

*Dipartimento di Impresa e Management*

*Cattedra di Economia e gestione delle imprese internazionali*

**LE OPPORTUNITA' PER LE AZIENDE ITALIANE DEL  
SETTORE ENOGASTRONOMICO NEL SUD-EST ASIATICO:  
SINGAPORE COME PORTA D'ACCESSO AD UN NUOVO  
MERCATO E IL CASO GAMBERO ROSSO**

RELATORE

**Prof. Roberto Dandi**

CANDIDATO

**Michele Nunziata**

**Matr. 662731**

CORRELATORE

**Prof. Paolo Cuccia**

ANNO ACCADEMICO 2015/2016

## Sommario

Introduzione .....	5
Cap1. Singapore porta d'accesso dell'Asia .....	8
1.1 Scelta del paese di entrata come testa di ponte per un'area geografica .....	8
1.1.1 Clustering del paese di entrata .....	10
1.1.2 Il grado di attrattività delle nazioni .....	12
1.1.3 I fattori economici .....	12
1.1.4 I fattori politici .....	13
1.1.5 I fattori culturali .....	14
1.1.6 I fattori demografici .....	15
1.1.7 I fattori competitivi .....	15
1.2 La matrice di attrattività.....	16
1.3 Singapore: porta d'accesso all'Asia.....	17
1.3.1 Asean e Singapore .....	19
1.3.2 Cenni storici .....	20
1.4 Fattori critici di successo .....	27
1.4.1 Localizzazione strategica in Asia .....	27
1.4.2 Il governo e le sue politiche .....	28
1.4.3 Eccezionale sistema fiscale.....	29
1.4.4 Facile impostazione e gestione del business .....	31
1.4.5 Economia e PIL .....	32
1.4.6 Forza lavoro .....	34
1.4.7 Higher Quality of Life .....	35
Cap2: la presenza italiana nel settore del vino nel sud est asiatico. Focus sull'hub commerciale di Singapore .....	36
2.1 Le imprese italiane nei paesi del Sud Est asiatico .....	37
2.2 Il sud est asiatico: la presenza italiana nel settore del food&wine .....	48
2.3 Il mercato del food&wine in Singapore.....	52
2.3.1 Il mercato e le vendite di vino .....	53

2.3.2 Il ruolo di Hub commerciale .....	56
2.3.3 Il mercato futuro del vino .....	57
2.4 Analisi SWOT.....	58
2.5 Normativa di riferimento .....	60
2.5.1 L'accordo ASEAN.....	62
2.6 Eventi e promozione del made in Italy enogastronomico.....	64
2.6.1 Strategie promozionali per le aziende italiane .....	64
2.6.2 Food&wine in Singapore .....	68
2.6.3 Vinitaly Singapore 2016 .....	69
Cap3: Il caso Gambero Rosso.....	71
3.1.1 L'evoluzione del Gruppo .....	71
3.1.2 Business Units del Gruppo .....	75
3.1.2.a Content .....	77
3.1.2.b TV & Digital .....	77
3.1.2.c Education .....	79
3.1.2.d International Events .....	81
3.1.3 Bilancio e società controllate .....	83
3.1.4 Eventi ed interventi nel Sud Est Asiatico .....	85
Conclusione .....	93
Bibliografia .....	96
Sitografia.....	98



## **Introduzione**

Per le imprese italiane l'internazionalizzazione, più che una scelta, rappresenta una necessità. Non è immaginabile poter crescere o addirittura poter sopravvivere rimanendo ancorati al mercato interno. La stagnazione del mercato domestico, infatti, ha messo in ginocchio la maggior parte delle PMI italiane, costringendole a ripensare al proprio modo di fare business e a trovare dei nuovi percorsi che permettano loro di sopravvivere e, se possibile, di crescere in un contesto dove le condizioni ambientali sono mutate profondamente. Tuttavia, sebbene la crisi abbia generato un deciso sconvolgimento a livello strutturale nel tessuto produttivo italiano, essa rappresenta al tempo stesso un cambiamento che apre a nuovi scenari e a nuove opportunità di rilancio dell'economia.

Nel corso degli ultimi dieci anni, infatti, c'è stato un aumento costante degli scambi di beni, servizi e capitali fra i vari paesi del mondo, con un tasso di crescita che ha quasi sempre superato il tasso d'espansione del PIL, basti pensare che solo negli ultimi venti anni il tasso medio di aumento del commercio estero è stato del 6,3%, mentre la crescita del PIL medio mondiale non ha superato il 3%. Questo significa che quello che viene prodotto in un luogo viene sempre più consumato in un altro Paese. Pertanto un numero continuamente crescente di aziende ha cercato e sta cercando la propria affermazione ed espansione in nazioni "strategiche" che possano portare a uno sviluppo rapido ed estensivo in aree geografiche economicamente appetibili.

Alla luce di queste considerazioni il presente lavoro di tesi si occuperà di analizzare, attraverso la letteratura, i processi di internazionalizzazione, il loro sviluppo e il ruolo di Singapore come porta d'ingresso per il mercato del sud-est asiatico. Capire le logiche che regolano questo preziosissimo hub commerciale asiatico attraverso i cenni storici, la localizzazione geografica strategica, il governo e le sue politiche e analizzare i fattori critici di successo che caratterizzano il Paese ci permetterà di rispondere a due domande preliminari:

*La letteratura di riferimento, come descrive il ruolo commerciale svolto da Singapore nel sud est asiatico? La città-stato è veramente da considerarsi una chiave di volta per i processi di internazionalizzazione verso l'Asia?*

Dopo aver definito il ruolo di Singapore negli interscambi continentali, abbiamo deciso di analizzare la presenza italiana nel settore del vino nel sud est asiatico, ovviamente

focalizzandoci su come Singapore possa incidere su questa relazione. Vedremo quindi, nel capitolo due, come si collocano le imprese italiane all'interno del settore descrivendo il mercato e i suoi possibili sviluppi. Un valido strumento che utilizzeremo per capire il contesto competitivo che stiamo affrontando sarà l'analisi SWOT: attraverso l'ausilio di una matrice valuteremo perciò tutti i punti di forza, i punti di debolezza, le opportunità e le minacce che il mercato di Singapore può presentare ad un imprenditore italiano che decide di internazionalizzare ed esportare i propri prodotti enogastronomici verso il sud est asiatico. L'analisi quindi riguarderà tanto l'ambiente interno quanto quello esterno.

Oltre a questi aspetti, abbiamo ritenuto corretto dare una panoramica il più completa possibile in modo da dare al lettore tutti gli elementi per valutare il mercato del food&wine che si sta sviluppando in Singapore. Descriveremo quindi le normative di riferimento, differenti per molti aspetti da quelle italiane e gli accordi stipulati tra i diversi paesi dell'ASEAN, organizzazione politica, economica e culturale che riunisce le nazioni situate nel Sud-est asiatico. Infine, tratteremo tutti quegli eventi che promuovono il nostro made in Italy gastronomico. Questo focus sul binomio esistente tra food&wine italiano e i paesi asiatici che si sviluppa attraverso Singapore, ci permetterà di concentrare ancor di più l'ambito della nostra ricerca. Il focus del terzo capitolo infatti, sarà lo studio del caso Gambero Rosso S.p.A., un'impresa italiana che si occupa di enogastronomia "e dintorni" conosciuta in tutto il mondo e che rappresenta una delle vetrine più in vista per i prodotti italiani. Il capitolo tre inizia con una descrizione precisa e puntuale di chi è Gambero Rosso S.p.A. il mercato in cui opera, descriveremo i suoi diversi business, daremo informazioni finanziarie attraverso lo studio del suo bilancio 2015 e capiremo quali sono gli eventi principali organizzati in tutto il mondo ma con un occhio particolare a Singapore e al sud est asiatico.

Andando avanti con il lavoro, dimostreremo, nella seconda parte del capitolo tre, di come la teoria e la letteratura (trattata nel capitolo uno) che descrive il processo di internazionalizzazione di un'impresa e lo studio di un settore specifico come può essere nel nostro caso quello del food&wine, non siano solo concetti accademici. La dimensione reale di quanto descritto durante tutto il lavoro di tesi si avrà attraverso

l'intervista svolta ad uno dei vertici di Gambero Rosso S.p.A., Tiina Erikson, Director of international business and events.

Attraverso l'analisi dell'impresa e l'intervista, cercheremo di rispondere alle domande:

*Come si colloca Singapore all'interno delle strategie di internazionalizzazione commerciale messe in atto dalle imprese che si rivolgono ai paesi del sud est asiatico?*

*Quali insegnamenti possono trarre dal caso Gambero Rosso S.p.A. gli imprenditori italiani di aziende vinicole che vogliono entrare nel mercato asiatico?*

## **Cap1. Singapore porta d'accesso dell'Asia**

Le PMI, soprattutto le più attente, hanno ormai compreso che l'internazionalizzazione è un ingrediente imprescindibile per la sopravvivenza, anche se, magari inizialmente, per alcune andare all'estero è stata una necessità spinta dal calo del mercato domestico e non tutte hanno ancora pienamente messo a fuoco che l'internazionalizzazione deve essere una soluzione strategica, strutturata e stabile nel tempo, e che di conseguenza bisogna attrezzarsi.

Alla luce di queste affermazioni nel seguente capitolo si presentano, sulla base della letteratura più rilevante, le motivazioni che spingono le imprese ad internazionalizzarsi, a posizionare le proprie attività economiche in una particolare nazione piuttosto che in un'altra. Successivamente il capitolo approfondisce la posizione di Singapore come porta d'accesso del mercato asiatico e l'evoluzione storica che l'hanno resa tale; infine ci si focalizzerà sui fattori critici che ne hanno determinato il successo.

