

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.

CAPITOLO 1 . LA GLOBALIZZAZIONE

La globalizzazione è un fenomeno così complesso, dalle mille sfaccettature, che non è possibile individuare una definizione precisa, che metta d'accordo tutti gli studiosi. Molto spesso questi tendono a concentrarsi su un aspetto particolare della stessa, e la

definiscono in base ad esso. Eppure, c'è un elemento che tutte le definizioni hanno in comune: è il fatto di coinvolgere tutte le nazioni del mondo, di creare una specie di relazione tra queste ultime, e di far sì che ciò che accade in un posto vada ad influenzare o comunque venga presto a conoscenza di altri Paesi, anche molto lontani.

La globalizzazione influenza quattro aspetti importanti:

- L'economia: la globalizzazione ha modificato alcuni aspetti del funzionamento dei mercati, in particolare ha determinato un aumento della concorrenza (le imprese tendono ad espandersi in mercati sempre più lontani), un trasferimento all'estero delle attività produttive e ha portato alla creazione di circuiti finanziari internazionali non sottoposti ad alcun controllo da parte degli Stati perché non esiste un'autorità mondiale che abbia questo compito.

- La politica: ci sono aspetti della globalizzazione che non vengono tenuti in considerazione dalle politiche nazionali, ecco perché si stanno creando autorità transnazionali che vadano a gestire questi aspetti. La dimensione politica comprende tutti quei problemi che devono essere gestiti attraverso la collaborazione di Stati diversi.

- La cultura e le comunicazioni: in questo caso 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.

Quali sono le cause della globalizzazione? Come è nata e che effetti ha? Questo fenomeno è nato sicuramente grazie allo sviluppo economico di tanti Paesi, da quelli ricchi che pian piano sono diventati ancora più ricchi a quelli poveri che invece sono diventati un po' meno poveri. Inoltre, l'evoluzione delle tecnologie ha semplificato agli individui la possibilità di connettersi tra loro. Infine, l'integrazione economica e politica tra le diverse nazioni: le aggregazioni riguardano soprattutto aspetti economici, come la liberalizzazione della circolazione delle risorse e dei flussi finanziari, l'abbattimento delle protezioni dei mercati nazionali, la facilitazione degli scambi commerciali, ecc.

- Riguardo gli effetti, i principali interessano il miglioramento delle condizioni economiche di tutti i Paesi (anche se con delle differenze), un calo dell'industria rispetto ai servizi, una dispersione salariale ed una conseguente disuguaglianza nella distribuzione del reddito. Infine, 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 si rende necessario un coordinamento internazionale delle politiche economiche.

Ci si potrebbe chiedere se la globalizzazione arrechi più vantaggi o svantaggi. Ogni conseguenza che la globalizzazione comporta è piuttosto ambigua, nel senso che

potrebbe essere vista come un vantaggio e uno svantaggio. Ad esempio, la globalizzazione fa sì che tutti i Paesi convergano verso un'unica direzione, sia riguardo i modelli produttivi che i comportamenti sui mercati. Non è possibile stabilire se ciò sia un bene o un male: tutti questi modelli e comportamenti si influenzano reciprocamente e starà poi all'impresa scegliere se seguire il modello dell'impresa straniera o se utilizzare il proprio. Un possibile svantaggio è invece il rapporto che viene a crearsi con gli Stati nazionali, o meglio il potere che l'impresa man mano che cresce, esercita sulle istituzioni influenzandone le decisioni.

Certo è che la globalizzazione ha determinato molte trasformazioni, in particolare a livello di impresa, che diventa sempre più flessibile, anche perché deve fronteggiare nuovi e forti concorrenti per cui deve riuscire ad adattarsi e adeguarsi a qualsiasi condizione di mercato, e che si vede protagonista di una esternalizzazione dei processi produttivi. Un'altra trasformazione riguarda il mercato del lavoro, che ha visto ridursi i posti a tempo pieno e aumentare i contratti a tempo determinato. Tuttavia, sono aumentate mansioni più specifiche, che determinano una maggior sicurezza del posto di lavoro per chi le possiede.

Tra i vantaggi si ricorda 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) e maggiori possibilità di crescita offerte a paesi in via di sviluppo.

È stato esaminato il rapporto tra tecnologia e globalizzazione. 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). In secondo luogo, il legame tra internazionalizzazione e innovazione comporta problemi di apprendimento dai contesti esteri. L'accesso a fonti estere di conoscenza è guidato e filtrato dalla conoscenza già disponibile all'interno dell'impresa. 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. 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 *spillover* verso le imprese locali.

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.

Infine, ci si è chiesto se la globalizzazione fosse un fenomeno rivoluzionario o una semplice evoluzione di qualcosa già avviato. 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.

CAPITOLO 2. IL PROCESSO DI INTERNAZIONALIZZAZIONE

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'impresa internazionalizzata si estende all'estero con una struttura adeguata a realizzare la strategia internazionale e in più 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. 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.

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. 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.

È possibile dividere il processo di internazionalizzazione nelle seguenti fasi:

- 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;
- 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.
- 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.
- 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.

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.

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. 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.

Le esportazioni

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

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.

Accordi e alleanze strategiche

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. 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.

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”.

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.

Il franchising

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 basso.

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”.

La concessione della licenza è regolata attraverso un accordo scritto definito “license agreement”. 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 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.

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.

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. 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.

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.

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). 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.

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.

CAPITOLO 3. I PROBLEMI DELL'INTERNAZIONALIZZAZIONE

Le principali problematiche che le imprese internazionalizzate devono affrontare, consistono nella scelta tra standardizzazione e adattamento dell'offerta; nel dare autonomia alle sussidiarie o gestire tutto dal quartiere centrale e nel 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.

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. Il problema si pone per le medie imprese. 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.

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. Tutto dipenderà sempre dal prodotto in questione, dalla qualità dello stesso, specie se si tratta di prodotti alimentari. In quest'ultimo caso è difficile che un alimento standardizzato possa essere accettato da consumatori di un paese 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.

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. 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.

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", 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.

Detto questo, sembrerebbe che l'appartenenza ad un gruppo non arrechi alcun vantaggio. In realtà, è stato dimostrato che il radicamento all'interno del gruppo 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. 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.

CAPITOLO 4. ALCE NERO & MIELIZIA SPA

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.

Riguardo la situazione italiana, la forma societaria più diffusa è quella della ditta individuale, meno quella della società di persone. L'agricoltura è specializzata in produzioni quali grano duro, olivo, vite e ortaggi.

I principali Paesi in cui si esporta sono quelli europei, in particolare la Germania e la Gran Bretagna, si collocano bene tuttavia anche le esportazioni in Giappone e negli Stati Uniti.

La società

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.

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. I prodotti sono circa 140. La Spa racchiude diversi marchi: Alce Nero, Mielizia, Libera Terra, Alce Nero – Berberè Light Pizza & Food (quest'ultimo è un ristorante presente solo a Bologna).

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.

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.

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.

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.

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.

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.

Produzione in Sud America (Costa Rica)

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).

Esportazione in Asia

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.

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.

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.

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-orientamento.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/>