo mostra come l’Italia possa contare su di un vantaggio competitivo nei fattori che esprimono la cultura e lo stile. Elementi come il *know-how* e le competenze, l’artigianalità come pure l’innovazione dei processi produttivi, la creatività, lo stile, il legame con il territorio hanno permesso ai beni di consumo Made in Italy di continuare ad affermarsi nel mondo.

4.4 Considerazioni

Alla luce di quanto analizzato, è possibile affermare che la scelta di Alce Nero di creare la joint venture è stata una scelta strategica ottimale. Considerando la crescita – in generale – delle esportazioni italiane nei paesi asiatici, e soprattutto considerando il fatto che in Cina solo Alce Nero ha avuto la certificazione biologica ufficiale da un ente importante, il successo della società italiana è assicurato. Bisogna poi pensare che si tratta di un investimento premeditato da molti anni. Infondo, Alce Nero operava già in Giappone, conosceva molto bene le caratteristiche di questo mercato e di quelli circostanti. In quei tempi ha avuto modo di analizzare tutte le caratteristiche di questi mercati, di vederne l’evoluzione, i miglioramenti, di ampliare pian piano la propria linea di prodotti all’interno, tenendo però come punto di riferimento sempre la stessa cosa: la qualità del prodotto, la genuinità delle materie prime.

Probabilmente è anche questo che ha spinto Alce Nero a fermarsi alla sola esportazione in Paesi come Cina e Giappone. In effetti non avrebbe potuto trovare molto in questi territori come materie prime. Ecco perché non ha trovato in Asia produttori qualificati come in Perù o in Costa Rica, anche se avrebbe potuto trarre vantaggi importanti, come il basso costo del lavoro in Cina e metodi di produzione migliori grazie all’alto livello delle tecnologie giapponesi.

Oppure potrebbe aver rinunciato dopo un’attenta valutazione dei rischi operativi – soprattutto catastrofi naturali – che avrebbero potuto compromettere il tranquillo operare dell’azienda.

Di certo ha tenuto in considerazione tutti i vantaggi derivanti da questo tipo di accordo strategico: la riduzione dell’investimento

finanziario e della complessità organizzativa necessaria per entrare nel mercato attraverso un investimento diretto, le ha permesso di disporre di maggiori conoscenze sulle caratteristiche del mercato asiatico, inoltre ha avuto modo di stringere l'accordo con una grande società – il gruppo Denis Freres – che ha sempre operato nella zona asiatica e che è conosciuto dai governi locali, elemento da non sottovalutare nella scelta della modalità di esportazione all'estero.

5. Conclusioni

Questo lavoro ha voluto esaminare una società italiana non molto grande, nata dalla forza di giovanissimi agricoltori, negli anni '70, che avevano un progetto molto chiaro: essere indipendenti economicamente, lavorare in proprio, inventare un lavoro nuovo.

Nel cercare notizie e informazioni su Alce Nero, non sono riuscita a trovare neanche una critica sui loro prodotti, nemmeno una notizia che potesse mettere in cattiva luce le modalità di operare della stessa, oppure la non convenienza ad acquistarne i prodotti.

E' una fortuna che poche, pochissime imprese, italiane e non, riescono ad avere. Per riuscirci bisogna lavorare sodo, mantenere sempre fede ai propri valori e ai propri principi, non farsi condizionare da strategie che potrebbero portare a "profitti facili" e soprattutto rapidi, non perdere di vista valori etici, come il rispetto per le persone con cui si collabora e grazie alla cui collaborazione si arriva a questi ottimi risultati.

Alce Nero ha preferito questa strada: crescere piano piano, prefissarsi degli obiettivi di profitto e raggiungerli – o quanto meno avvicinarsi il più possibile – ogni anno, innovando e rispettando l'ambiente, collaborando e coinvolgendo tutti i soci (vicini e lontani) del gruppo nelle iniziative per aiutarsi reciprocamente, rafforzando la propria presenza in ambito internazionale e rispettando il lavoro di tutti senza prendere scorciatoie più veloci ed economiche.

MISSION DEL GRUPPO:



“Nel suo lungo percorso Alce Nero ha coinvolto e continua a coinvolgere agricoltori in tutta Italia ed in luoghi lontani: oggi noi siamo nel nostro paese più di mille agricoltori ed apicoltori biologici, insieme ai giovani agricoltori biologici impegnati nelle terre confiscate alla criminalità ed ancora molti più in Brasile, Costa Rica, Perù, Messico.