### **1.1 Scelta del paese di entrata come testa di ponte per un'area geografica**

Impostare una strategia d'internazionalizzazione, significa impostare tutti quei processi attraverso i quali le imprese investono sui mercati esteri, con il preciso obiettivo di conquistarvi progressivamente quote di mercato. Quindi con i processi di internazionalizzazione, le imprese aprono nuove attività produttive nei mercati emergenti che presentano maggiori potenzialità di sviluppo economico e commerciale,



con l'obiettivo, non di abbattere i costi di produzione, bensì di presidiare da vicino i nuovi mercati e di conquistarvi progressivamente rilevanti quote di mercato.<sup>1</sup> La scelta del mercato di sbocco o la scelta del mercato geografico al quale rivolgersi è uno dei vettori di sviluppo più importanti che l'impresa deve considerare in una politica d'internazionalizzazione, oltre che alla maggiore penetrazione del segmento prescelto, all'espansione in altri segmenti più o meno contigui, oppure all'ampliamento della gamma di prodotti offerti (Fig.1.1)<sup>2</sup>.

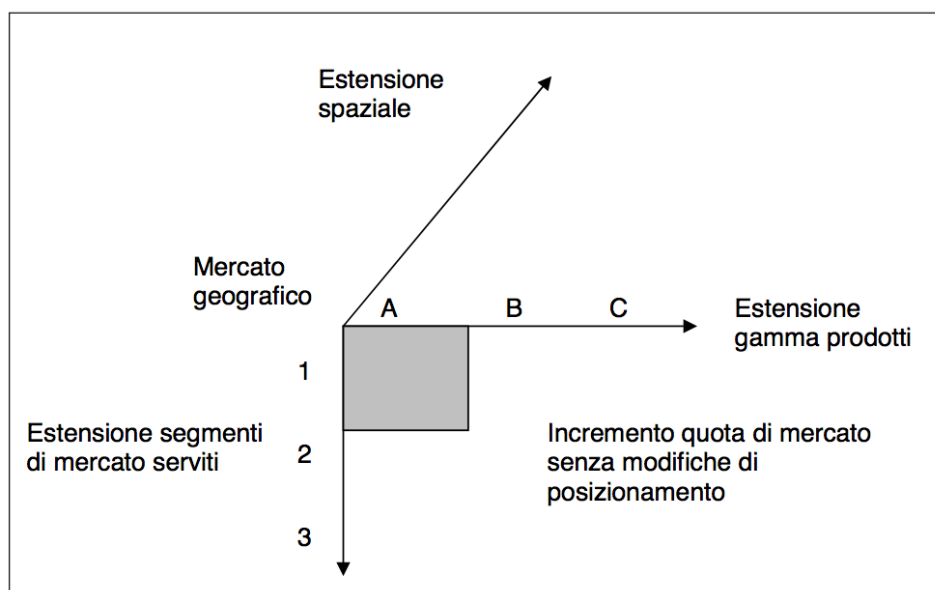


Fig.1.1: I vettori di sviluppo in una strategia d'internazionalizzazione

Ad esempio, la scelta di puntare su un mercato estero, non può essere disgiunta da quella relativa ai prodotti offerti su quel mercato, in quanto potrebbero esserci dei prodotti che non hanno alcun vantaggio competitivo sul mercato estero su cui si è deciso di puntare o non incontrano i bisogni specifici dei consumatori.

La scelta strategica delle nazioni verso le quali posizionare le attività economiche di un'impresa è il frutto di un processo di selezione, che possiamo suddividere in due fasi:

- 1) la scelta dei "candidati" con caratteristiche congruenti con gli obiettivi dell'impresa;
- 2) la selezione dei "vincitori" in cui vengono scelte quelle nazioni che possiedono una

<sup>1</sup> [www.imprese.intesasanpaolo.com](http://www.imprese.intesasanpaolo.com)

<sup>2</sup> Demattè C., Perretti F., Marafioti E. (2008), Strategie di internazionalizzazione, Egea

maggior importanza strategica o attrattività.

Mentre nella prima fase si individuano nazioni simili in termini di caratteristiche congruenti rispetto agli obiettivi (*clustering*); nella seconda fase si discriminano i candidati al fine di valutare le nazioni che presentano condizioni migliori rispetto agli obiettivi ricercati.

### **1.1.1 Clustering del paese di entrata**

La scelta delle nazioni che possono costituire i potenziali candidati del processo d'internazionalizzazione in una particolare area geografica è determinata dagli obiettivi strategici di un'impresa.

L'impresa può essere rappresentata come un'organizzazione che trasforma i fattori produttivi (input), che acquisisce sul mercato, in beni e/o servizi (output) che colloca sui rispettivi mercati di sbocco. Dal punto di vista economico, l'obiettivo dell'impresa è, pertanto quello di selezionare le risorse, i prodotti ed i mercati in modo tale che la loro combinazione sia in grado di generare redditività di lungo termine. Ogni qual volta i mercati esteri presentano un divario significativo e duraturo in termini di costi dei fattori produttivi o di ricavi potenziali, un'impresa è spinta ad investire in essi in modo da aumentare le proprie prospettive reddituali<sup>3</sup>. In particolare, i mercati esteri risultano attrattivi quando (a parità di prezzo), il valore del prodotto domestico è superiore al corrispondente valore dei prodotti esteri concorrenti, o quando (a parità di valore) il prezzo che è possibile applicare sul mercato estero è superiore al prezzo sul mercato nazionale ed è inferiore al prezzo dei prodotti esteri concorrenti.

In termini generali gli obiettivi strategici di un'impresa possono essere ricondotti al conseguimento, allo sfruttamento oppure al mantenimento di un vantaggio competitivo, fondato su una superiorità dei prodotti/servizi offerti oppure su una maggiore efficienza nella loro offerta.

La scelta di un paese di entrata in un mercato estero può quindi essere connessa:

- 1) alla ricerca di un mercato di sbocco per i propri prodotti;
- 2) alla ricerca di mercati con risorse in grado di: aumentare l'efficienza e/o di aumentare il valore della propria offerta.

---

<sup>3</sup> Saloner G., Journal of Economics Perspectives, 2001

L'insieme di questi obiettivi permette quindi di individuare quattro tipologie di nazioni diverse, che risultano attrattive come (Fig.1.2)<sup>4</sup>:

- mercati di sbocco per i prodotti/servizi presenti nel portafoglio dell'impresa;
- mercati delle risorse che consentono di ottenere fattori produttivi (materie prime o manodopera) ad un costo inferiore;
- mercati delle risorse che consentono di ottenere fattori produttivi (conoscenza e know-how) con cui aumentare il valore della propria offerta;
- paesi in cui localizzare il coordinamento di alcune attività.

	<b>Mercato</b>	<b>Risorse</b>	<b>Conoscenza</b>	<b>Coordinamento</b>
<u>Aspettative</u>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Penetrazione e sviluppo del mercato</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Accesso alle risorse naturali</li> <li>• Accesso alla manodopera a basso costo</li> <li>• Accesso ai fornitori</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comprensione dello stato dell'arte della tecnologia</li> <li>• Conoscenza delle best practices</li> <li>• Imparare a competere in contesti difficili e sofisticati</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Migliorare la funzione logistica</li> <li>• Accesso al mercato dei capitali</li> </ul>
<u>Indicatori chiave</u>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tasso di crescita</li> <li>• Quota di mercato</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Costo</li> <li>• Qualità</li> <li>• Capacità di accesso</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Know-how</li> <li>• Grado di innovazione dei prodotti e dei processi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Velocità</li> <li>• Controllo</li> </ul>
<u>Tipo di nazione</u>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tutte le tipologie in funzione del potenziale di mercato e del contesto competitivo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nazioni ricche di risorse naturali e di ampi bacini di manodopera</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nazioni con una elevata intensità di attività di ricerca</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nazioni riconosciute come "hubs"</li> </ul>

Fig.1.2: Matrice obiettivi/tipologie di nazioni

In particolare nel caso di mercati delle risorse (manodopera e conoscenza) e dei mercati di sbocco, la scelta delle nazioni sulle quali investire non è automatica, come nel caso delle risorse naturali. Infatti in quest'ultimo caso l'individuazione della

<sup>4</sup> Lasserre R., Delocalisations: Elles Sauvegardent l'Emploi. L'Italia nell'economia Internazionale, Sintesi del rapporto ICE 2007/2008

nazione è determinata dalla collocazione geografica della risorsa naturale che, nella maggior parte dei casi, non varia nel tempo (per es. le risorse estrattive, petrolio o gas) o varia gradualmente (ad es. le risorse agricole o di allevamento). Invece nei primi due casi le nazioni devono essere selezionate tenendo conto di fattori, come il loro grado di sviluppo e il loro tasso di crescita. Le differenze in tali variabili classificano le nazioni in diverse categorie: paesi ricchi, poveri, in via di sviluppo, industrializzati, di recente industrializzazione, emergenti, ecc.

### **1.1.2 Il grado di attrattività delle nazioni**

Una volta determinata la selezione di nazioni che presentano i requisiti per il raggiungimento degli obiettivi strategici che sta perseguendo un'impresa, la fase successiva consiste nel determinare quali nazioni presentano un grado di attrattività maggiore.

L'attrattività di una nazione può essere interpretata come la risultante di un insieme di fattori positivi e negativi, ricompresi in cinque categorie principali: fattori economici, politici, culturali, demografici e competitivi<sup>5</sup>.

### **1.1.3 I fattori economici**

I fattori economici sono rappresentati:

- dalle risorse naturali,
- dal mercato del lavoro,
- dal mercato dei capitali,
- dalle infrastrutture,
- dalla tecnologia.

Nel caso delle risorse naturali è necessario valutare la disponibilità di risorse in termini quantitativi e qualitativi ed è, inoltre, necessario comprendere il peso e l'importanza che queste rivestono nell'economia delle nazioni. I settori economici dominanti,

---

<sup>5</sup> Root, Franklin R., *Entry strategies for international markets*, Lexington/Mass., Lexington Books, 1988

infatti, non solo condizionano l'attività del governo, ma la loro performance esercita effetti profondi sull'economia nazionale e su altri settori.

In riferimento al mercato del lavoro è necessario valutare la quantità e la qualità della manodopera. Ad esempio nei paesi in via di sviluppo, la manodopera è abbondante, ma scarsamente qualificata, nei paesi industrializzati, invece, si verifica l'opposto. La mancanza di manodopera qualificata può generare problemi di tipo produttivo ed organizzativo come ad esempio le scelte tecnologiche di macchinari sofisticati.

Nel caso del capitale, le variabili da considerare sono innanzitutto il reddito ed il tasso di risparmio. Nei paesi industrializzati/ricchi la distribuzione del reddito può essere vista come una piramide, in cui la classe media costituisce la maggior parte della popolazione e della domanda dei beni di massa. Nel caso dei paesi in via di sviluppo, invece, la distribuzione del reddito è asimmetrica in quanto convivono persone con stili di consumo molto diversi, alcuni simili a quelli dei paesi avanzati e altri con redditi di sussistenza.

Relativamente al mercato dei capitali altre due variabili sono l'inflazione e il tasso di cambio. Nel primo caso, con livelli d'inflazione alta, per un'impresa diventa molto difficile la definizione dei prezzi, nel secondo caso, la variazione del tasso di cambio può alterare la struttura dei costi e dei ricavi delle imprese.

L'impresa deve, inoltre, valutare la distribuzione e la qualità delle infrastrutture di trasporto e di comunicazione, sia interne che di collegamento internazionale.

La tecnologia infine, è un elemento molto importante da considerare: in particolare è cruciale comprendere il divario tecnologico tra il livello posseduto dall'impresa e quello della nazione di destinazione.

#### **1.1.4 I fattori politici**

I fattori politici sono rappresentati dall'instabilità politica, dall'ideologia politica, dal tipo d'istituzioni, dalle relazioni internazionali e dal sistema di incentivi.

L'instabilità politica non riguarda tanto il cambiamento di governo, quanto la transizione da un governo all'altro: se questa si svolge all'interno di un conflitto democratico, l'incertezza aumenta e si ha un incremento dei costi indiretti.

L'ideologia politica, ovvero l'insieme dei valori e assunzioni che giustificano il ruolo

e l'azione dello stato all'interno di un sistema economico e sociale, può limitare il raggio di attività delle imprese o può imporre restrizioni nei confronti delle imprese straniere.

Un'altra variabile importante è il tipo di istituzioni, infatti istituzioni deboli generano effetti negativi sulle imprese, inefficienza e lentezza nei servizi, arbitrarietà nel processo decisionale.

Un'altra variabile cruciale è rappresentata dalle relazioni internazionali che la nazione intrattiene con altri Stati, infatti tali legami possono costituire opportunità o restrizioni per l'attività delle imprese, non solo dal punto di vista economico ma anche dal punto di vista delle relazioni politiche e di cooperazione internazionale.

Infine un sistema di incentivi nei confronti delle imprese straniere al fine di attrarne gli investimenti costituisce un'altra variabile determinante il grado di attrattività di una nazione.

L'insieme dei fattori politici può essere racchiuso nel concetto di rischio politico.

Il rischio politico è quindi la risultante sia di eventi politici interni (relativi alla nazione di destinazione) sia di eventi politici esterni (relativi alle nazioni in cui l'impresa è presente con i propri prodotti/servizi e/o attività) in grado di generare direttamente o indirettamente un effetto negativo sulla posizione attuale e futura dell'impresa.<sup>6</sup>

### **1.1.5 I fattori culturali**

La cultura e le identità culturali rappresentano una categoria importante di fattori per l'attrattività di una nazione. Tra le sottocategorie dei fattori culturali è importante distinguere la struttura sociale, la concezione dello spazio e del tempo, l'influenza della religione, il rapporto tra i sessi ed il linguaggio.

La struttura sociale influenza la progettazione della struttura organizzativa di un'impresa ed i suoi processi operativi in quanto La concezione dello spazio e del tempo è un'altra variabile significativa che influenza la pianificazione e le relazioni personali, nonché la struttura organizzativa.

---

<sup>6</sup> A framework for integrated risk management in international business KD Miller - Journal of international business studies, 1992 - JSTOR

L'importanza della religione nel condizionare le attività delle imprese è elevata. La religione condiziona i ritmi di lavoro (festività), il consumo dei prodotti (alcolici) o il divieto di interessi bancari nei paesi islamici e può condizionare le tensioni a livello politico.

Nel caso del rapporto tra i sessi le conseguenze a livello organizzativo o nelle decisioni di consumo sono altrettanto evidenti.

Infine il linguaggio, inteso non solo per gli aspetti verbali, ma anche come stile di espressione (aperto o chiuso, aggressivo o passivo), come contesto d'uso (formale o familiare), e come comunicazione non-verbale, ha un rilievo fondamentale.

### **1.1.6 I fattori demografici**

I sottofattori che costituiscono i fattori demografici sono rappresentati dalla struttura della popolazione suddivisa per classi di età, dai tassi di crescita della popolazione, dal grado di urbanizzazione e dalle correnti migratorie.

La struttura della popolazione influenza la domanda e i processi di acquisto in quanto, le nazioni in cui la maggioranza della popolazione è costituita da giovani hanno caratteristiche diverse rispetto alle nazioni in cui la popolazione è più anziana.

In riferimento al tasso di crescita, invece, l'incremento della popolazione comporta un'espansione del mercato. E' necessario sottolineare però che la domanda effettiva non riflette inizialmente l'incremento demografico, poiché l'aumento del reddito pro-capite cresce meno rapidamente.

Il grado di urbanizzazione, costituisce un fattore chiave nel grado di attrattività di un paese in quanto il mercato del consumo si concentra principalmente nelle aree metropolitane, facilmente accessibili sia in termini di marketing che di distribuzione.

Infine le correnti migratorie si riflettono sulla disponibilità di manodopera.

### **1.1.7 I fattori competitivi**

I fattori competitivi, riconducibili alle cinque forze individuate da Porter (1980), rappresentano le variabili che influenzano la competizione in un determinato settore e sono: intensità della concorrenza, barriere all'ingresso, pressione dei prodotti

sostitutivi, potere contrattuale dei clienti e potere contrattuale dei fornitori.

E' importante però sottolineare l'importanza delle imprese statali e l'esistenza di gruppi di imprese collegate da vincoli informali.

Nel primo caso, si tratta d'impresa che spesso occupano una posizione centrale, in quanto fornitori, clienti o concorrenti all'interno dei sistemi economici di alcune nazioni, soprattutto in quelle in via di sviluppo.

Nel secondo caso, invece, tali gruppi possono esercitare impatti rilevanti in termini di barriere all'ingresso o di potere contrattuale<sup>7</sup> e pertanto è importante comprenderli.

## **1.2 La matrice di attrattività**

L'analisi condotta dall'impresa per individuare il mercato in cui espandersi muove da valutazioni circa l'attrattività dell'ambiente nazionale del paese straniero individuato e prosegue sviscerando tutte le potenziali opportunità e tutti i possibili rischi, di cui sono fonte i fattori precedentemente esposti, associati alla decisione di rivolgere i propri investimenti verso un nuovo mercato.

Pertanto, in modo simile ad un'analisi costi/benefici, l'attrattività di una nazione è determinata dal confronto tra le opportunità che questa offre ed i rischi che questa presenta.

Da un punto di vista logico, le nazioni più attrattive sono quelle caratterizzate da elevate opportunità e bassi rischi, mentre quelle meno attrattive sono quelle caratterizzate da poche opportunità e rischi elevati. Tra questi due estremi si pongono situazioni intermedie che richiedono opportune valutazioni.

---

<sup>7</sup> Demattè C., Perretti F., Marafioti E. (2008), Strategie di internazionalizzazione, Egea



<b>Opportunità</b>	<b>alte</b>	<b>Elevata attrattività</b>	<b>Attrattività media che richiede opportune valutazioni</b>
	<b>basse</b>	<b>Attrattività media che richiede opportune valutazioni</b>	<b>Bassa attrattività</b>
		<b>bassi</b>	<b>alti</b>

**Rischi**

Fig.1.3: elaborazione personale della matrice opportunità – rischi

Possiamo concludere dicendo che, l'individuazione del paese in cui operare si basa su un'attenta elaborazione strategica che tiene conto sia di forze esogene che plasmano il territorio all'interno del quale le imprese si muovono, sia di forze interne che ne determinano la posizione e il movimento all'interno del territorio modellato dalle forze esterne.

### 1.3 Singapore: porta d'accesso all'Asia

Singapore è una città-stato localizzata all'estremità della Penisola Malese che conta 5.535.000 abitanti (Statistics Singapore 2015) con un reddito medio di 39.000 USD e si estende su una superficie di 714,3 kmq. La moneta ufficiale è il dollaro di Singapore (SGD) che ha un rapporto medio con l'Euro pari a 0,65.

È una Repubblica Parlamentare governata stabilmente da 1959 dal People's Action Party (PAP), di fatto è uno stato mono-partitico la cui legittimazione dipende dalla crescita economica che questo continua a garantire. È una nazione multiculturale a maggioranza etnica cinese (74,2%), seguita dalla malese (13,4%) e indiana (8,2%)<sup>8</sup>.