Agricoltori che operano insieme (co-operano). Senza confini.

Soci determinati e convinti, spesso molto distanti nella geografia ma uniti da una relazione stretta, consapevole e affettiva con la terra, con gli animali che alleviamo, nell'impegno per la qualità.

La nostra è un'impresa aperta a chi produce, a chi diffonde e a chi utilizza i nostri prodotti e condivide il progetto di perseguire insieme ciò che è buono, pulito e giusto.”

Bibliografia

Andreotti Antonino, Globalizzazione – edizione di febbraio 2007 – (Lampi di Stampa)

Archibugi Daniele and Jonathan Michie, The Globalization of Technology: A New Taxonomy, "Cambridge Journal of Economics", vol. 19, no. 1, 1995, pp. 121-140,

Astarita Claudia, articolo per Panorama del 13.01.2013

Baglioni, Lavoro e decisioni nell'impresa, Bologna, Il Mulino, 2001 (ed. digit.: 2009, Capitolo ottavo: La partecipazione nel tempo della globalizzazione, pp. 131-158)

Battersby Gregory, Danny Simon, Il manuale del licensing per licensor e licensee. Le regole fondamentali per massimizzare i profitti. FrancoAngeli 2013

Beck U., Che cos'è la globalizzazione, tr. It. Di E. Cafagna e C. Sandrelli, Roma 1999, p. 22

Bhagwati Jagdish Professor of Economics Columbia University, In Defense of Globalization, Oxford University Press, 2004 (p.3)

Bresciani Stefano e Ferraris Alberto, Innovazione ed embeddedness nelle sussidiarie di imprese multinazionali: l'impatto sulle performance. XXV Convegno annuale di Sinergie Referred Electronic Conference Proceeding: L'innovazione per la competitività delle imprese (24-25 ottobre 2013 – Università Politecnica delle Marche)

Caroli M., Gestione delle Imprese Internazionali, McGraw-Hill 2012

Caselli Marco, Globalizzazione e sviluppo. Quali opportunità per il sud del mondo?, Editore Vita e Pensiero, 2002 (p.19-20-21)

Chiariello Savino, Il marketing territoriale. Principi e tecniche operative per favorire lo sviluppo delle imprese e attrarre nuovi investimenti, FrancoAngeli 2007

Cobalti A., Globalizzazione e istruzione, Bologna, Il Mulino, 2007 (ed. digit.: 2009, capitolo secondo: La trasformazione globale, pp. 65-93)

Coda V. (1984), La valutazione della formula imprenditoriale, in Sviluppo e Organizzazione, n. 82

Corvo Paolo, I modi nella valigia. Introduzione alla sociologia del turismo, Editore Vita e Pensiero, 2003 (p. 66-69)

del Re Vittorio, Franchising Manager, Lulu.com (pag.16)

Dematte' Claudio, Marafioti Elisabetta, Perretti Fabrizio "STRATEGIE DI INTERNAZIONALIZZAZIONE" - III EDIZIONE .CAP 2-(pag. 37-41). Egea 2013

Ferrarese M.R., Le istituzioni della globalizzazione. Diritto e diritti nella società transnazionale, Bologna, Il Mulino, 2000 (ed. digit.: 2010, Capitolo primo: La globalizzazione economica. Economia senza limiti e stati a potere limitato)

Gallino L., Globalizzazione e disuguaglianze, Laterza, Roma-Bari, 2000, p. 106

Giddens A., Le conseguenze della modernità, Il Mulino, Bologna 1994.

Giddens A., Conseguenze della modernità. Fiducia e rischio sicurezza e pericolo, Il Mulino, Bologna (1993)

Held D., A.Mc Grew, Globalismo e antiglobalismo, Il Mulino, Bologna, 2001

Hill Charles, Gareth Jones, Melissa Schilling - Strategic Management: Theory: An Integrated Approach - Cengage Learning, 2014

Lombardi Luigi, Guida pratica per l'esportatore, FrancoAngeli 2014

Marchi, Vignola - Fiducia e controllo nelle alleanze internazionali. Le imprese italiane e la sfida dei mercati emergenti – FrancoAngeli 2014

Mariotti S. e L. Piscitello (a cura di), Multinazionali, innovazione e strategie per la competitività, Bologna, Il Mulino, 2006 (ed. digit.: 200, Capitolo primo: I legami fra produzione internazionale e innovazione)

Resciniti Riccardo, Donatella Fortuna, Michela Matarazzo, Strategie e posizionamento nei mercati esteri – i percorsi di sviluppo delle medie imprese campane (FrancoAngeli, 2012)

Ricciardi Antonio, Le reti di imprese. Viaggi competitivi e pianificazione strategica, FrancoAngeli 2004

Rizzuto Antonio, Franchising Management, IPSOA (2012)

Robinson R.D., Beyond the Multinational Corporation, manoscritto inedito, 1973.