Singapore si colloca fra i più avanzati centri economici, finanziari e commerciali a livello mondiale, grazie ad un altissimo livello di servizi, moderne infrastrutture, un sistema bancario e creditizio all'avanguardia e ad un porto che è tra i primi cinque per attività e traffico su scala mondiale.

<sup>8</sup> Singstat (Department of Statistics Singapore) 2012

Infatti il paese ha sempre avuto la massima fiducia di tutti gli organismi finanziari e internazionali, dal FMI alle agenzie di rating, in ragione delle buone finanze pubbliche, delle attente politiche fiscali e monetarie e di un quadro politico molto stabile.

Analizzando i dati macroeconomici, la città-Stato presenta il PIL pro capite più alto del mondo con 60.000 USD e un PIL nazionale di 276 miliardi di dollari ben diversificato tra settore manifatturiero, finanziario, edile, logistico-commerciale e dei servizi

Gli indicatori di business sono, infatti, tutti positivi. L'indicatore di rischio è 0/7 secondo la classificazione OCSE; si aggiudica un rating AAA da S&P's e Fitch, uno Aaa da Moody's. Anche gli indicatori di Business Climate sono del tutto favorevoli: il Doing Business classifica Singapore 1° su 189, l'indice di competitività dell'economia lo posiziona 2° su 140, la corruzione percepita lo cataloga 8° su 175<sup>9</sup>.

Il PIL nominale (2015) è pari a USD 471,9: in particolare, nel 2° quadrimestre del 2015, l'economia è cresciuta del 1,8%, registrando un - 2,8% rispetto al quadrimestre precedente. Tale rallentamento è dovuto soprattutto ad una congiuntura globale, infatti due dei suoi maggiori partner commerciali, la Cina e la Malesia, vivono periodi di rallentamento economico (Cina) e instabilità politica (Malesia). Nonostante ciò le previsioni per il 2016/2019 sono interessanti, si avrà una crescita del + 3,6% grazie al rafforzamento del potere d'acquisto e all'aumento dei turisti (il Governo mira, infatti, nel breve periodo a raddoppiare l'attuale numero di 10 milioni di turisti annui) che garantiranno una crescita dei consumi interni<sup>10</sup>.

Il commercio è da sempre la ragione vitale dell'esistenza di Singapore come entità politica, soprattutto grazie alla posizione geografica strategica e allo straordinario sviluppo portuale, inizialmente come colonia dell'Impero Britannico, poi come stato indipendente.

Oggi, come un tempo, un ingente volume delle merci importate a Singapore sono destinate alla riesportazione.

Dopo l'indipendenza raggiunta nel 1965, la dimensione del commercio estero è rapidamente cresciuta, anche grazie all'istituzione di ASEAN (Association of South-East Asian Nations). I dati del 2015 registrano un total<sup>11</sup>e d'importazioni pari di 310

---

<sup>9</sup> [www.sace.it](http://www.sace.it)

<sup>10</sup> [www.toscanwinegroup.com](http://www.toscanwinegroup.com)

<sup>11</sup> [www.simest.it](http://www.simest.it)

milioni di euro e di esportazioni pari a 346 milioni di euro.

In ambito ASEAN, Singapore è uno dei principali destinatari dell'export italiano, con un valore per il 2015 pari a € 252 milioni di euro<sup>12</sup>. I principali beni importati dall'Italia (2010) sono i prodotti chimici, macchinari, prodotti energetici, prodotti petroliferi raffinati, prodotti alimentari e materie plastiche.

### **1.3.1 Asean e Singapore**

Nata nel 1967, l'associazione dei paesi ASEAN (Association of Southeast Asian Nations) comprende un gruppo eterogeneo di stati, molti dei quali ancora considerati come paesi in via di sviluppo. Questa cooperazione nacque con l'intento di promuovere una maggiore competitività del Sud-Est asiatico nel panorama mondiale, attraverso l'attuazione di politiche di liberalizzazione dei commerci, degli investimenti intra-regionali, di introduzione di preferenziali tariffe comuni.

La rete dei paesi membri facente parte di questa dichiarazione, comprende: Singapore, Brunei, Cambogia, Indonesia, Laos, Malesia, Myanmar (l'ex Birmania), Filippine, Thailandia, e Vietnam (Fig.1.4).

In questa panoramica, Singapore s'inserisce come il vero motore di questa rinascita, ricopre di fatto un ruolo molto importante, di coordinatore per il mantenimento della cooperazione e integrazione tra i dieci Paesi membri. Facendo leva sui suoi principali punti di forza, in particolare sulla sua posizione strategica e sull'alta redditività di una manodopera specializzata ed a basso costo, Singapore è riuscito a superare i limiti di una città-stato priva di risorse naturali.

---

<sup>12</sup> [www.sace.it](http://www.sace.it)



Fig.1.4: Nazioni costituenti l’Asean

Infatti, grazie ad attente politiche di promozione degli investimenti esteri, “La città del Leone” continua a ribadire con forza il suo ruolo di:

- centro mondiale di raccordo per più di 7000 multinazionali (metà delle quali con sede nel piccolo stato), che si occupano di una vasta gamma di attività, spaziando dall’industria al design, dal tecnologico alla logistica, dalla biotecnologia fino ad arrivare ai servizi professionali;
- leader nei confronti degli altri paesi ASEAN permettendo loro di godere di riflesso dei benefici derivanti dagli ottimi risultati prodotti dalla sua politica economica.

### 1.3.2 Cenni storici

La storia di Singapore comincia nel 1818-18199, quando il Generale britannico Sir Stamford Raffles, dopo una lunga, ricerca scelse Singapore come il posto che avrebbe aiutato la Gran Bretagna ad allargare le opportunità commerciali con la Cina. In pochi anni Singapore diventò il centro commerciale e militare per la Gran Bretagna in Asia. Nel 1862, assieme alla Malesia Occidentale e a Malacca (attualmente territorio malese), formarono l’Insediamento sullo stretto, territorio controllato dalla compagnia inglese delle indie orientali. Nel 1867, l’Insediamento sullo stretto venne riformato

nella più recente “Colonia della Corona Britannica”, regolata a sua volta dall’Ufficio Coloniale di Londra.

Durante la Seconda Guerra Mondiale, il Giappone occupò la città, e dopo la guerra, Singapore apparve agli occhi di tutti come uno stato con grossi problemi interni, quali ad esempio la lentissima crescita economica, la disoccupazione, la distruzione delle infrastrutture e l’instabilità politica.

Questa situazione portò gli abitanti di Singapore, a desiderare l’indipendenza totale, cosa che divenne effettiva pochi anni dopo. Per prima cosa, nel 1963, Singapore divenne indipendente dalla Gran Bretagna, diventando parte della Federazione Malese; e dopo alcuni conflitti con il governo Malese, il 9 Agosto 1965 Singapore raggiunse l’indipendenza totale proclamandosi definitivamente Repubblica indipendente.

Per capire cosa ha portato Singapore ad essere il quarto centro finanziario del mondo e la porta d’accesso al mercato asiatico, è necessario, esaminare le azioni intraprese dal governo dopo l’indipendenza<sup>13</sup>.

- *Gli anni ‘60: gli anni della svolta*

Singapore, con un PIL pro capite di meno di 320 US\$, era una delle nazioni appartenenti al Terzo mondo, ciò dovuto soprattutto ad un capitale economico limitato e ad un’arretratezza infrastrutturale. Per arrestare la forte e crescente disoccupazione, venne creato un distretto industriale e la Commissione Sviluppo Economico stanziò un investimento da 100 milioni di US\$ per cercare di convincere gli investitori esteri a cominciare a fare business a Singapore.

Questi anni diedero, quindi, inizio a un periodo di forte crescita e sviluppo per il paese, grazie alla grossa spinta del settore industriale che portò numerose aziende a stabilirsi nel territorio e a crearne altre ad alta intensità di capitale e tecnologia (era questo il caso delle aziende operanti nel settore energetico/petrolifero). Però la politica industriale intrapresa, fece emergere nuovi problemi come per esempio il problema dell’approvvigionamento delle materie prime, che prima dell’indipendenza provenivano senza problemi dalla

---

<sup>13</sup> A brief History of Singapore – Guide me Singapore 2014

Malesia. Vista la domanda sempre maggiore da parte della popolazione, la nuova repubblica incentivò le imprese orientate all'esportazione tramite la creazione di nuovi accordi commerciali istituiti con Hong Kong e New York che potessero rendere appetibile Singapore anche agli investitori esteri.

• *Gli anni '70: evoluzione del settore produttivo e formazione intensiva della forza lavoro*

Successivamente alle politiche commerciali intraprese negli anni '60, vennero create numerose start-up e vennero costruite addirittura fabbriche prima che ci fosse una domanda effettiva visto il forte momento di espansione. La manodopera altamente qualificata venne resa subito disponibile tramite programmi di formazione per la popolazione nazionale e tramite la ricerca di lavoratori specializzati dall'estero.

Si verificò un'evoluzione del settore produttivo, che andò a specializzarsi specialmente sul settore tecnologico con la produzione crescente di componenti per computer, periferiche e software vari, nonché "silicon wafers". Questo a sua volta portò a nuovi investimenti soprattutto nel settore elettronico, che migliorò notevolmente l'export del paese, nonostante si stesse verificando un periodo di recessione a livello mondiale.

Le aziende Multinazionali cominciarono a farsi attrarre dal crescente sviluppo di Singapore, e si insediarono nel territorio intraprendendo attività di Ricerca e Sviluppo, pensando di rafforzare in questo modo, anche nel Sud Est asiatico il loro brand già affermato nel mercato occidentale.

Il governo, però, non si orientò solamente verso politiche di espansione verso l'esterno, infatti istituì un programma di formazione della manodopera a livello industriale che permise ai giovani di Singapore, prossimi all'inserimento nel mondo del lavoro, di apprendere i segreti della produzione industriale da aziende importanti quali l'indiana Tata, la tedesca Rollei e l'olandese Philips, tramite periodi di apprendistato nelle sedi originarie. Questo tipo di partnership risultò unica nel suo genere e di fatto fu il primo passo verso una serie di programmi di formazione della forza lavoro nazionale, ancor oggi molto tutelata. La recessione del 1975 colpì, però, anche Singapore che proprio grazie ai precedenti investimenti in campo industriale riuscì a superarla egregiamente.

Infatti proprio il settore secondario divenne il settore trainante dell'economia del Paese, superando di fatto quello commerciale.

- *Gli anni '80: da industrie labor-intensive a industrie productive-intensive*

Negli anni 70/80 ci fu un periodo di crescita e sviluppo di attività ad alto contributo intellettuale, come il settore Ricerca e Sviluppo. Il governo, infatti, cercò di favorire con sempre maggiore forza lo shift da industrie labor-intensive a industrie productive-intensive. Questo cambiamento ha, però, richiesto un adeguamento sia degli incentivi predisposti dalle autorità, sia delle capacità e delle conoscenze della forza lavoro. Non a caso il governo, mettendo notevolmente in secondo piano le materie umanistiche, ha favorito quasi esclusivamente l'insegnamento di materie come: ingegneria, matematica, economia e scienze<sup>14</sup>.

Furono creati ulteriori canali per lo sviluppo economico tramite collaborazioni con il Giappone, Germania e Francia, che diedero vita a poli di sviluppo delle competenze tecnologiche grazie ai quali Singapore migliorò non di poco la specializzazione nel settore ingegneristico e elettronico<sup>15</sup>.

Gli anni '80 furono inoltre gli anni della creazione del Parco della Scienza, locato proprio all'esterno della National University of Singapore per stimolare le attività di Ricerca e Sviluppo anche del settore privato, e allo stesso tempo venne creato anche il "Robot Leasing Scheme", un organismo pensato per fornire finanziamenti a basso costo e servizi di consulenza tecnica agli imprenditori che volevano automatizzare il processo produttivo. Alla fine però, a causa di una politica di continui aumenti salariali da parte del governo, per far sì che l'equilibrio si spostasse da lavori con grande concentrazione di manodopera verso aziende tecnologicamente avanzate e con meno manodopera, i costi salariali si gonfiarono e Singapore crollò in un rallentamento economico. Per far fronte a questa nuova recessione, un comitato economico presieduto dall'allora ministro del commercio e dell'industria Mr.

---

<sup>14</sup> Lee S.K., Goh C.B., Fredriksen B. e Tan J.P., "Toward a better future: education and training for economic development since 1965", The World Bank: Washington (USA), pp.1-206, 2008.

<sup>15</sup> Amato Rosa; Liberti Cesare – I N.I.C. (New Industrial Countries) Corea del Sud, Taiwan, Hong Kong, Singapore (2011)

Lee Hsien Loong, pensò alla creazione di un sistema salariale flessibile, dove gli aumenti si ottenevano in seguito al raggiungimento di determinati obiettivi aziendali (di produzione o di vendita); una vera e propria innovazione avanguardistica se si pensa che stiamo parlando degli anni '80.

Con l'obiettivo di diventare il riferimento globale per la creazione di nuovi Business, Singapore, con i suoi canali di sviluppo economico stabiliti in tutto il mondo, attirava società internazionali dai più svariati settori: dal settore finanziario, a quello ingegneristico, e ci furono investimenti provenienti persino dal campo della medicina; ma il settore di punta dove si verificò un picco di nuove imprese emergenti, era il settore tecnologico, che vedeva crearsi giorno dopo giorno nuove aziende di produzione e assemblaggio di PC, stampanti e lettori CD. Per risollevarsi dalla recessione, il governo favorì la creazione, nella prima parte degli anni '80, il primo impianto di produzione di "Silicon Wafers" di Singapore e del Sud Est Asiatico al fine di cercare nuovi investitori per il settore tecnologico. L'investimento portò i suoi frutti, infatti, nel 1981 anche Apple Computer's approdò a Singapore, seguita da un'importante azienda di produzione di Lettori CD che fece lo stesso passo nel 1982. Il governo, però, non si dimenticò delle aziende locali, e nel 1986 istituì la "Camera della Piccole/Medie Imprese", che forniva alle piccole e medie imprese una serie di programmi di assistenza per facilitarne la crescita.

Pertanto possiamo dire, che grazie a tali cambiamenti Singapore, la cui economia al momento dell'indipendenza si basava sull'essere una base militare Inglese e sul commercio entrepot, a fine anni 80 era riuscita a divenire un centro di primaria rilevanza per<sup>16</sup>:

- l'industrializzazione orientata all'export e il commercio internazionale;
- la navigazione, la telecomunicazione e l'aviazione;
- la finanza;
- l'istruzione e le cure sanitarie;
- l'attività di ricerca nel settore ingegneristico

---

<sup>16</sup> Mun C.W. e Ying S.H., "Singapore and Asia in a globalized world", Pag.10, World Scientific Publishing: Singapore (Singapore), pp.1-222, 2009.



- *Gli anni '90 fino ad oggi: innovation-intensive e knowledge-intensive.*

Il cambiamento nel modello innovativo di Singapore è cominciato a fine anni 80 quando il governo ha promosso il passaggio da una strategia “investment-driven growth”, il cui obiettivo era quello di attrarre investimenti esteri in modo tale da favorire l’acquisizione di tecnologia da parte delle imprese locali, a una strategia “innovation-driven growth”, finalizzata all’accrescimento delle capacità domestiche d’innovazione. Si è trattato quindi di uno passaggio da un approccio di “diffusione tecnologica” a uno di “sviluppo tecnologico” da un modello economico capital-driven a uno innovation-driven<sup>17</sup>. Infatti, in una prima fase in cui si era lontani dalla frontiera tecnologica la strategia “investment-driven growth” era considerata quella in grado di conseguire maggiori risultati positivi ed effettivamente è stato così, le multinazionali hanno fornito un contributo determinante al rapido sviluppo industriale e al processo di riduzione del gap tecnologico. Nel momento però in cui tale gap si è ridotto, il potenziale maggiore di crescita è venuto a dipendere dalla capacità di realizzare in proprio innovazioni e non più dall’assorbimento e imitazione delle altrui tecnologie. Va infatti considerato che la strategia basata sul trasferimento tecnologico rischiava di non essere più efficiente all’avvicinarsi della frontiera, dal momento che è assai difficile immaginare che le multinazionali siano disposte a trasferire le proprie core R&D capabilities<sup>18</sup>. Singapore ha, quindi, deciso di modificare parzialmente il proprio approccio affinché, pur continuando ad adottare delle politiche favorevoli agli investitori stranieri, fossero aumentati gli sforzi finalizzati all’accrescimento delle capacità innovative domestiche.

In particolare i canali per lo sviluppo economico creati dal Governo, si sono focalizzati principalmente, verso tre settori che riteneva strategici per il futuro di Singapore: settore chimico, elettronico e ingegneristico. Ha cercato quindi di sfruttare la sua leadership in questi tre settori per lo sviluppo nel campo delle scienze biomediche, dal quale ha saputo trarre spunto per lo studio e

---

<sup>17</sup> W.T.H., “Singapore’s transition to innovation-based economic growth: infrastructure, institutions and government’s role”, Pag.143, R&D Management, pp.143-160, 36(2), 2006

<sup>18</sup> Singapore’s innovation gap”, Pag.298, Journal of East Asian Studies, pp.291-319, 9, 2009

l'introduzione di nuove tecniche mediche e farmaceutiche. Tutto ciò, ha contribuito a rendere la struttura economica di Singapore molto diversificata e bilanciata tra i diversi settori, comprendendo una vasta gamma di imprese diverse tra loro. Il Paese ha inoltre cominciato ad accogliere talenti provenienti da tutto il mondo ai fini di incrementare e migliorare l'abilità lavorativa locale e di conseguenza è diventato un polo di concentrazione di manodopera qualificata, nonché quartier generale e decisionale per molte aziende multinazionali.

Nel momento in cui si considerano gli interventi governativi a favore delle attività di R&S, vanno ricordati anche i numerosi incentivi fiscali adottati da Singapore. Tra questi vi era (e per alcuni casi vi è):

- una doppia deduzione fiscale per le spese in R&D. Ciò implicava che con l'aliquota fiscale per le imprese al 26% nel 1997, ogni Dollaro speso in ricerca comportava un risparmio fiscale di 0,52 Dollari;
- fino ad un massimo del 20% del profitto tassabile poteva essere accantonato a riserva R&D e se speso entro i tre anni successivi si era esenti da imposizione fiscale;
- pioneer status: le compagnie che introducevano nuove tecnologie potevano aver garantito un periodo tax-free di 5/10 anni;
- post-pioneer status: aliquota fiscale al 10% fino a 10 anni.

Va segnalato, inoltre, che l'aliquota fiscale per le società è stata negli ultimi anni ulteriormente ridotta e ora è al 17% e che molti schemi fiscali a favore della ricerca e sviluppo sono stati resi ancora più convenienti. In particolare è prevista una deduzione fiscale ordinaria del 150% per gli investimenti in R&S e una super deduzione aggiuntiva del 250%<sup>19</sup>.

Attraverso quest'analisi storica sulle azioni intraprese dal governo di Singapore, si evince come questa nazione abbia saputo rendersi prosperosa ripartendo praticamente da zero nel 1965, anno in cui diviene indipendente la Repubblica di Singapore fino ad arrivare a divenire il centro nevralgico e la principale porta d'accesso per tutti gli investitori internazionali intenzionati ad avviare attività di business nel Sud-Est

---

<sup>19</sup> Ghosh A., Sangneria A. e Siew Hwa O., "Benefits, opportunities and challenges of conducting R&D in Singapore- Pharmaceutical and life sciences industry", Pag-7-9, PWC Report, pp.1-27, 25

asiatico.