Silvestrelli Sergio, International Marketing Mix , Società Editrice Esculapio, 01 set 2008

World Bank, Global Development Finance. Mobilizing Finance and Managing Vulnerability, Washington, DC 2005.

Sitografia

<http://alcenero.com>

<http://alceneromielizia.com>

<http://alcenero.com/news/comunicato-stampa-dal-perù-bologna-passando-pollica-santiago-paz-racconta-la-possibile>

<http://alcenero.com/prodotti/alce-nero/caff%C3%A9#sthash.xH1ex9Ou.dpuf>

http://www.mark-up.it/articoli/0,1254,41_ART_4836,00.html

http://www.lifegate.it/impresenews/alce_nero_e_mielizia_ritratto_di_gruppo_bio

<http://www.ilsole24ore.com/art/impresa-e-territori/2012-08-18/boom-aziende-italia-sono-081737.shtml?uuid=AbPE85PG>

<http://www.ricciolidicioccolato.com/2012/03/alce-nero-quando-il-cioccolato-e-biologico-equo-e-solidale/>

<http://www.agriregionieuropa.univpm.it/content/article/31/17/i-circuiti-commerciali-dei-prodotti-biologici>

http://it.wikipedia.org/wiki/Costa_Rica

<http://fairtradeusa.org/producer-profiles/appta-asociaci-n-de-peque-os-productores-de-talamanca>

<http://www.altromercato.it/il-commercio-equo-solidale>

<http://www.fairtradeitalia.it/prodotti/cacao>

http://www.ciao.it/Alce_Nero_Cacao__Opinione_1153470

http://newrochelle.patch.com/groups/announcements/p/deciccos-opens-its-11th-area-store-in-armonk_c0460c4d

<http://lists.peacelink.it/consumatori/2007/10/msg00011.html>

<http://alcenero.asia/product.html>

<http://www.denisgroup.net>

<https://www.nbkk.co.jp/english/company/group.php>

<http://impresamia.com/viaggi/32058-internazionalizzazione-asia-sace-verso-una-nuova-crisiworking-paper-.html>

http://www.sace.it/GruppoSACE/export/sites/default/download/brochure/RETHINK_-_SACE_Rapporto_Export.pdf

http://images.ge.camcom.gov.it/f/promozione_economia/sportello_internazionalizzazione/notizie_flash_focus_paese/FO/FOCUS_GIAPONE_0214.PDF

http://www.sace.it/GruppoSACE/content/it/consumer/research/global_market/MappaRischi/rischio1.html

<http://www.unindustria.it/prj/Hom.asp?gsAppLanCur=IT&gsPagTyp=21&gsMnuNav=01M:100,01L:24,01C:4,02M:200,02L:10,02C:10,&fInfCod=30126&fPagTypOri=2>

<http://www.vita.it/ambiente/stili-vita/biologico-quello-italiano-conquista-l-orientale.html>

<http://www.centrospedizionieri.it/it/cina-modifiche-al-regolamento-sul-biologico>

<http://itseconsulting.com/previsioni-sace-2014-2017-le-esportazioni-italiane-in-asia-cresceranno-dell860/>

http://www.sace.it/GruppoSACE/content/it/consumer/research/country_info/

<https://www.youtube.com/watch?v=LyyL8-E6pw0>

<https://www.youtube.com/watch?v=b5yivCWWAvI>

www.bsr.org

www.trasparency.org.

http://it.wikipedia.org/wiki/Protocollo_di_Kyoto

<http://www.verprogress.it/geografia/ecologia-e-ambiente/580-l-inquinamento-delle-falde-acquifere.html>

<http://fortune.com/global500/>

<http://mobius.blog.franklintempleton.com/it/2015/01/15/prospettive-per-gli-investimenti-nel-2015-i-mercati-emergenti-sono-ancora-i-propulsori-della-crescita-globale/>