## **1.4 Fattori critici di successo**

Andremo ora ad analizzare gli elementi di successo che hanno reso questo piccolo stato una delle realtà più ricche dell'intero panorama mondiale e più attraenti agli occhi degli operatori esteri.

I fattori critici di successo identificati sono:

- La localizzazione
- Il governo e le sue politiche
- Eccezionale sistema fiscale
- Facile impostazione e gestione del business
- Economia e PIL
- Forza lavoro
- Higher Quality of Life

### **1.4.1 Localizzazione strategica in Asia**

Uno dei punti di forza principali della Repubblica di Singapore è proprio la localizzazione. Il Paese si trova, infatti, nel cuore del Sud Est Asiatico; caratteristica che rappresenta una grossa opportunità per le aziende: esse in tal modo possono avere accesso a un mercato di circa 2.8 miliardi persone raggiungibili con poche ore di volo<sup>20</sup>. Inoltre al paese è stato riconosciuto l'importante status di Centro Marittimo Internazionale grazie al suo porto. Infatti, Singapore è posizionato su molte rotte marittime e commerciali e costituisce un importante snodo di trasporto internazionale per l'Oceano Indiano e l'Oceano Pacifico. Il suo porto è il secondo più trafficato del mondo, in termini di trasporto di tonnellate, con 1,15 miliardi di tonnellate di stazza lorda e con un traffico container pari a 23,2 milioni di TEU ed è, anche, il secondo più

---

<sup>20</sup> [www.guidemesingapore.com](http://www.guidemesingapore.com)

trafficato, dietro il porto Shanghai in Cina, in termini di carico di stazza con 423 milioni di tonnellate movimentate. Bisogna d'altronde considerare che quando ci focalizziamo su un'analisi del porto di Singapore, si parla di un porto marittimo che ha connessioni con altri 600 porti di tutto il mondo e indipendentemente dal momento della giornata, esso è perennemente occupato da circa 1000 imbarcazioni, infatti, più o meno ogni 2/3 minuti c'è una nave che arriva o parte dal porto. La presenza di un porto in una Nazione, dà alle compagnie internazionali l'opportunità di commercializzare al meglio i propri prodotti in tutto il mondo. Inoltre, le operazioni processuali al porto di Singapore sono molto ben organizzate con sistemi snelli e veloci, fornendo alle aziende una massima efficienza in termini di tempo e di qualità del servizio offerto<sup>21</sup>. Infine, è doveroso aggiungere che, la localizzazione strategica di Singapore, fa sì che anche il suo aeroporto sia un hub per l'aviazione del sudest asiatico e uno scalo per la rotta tra Sydney e Londra. Vi sono otto aeroporti nel paese, e il Singapore Changi Airport, che collega la nazione con circa 300 città in circa 70 paesi e territori in tutto il mondo, è stato premiato come uno dei migliori aeroporti internazionali.

#### **1.4.2 Il governo e le sue politiche**

Un ruolo di fondamentale importanza nella straordinaria crescita economica di Singapore e nel suo successo va attribuito al governo il quale, come esposto precedentemente, è stato in grado di promuovere insieme politiche liberaliste orientate all'esportazione e all'attrazione d'investimenti esteri, combinate al controllo economico attraverso lo sviluppo di grandi imprese statali in grado di produrre fino al 60% del PIL.

Oggi, Singapore può vantare su un sistema di governo, stabile ed efficiente (come fa notare il World Bank da una sua ricerca) condizioni cardine per le aziende che vogliono aprire un business in un paese straniero. Un altro pregio che si evidenzia della gestione governativa del Paese, è che Singapore si piazza al quinto posto sul particolare elenco dei Paesi meno corrotti al Mondo e con un solido sistema legale.<sup>22</sup>

---

<sup>21</sup> Maritime Singapore – Other facts you may not know (2013)

<sup>22</sup> Singapore Government – About the Singapore Government (2013) dal sito [www.gov.sg/government](http://www.gov.sg/government)

Inoltre la forte cooperazione tra governo e organizzazioni private fa di questa città un'attraente oasi per molte multinazionali straniere che vogliono far breccia nel mercato asiatico.

Negli ultimi anni, Singapore sta spostando gli obiettivi della politica fiscale verso target di medio-lungo termine, adottando misure per un ulteriore aumento della produttività, attraverso una maggiore specializzazione della forza lavoro e un maggiore ricorso a tecnologia e innovazione. Singapore, infatti, ha individuato, come già precedentemente illustrato, nella ricerca e nello sviluppo una delle chiavi di volta per la propria crescita economica. Grazie a forti investimenti, sia pubblici sia privati, per la ricerca d'avanguardia in molteplici settori e all'impegno del governo nella realizzazione d'infrastrutture scientifiche, la città-stato è destinata a mantenere il suo primato a livello regionale e internazionale.

Possiamo dire che, il Governo “decide quali siano le priorità e fissa le regole usando un approccio razionale e orientato alle aziende”<sup>23</sup> e ciò influenza in maniera molto positiva il contesto aziendale.

### **1.4.3 Eccezionale sistema fiscale**

Oltre a un porto molto ben organizzato e a una localizzazione strategica, il Paese ha un sistema di tassazione efficientissimo, con una pressione fiscale che colpisce in minima parte il singolo individuo come è possibile evincere dalla figura sottostante (Fig.1.5).

---

<sup>23</sup> Why choose Singapore da [www.guidemesingapore.com](http://www.guidemesingapore.com)

**From YA 2012 to YA 2016**

Chargeable Income	Rate (%)	Gross Tax Payable (\$)
First \$20,000	0	0
Next \$10,000	2	200
First \$30,000	-	200
Next \$10,000	3.50	350
First \$40,000	-	550
Next \$40,000	7	2 800
First \$80,000	-	3 350
Next \$40,000	11.5	4 600
First \$120,000	-	7 950
Next \$ 40,000	15	6 000
First \$160,000	-	13 950
Next \$ 40,000	17	6 800
First \$200,000	-	20 750
Next \$120,000	18	21 600
First \$320,000	-	42 350
Above \$320,000	20	

Fig.1.5: Le tassazione sui redditi personali a Singapore<sup>24</sup>

I valori della tabella sono riportati in valuta di Singapore, ovvero il Dollaro di Singapore (SGD), che attualmente registra un tasso di cambio con l'Euro pari a 1 euro = 1,51 SGD<sup>25</sup>. Per fare un rapido confronto con l'Italia in materia di tassazione il nostro sistema fiscale prevede il pagamento dell'Irpef per quanto riguarda i redditi personali percepiti dalle persone fisiche: questa imposta presenta 5 scaglioni. Il primo scaglione impone un'aliquota del 23% sui redditi inferiori ai € 15.000, un'aliquota del 27% tra i 15.001 e i 28.000 €, un'aliquota del 38% tra i 28.001 e i 55.000 €, un'aliquota del 41% per i redditi tra i 55.001 e i 75.000 e l'ultimo scaglione impone un'aliquota del 43% per redditi superiori ai 75.000. C'è da considerare inoltre che il sistema di tassazione della Repubblica di Singapore, da dei vantaggi considerevoli anche alle aziende che sono operative nel territorio. La tassazione sui profitti aziendali corrisponde al 8,5% quando i profitti sono inferiori a 300.000 SGD, mentre sopra questo ammontare il tasso si alza al 17%.

Un ulteriore vantaggio per le compagnie che operano a Singapore, è che la tassazione sui cosiddetti capital gains è esentasse, quindi i dividendi societari distribuiti agli azionisti non sono tassati per gli utili già tassati a livello societario.

<sup>24</sup> [www.guidemesingapore.com](http://www.guidemesingapore.com)

<sup>25</sup> Con la sigla SGD si fa riferimento al dollaro Singaporeiano

La tassazione sui redditi percepiti all'estero e non importato a Singapore corrisponde allo 0% sia per le aziende che per gli individui; mentre la tassazione per i redditi percepiti all'estero e importati a Singapore varia dallo 0 al 17%.

La Goods and Services Tax, è una delle più basse al mondo, con l'aliquota fissa del 7% ed inoltre viene offerto un programma di esenzione fiscale, per le nuove aziende che soddisfano i requisiti stabiliti dal Governo.

Si può facilmente giungere alla conclusione di come il complesso sistema di tassazione societaria in Singapore non sia molto diverso da quello Italiano e risulta evidente che ragionando sia in termini aziendali che in termini individualistici, il sistema di tassazione del paese del leone rende Singapore una piazza privilegiata per le imprese che cercano di stabilire le attività in Asia.

#### **1.4.4 Facile impostazione e gestione del business**

Singapore è noto per il suo ambiente pro-business , in grado di attrarre investimenti stranieri consistenti e imprenditori. Infatti, in contrapposizione a molti Paesi, soprattutto quelli occidentali, Singapore è uno dei pochi luoghi al mondo che consente agli imprenditori di aprire società e renderle facilmente operative in poco tempo, circa 1-2 giorni con una continua assistenza del governo. L'efficienza della giustizia e del suo sistema giudiziario, la facilità di sdoganamento merci, chiare regole sull'importazione, così come la configurazione delle infrastrutture, rendono il processo di creazione di attività imprenditoriali a Singapore, efficiente e senza complicazioni. In particolare, per creare un'impresa a Singapore è necessaria la sottoscrizione della stessa al Registro delle Ditte e delle Società (Registry of Companies and Businesses), secondo quanto stabilito dal "Companies Act"<sup>19</sup>.

Lo straniero non residente<sup>26</sup>, prima di poter instaurare un qualsiasi business a Singapore, deve fare richiesta di un Employment Pass (Permesso di Impiego) presso gli uffici del lavoro del Ministry of Manpower (MoM). Con la richiesta verrà rilasciata una Approval-In-Principle letter che permetterà di registrare il proprio business presso

---

<sup>26</sup> Gli statuti a cui ci si riferisce da qui in avanti sono consultabili presso il sito [www.statutes.agc.gov.sg](http://www.statutes.agc.gov.sg).

l'Accounting and Corporate Regulatory Authority (ACRA). Tale iscrizione può essere effettuata anche on-line al sito web ([www.acra.gov.sg](http://www.acra.gov.sg)). Una volta ottenuto il Certificato di Registrazione dall'ACRA, una copia dello stesso deve essere fatta pervenire, insieme alla Approval-In-Principle letter, agli uffici del MoM per il rilascio dell' Employment Pass.

Il seguente processo può essere reso più agevole e sbrigativo rivolgendosi ad una delle numerose società di consulenza che si occupano di questi tipi di servizi. Fra questi, di particolare interesse risulta la possibilità di utilizzare un manager locale quale prestanome della società qualora non si voglia (o non si possa) partecipare e farsi coinvolgere in prima persona nella vita societaria della neonata attività.

Al momento della registrazione della nuova società, sono richieste delle informazioni base, quali: il nome della società, i dati personali del proprietario, dell'amministratore o del prestanome, l'indirizzo della sede d'ufficio, la presentazione dello statuto (se previsto dalla forma societaria).

La registrazione avviene al pagamento di una cifra che varia dai 65 SGD (circa 35 Euro) ai 300 SGD (circa 150 Euro) a seconda della tipologia di società che s'intende costituire. Facendo un paragone con l'Italia, il procedimento burocratico per la creazione di una società è molto più lungo e arriva normalmente a impiegare anche 15 giorni per la compilazione di tutti i documenti necessari.

### **1.4.5 Economia e PIL**

Singapore è sicuramente un paese che ha un'elevata prosperità economica. Da quanto risulta dalle statistiche della Central Intelligence Agency, il Paese ha uno dei più bassi tassi di disoccupazione mondiale. Il tasso di disoccupazione si aggira attorno al 2%, ed è il quattordicesimo più basso al Mondo<sup>27</sup>.

Il Pil pro-capite è elevato, ed è il sesto più grande al mondo. Ciò è dovuto (come evidenzia la figura sottostante) prevalentemente dalla crescita sia dei consumi pubblici, che dei consumi privati.

---

<sup>27</sup> [www.singstat.gov.sg](http://www.singstat.gov.sg)



	2011 <sup>a</sup>	2012 <sup>a</sup>	2013 <sup>a</sup>	2014 <sup>a</sup>	2015 <sup>b</sup>	2016 <sup>b</sup>
<b>PIL</b>						
<i>PIL nominale in (miliardi di US\$)</i>	275,3	289,9	302,2	307,9	300,9	322,5
<i>PIL nominale (miliardi di S\$)</i>	346	362	378	390	407	429
<i>Crescita reale del PIL (%)</i>	6,2	3,4	4,4	2,9	3,0	3,1
<b>Spesa sul PIL (% reale)</b>						
<i>Consumi privati</i>	4,0	3,4	3,6	2,5	3,3	3,1
<i>Consumi pubblici</i>	-1,8	-0,9	11,5	0,1	2,9	5,5
<i>Investimenti lordi fissi</i>	5,2	8,6	1,1	-1,9	3,9	4,5
<i>Export di beni e servizi</i>	5,9	1,7	4,5	2,1	3,5	3,5
<i>Import di beni e servizi</i>	4,6	3,1	3,8	1,4	2,0	3,6
<b>Origine del PIL (% reale)</b>						
<i>Industria</i>	7,1	2,1	2,4	2,7	3,0	3,3
<i>Servizi</i>	6,6	4,0	6,0	3,2	3,1	3,1
<b>Demografia e reddito</b>						
<i>Popolazione (m)</i>	5,2	5,3	5,4	5,5	5,5	5,6
<i>PIL pro-capite (US\$ a PPA)</i>	75.074	76.635	79.599	82.045	83.462	86.386
<i>Tasso di disoccupazione (media;%)</i>	2,0	2,0	1,9	2,0	1,9	1,9
<b>Indicatori fiscali (% del PIL)</b>						
<i>Entrate del settore pubblico</i>	14,7	15,0	15,1	15,4	15,2	15,1
<i>Spesa del settore pubblico</i>	13,5	13,0	13,8	14,0	16,0	14,5
<i>Saldo del settore pubblico</i>	1,2	1,9	1,2	1,3	-0,8	0,6
<i>Debito pubblico lordo</i>	102,2	106,3	103,2	99,3	102,2	102,1

Fig.1.5: Tasso di crescita PIL Singapore<sup>28</sup>

Una voce altrettanto importante per la crescita del Pil, nel 2015, è rappresentata dagli Investimenti Lordi Fissi<sup>29</sup> oltre che per l'elevato tasso di crescita sia delle importazioni che delle esportazioni, con le seconde che prevalgono sulle prime.

Pertanto la posizione di forza economica del paese diventa un ulteriore incentivo per le aziende ad intraprendere businesses a Singapore.

<sup>28</sup> [www.schedeflash.it](http://www.schedeflash.it)

<sup>29</sup> Sono Investimenti Fissi Lordi gli acquisti di beni materiali durevoli effettuati da un'impresa nell'esercizio e comprendono l'acquisto di macchine, impianti, attrezzature, mobili, mezzi di trasporto, costruzioni e fabbricati, terreni e l'incremento di capitali fissi per lavori interni

### 1.4.6 Forza lavoro

Singapore dalla metà degli anni '70 ha cominciato a costruire “attractive, world-class, and productive work-force<sup>30</sup>”, un ingrediente chiave per il successo di qualsiasi attività commerciale.

La forza lavoro di Singapore è riconosciuta per il suo alto livello d'istruzione, l'alta produttività, la competenza tecnica, il lavoro duro e per lo smart-working, al tempo stesso, però è cosmopolita e internazionale e attrae professionisti provenienti da tutto il mondo. Singapore è riuscita a raggiungere elevati livelli di performance innovativa, in quanto è considerata come un paese R&D intensive e la sua leadership tecnologica è ormai riconosciuta in numerosi settori chiave come quello della chimica, dell'elettronica, dell'ingegneria, della biotecnologia farmaceutica e della tecnologia medica. Gli ottimi risultati raggiunti in termini di performance economica e innovativa, sono la conseguenza delle politiche adottate dal governo, finalizzate all'accrescimento delle capacità innovative domestiche, al fine di trasformare Singapore in “un'isola intelligente”. La decisione di basare la propria strategia di sviluppo su attività ad elevato valore aggiunto e sul rafforzamento delle capacità di R&D, formando la propria forza lavoro, è stata determinata sia dalle ridotte dimensioni del territorio su cui si estende Singapore, sia dalla comprensione del fatto che, in un contesto globale sempre più competitivo e mutevole, l'innovazione svolge un ruolo prioritario. Va inoltre ricordato che la necessità di avanzamento tecnologico è fondamentale per affrontare sfide come l'energia alternativa, la sostenibilità ambientale, il progressivo aumento e invecchiamento della popolazione. Pertanto, un ulteriore punto di forza di Singapore e incentivo per gli imprenditori interessati ad avviare un'impresa è il fatto che questa nazione può vantare la " Best Labour Force in the World<sup>31</sup>" (migliore forza lavoro) nelle ultime classifiche .

---

<sup>30</sup> [www.guidemesingapore.com](http://www.guidemesingapore.com)

<sup>31</sup> [www.guidemesingapore.com](http://www.guidemesingapore.com)

### **1.4.7 Higher Quality of Life**

L'ultimo fattore di successo per Singapore è costituito dall'alta qualità della vita che il Paese offre.

Un fattore, da non sottovalutare, e che risulta di fondamentale importanza per chi decide di aprire un business a Singapore, soprattutto per le persone che si trasferiscono dalle aziende estere nel Paese asiatico, e che portano la famiglia con loro. I fattori che determinano la qualità della vita sono molteplici tra cui: il contesto politico e sociale, il contesto economico, il sistema sanitario, il sistema educativo, i servizi pubblici, le attività ricreative offerte, l'ambiente naturale e le infrastrutture a disposizione; nel caso di Singapore, numerosi studi, hanno confermato che il contesto politico e sociale, quello economico e il sistema educativo sono di grande successo, e risultano i punti chiave della qualità della vita offerta da Singapore.

Un focus importante in materia di qualità della vita, viene dato dal Governo per quanto riguarda l'attenzione alle problematiche ambientali, infatti cerca di sensibilizzare la popolazione sul mantenimento delle zone verdi all'interno della Città. Le spinte governative per la sensibilizzazione in tema ambientale, sono state accompagnate in pesanti investimenti nel settore dei servizi pubblici e dei trasporti, e quasi incredibilmente si evidenzia il fatto che seppur sia tra le città con la densità di popolazione più elevata al mondo, la percezione della traffico e della congestione stradale non esiste, o quantomeno è sicuramente inferiore alle altre Metropoli del Mondo.

In conclusione la scelta di Singapore come centro d'investimento per gli affari è strategica e conseguente ad una combinazione di fattori chiave come: un sistema di governo pulito ed efficiente, una particolare attenzione a scienza e tecnologia, ottime relazioni tra lavoratore e datore di lavoro ed una manodopera competitiva e flessibile. Inoltre la stabilità dei prezzi, un solido sistema legale, così come la cooperazione tra governo e organizzazioni private e il supporto di un forte sistema d'infrastrutture e politiche che favoriscono il commercio hanno creato dei meccanismi decisamente

idonei a proteggere gli investimenti che fanno di questa città un'attraente oasi per molte multinazionali straniere che vogliono far breccia nel mercato asiatico.

## **Cap2: la presenza italiana nel settore del vino nel sud est asiatico. Focus sull'hub commerciale di Singapore**

Il mercato del vino è in rapida espansione sia a livello globale sia nei paesi del Sud Est Asiatico grazie al recente processo di occidentalizzazione della popolazione. La diffusione dei vini italiani nel Sud Est Asiatico, in particolare, è favorita dalla presenza di numerosi ristoranti nostrani che propongono prodotti tipici tradizionali.

Per quanto riguarda il vino, Singapore è il mercato più forte nella zona del Sud Est Asiatico, registrando una crescita annua del 5%, grazie anche al suo ruolo di hub commerciale per tutto il Sud Est Asiatico<sup>32</sup>. Può quindi essere un buon punto di partenza per aggredire mercati come quello malese, indiano, giapponese, cinese, ma anche quello australiano o neozelandese. Attualmente l'interesse del Sud Est Asiatico per il vino è in continuo aumento perché va via via diffondendosi la concezione che abbia effetti benefici sulla salute<sup>33</sup>. Oltre a ciò il vino viene considerato come una bevanda raffinata, molto alla moda, che fa status sociale: sono infatti molti gli eventi dedicati al vino. Qui trovano spazio le importazioni italiane grazie alla qualità e ricercatezza del prodotto. Il mercato del Sud Est Asiatico, quindi, si dimostra molto recettivo al vino italiano, tenuto conto che la produzione interna è scarsa e poco sviluppata.

Analizziamo ora nel dettaglio i vari aspetti che caratterizzano, condizionano e regolano il settore e la presenza italiana.

## **2.1 Le imprese italiane nei paesi del Sud Est asiatico**

La bilancia commerciale tra l'Italia e i 10 paesi che compongono l'area geografica del Sud Est asiatico (Asean) è stata in sostanziale pareggio<sup>34</sup>. Le esportazioni italiane nel 2014 hanno raggiunto 7,1 miliardi di euro, a fronte di importazioni per 6,9 miliardi, con un interscambio complessivo di 14 miliardi. Si tratta di importi relativamente ridotti, sia in valore assoluto, sia in relazione alle dimensioni dell'area e alle sue dinamiche economiche, ma in crescita costante dopo il picco della crisi globale nel 2009, quando l'export ammontò a 4,3 miliardi<sup>35</sup>. L'Asean è la destinazione dell'1,7% dell'export italiano, un valore che la porrebbe tra il 13° posto dell'Austria e il 14° della Romania. Si tratta di una quota inferiore rispetto alla Cina (2,5%) ma superiore – grazie alla sua grande dimensione demografica – rispetto alle altre potenze economiche dell'area: Giappone 1,5%, Corea del Sud 1%, India 0,8%. L'Asean è inoltre l'origine

---

<sup>32</sup> [www.toscanwinegroup.com](http://www.toscanwinegroup.com)

<sup>33</sup> [www.ediesseonline.it](http://www.ediesseonline.it), La competitività del vino italiano nel mercato mondiale, Pantini D

<sup>34</sup> I dati si riferiscono al periodo 2012 – 2014. I dati sono ancora in fase di elaborazione dall'ICE, infatti vi è una stima per il 2015 e una previsione per il 2016

<sup>35</sup> [www.ice.it](http://www.ice.it), le imprese italiane nei paesi ASEAN, osservatorio ASIA

del 2% delle importazioni italiane, tra il 15° posto dell'Azerbaijan e il 16° della Repubblica Ceca. L'import ha seguito una dinamica più oscillante rispetto all'export, sulla base dell'andamento della domanda interna italiana, avendo raggiunto i valori massimi nel 2011 e nel 2014, con 6,9 miliardi di euro. I valori confermano dunque la debole capacità esportativa italiana in questa area, anche se i valori appaiono comunque interessanti, per l'orientamento alla crescita e per il paragone con l'India e il Giappone, con un interscambio complessivo pari a 14 miliardi, in netto aumento rispetto al minimo di 8,7 nel 2009 e – tornando prima della crisi economica – ai 10,1 del 2008. Scendendo nel dettaglio dei paesi membri dell'Asean, come prevedibile le esportazioni italiane si dirigono in prevalenza a Singapore (dal cui grande porto sono poi in buona parte smistate nel resto dell'Asia orientale), che detiene nel 2014 una quota di quasi il 30% sul nostro export totale nell'area con un valore di 2,1 miliardi di euro, ma che sul totale dell'export dell'Italia nel mondo pesa solo per lo 0,5%. Seguono poi la Thailandia (18%), l'Indonesia (17%), la Malaysia (16%), il Vietnam (10%) e le Filippine (6%).

### Esportazioni italiane nei paesi dell'ASEAN

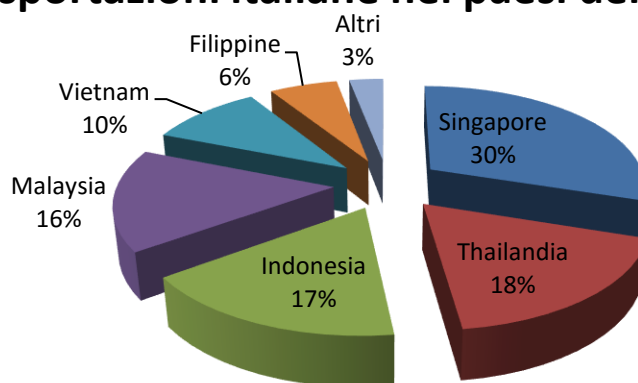


Fig.2.2 Esportazioni italiane suddivise per aree geografiche

Tuttavia, per quanto riguarda l'Indonesia, il dato dell'export italiano è verosimilmente sottostimato, a causa della vicinanza con Singapore e i vincoli etnici e produttivi (il

bamboo network asiatico), che rendono strettissimi i legami tra i due paesi e difficile l'individuazione della destinazione finale dei prodotti. Rimane infine poco significativo – inferiore al 2% – l'export verso gli altri quattro paesi dell'area, nell'ordine Myanmar, Cambogia, Brunei e Laos. Le importazioni registrano invece l'inattesa supremazia del Vietnam, che sfiora un terzo del totale, con 2,2 miliardi di euro, ma anche qui la quota sul totale del nostro import dal mondo è estremamente modesta, pari solo allo 0,6%. Seguono nella graduatoria l'Indonesia (29%), la Thailandia (19%) e la Malaysia (10%), mentre presentano valori più limitati, intorno al 3%, Singapore (che conferma dunque il suo ruolo di distributore nella regione soltanto per le esportazioni dall'Italia e non anche per le importazioni), Cambogia e Filippine. È infine trascurabile l'apporto di Myanmar, Laos e Brunei. La composizione merceologica delle esportazioni italiane nell'area risulta concentrata sulla meccanica e i beni strumentali, nelle loro varie articolazioni settoriali: anche in questa parte del mondo, come in altre economie emergenti, la produzione italiana ha intercettato bene le necessità locali di una veloce industrializzazione, da raggiungere con macchinari affidabili. Le macchine di impiego generale e speciale rappresentano nel complesso un export di 2,5 miliardi di euro, pari al 34,5% delle esportazioni italiane nell'area. Quantità minori ma comunque importanti vengono inoltre registrate per i prodotti intermedi dell'abbigliamento e della pelletteria (384 milioni, pari al 5,4%), che vengono utilizzate dalle industrie locali per i beni di più elevata qualità destinati all'esportazione o alla crescente classe media della regione, dai componenti chimici e materie plastiche (275 milioni) e dai prodotti della raffinazione del petrolio (248)<sup>36</sup>. I vantaggi competitivi dei singoli stati membri dell'Asean, scendendo al livello nazionale, si rispecchiano in un'ampia eterogeneità nei settori principali di interscambio con l'Italia essenzialmente dal punto di vista delle nostre importazioni, mentre l'export delle imprese italiane rimane fortemente concentrato sui macchinari – sia generali che speciali – e in misura minore sui prodotti chimici, che compaiono in testa alle graduatorie per tutti i paesi dell'area. Le peculiarità di Singapore – che ricordiamo svolge un ruolo di base logistica per il resto dell'Asia orientale – sono le esportazioni italiane dei prodotti della raffinazione del petrolio, cuoio e pelletteria e

---

<sup>36</sup> [www.ice.it](http://www.ice.it), le imprese italiane nei paesi ASEAN, osservatorio ASIA

aeromobili, mentre il nostro paese importa da qui computer e componenti elettronici, provenienti dai paesi vicini<sup>37</sup>.

---

<sup>37</sup> [www.sviluppoeconomico.gov.it](http://www.sviluppoeconomico.gov.it)





# SINGAPORE



## PRINCIPALI INDICATORI ECONOMICI

	2011	2012	2013	2014	2015	2016 <sup>(2)</sup>	2017 <sup>(2)</sup>
PIL ( <i>miliardi di dollari US a prezzi correnti</i> )	275,2	289,3	300,3	306,4	292,7	297,7	313,7
Tasso di crescita del PIL a prezzi costanti ( <i>variazioni percentuali</i> )	6,2	3,7	4,7	3,3	2,0	1,6	3,0
PIL pro capite alla parità del potere d'acquisto ( <i>dollari US</i> )	75.035	76.459	79.993	82.520	84.011	84.310	86.850
Indice dei prezzi al consumo ( <i>variazioni percentuali</i> )	5,2	4,6	2,4	1,0	-0,5	-0,1	1,2
Tasso di disoccupazione (%)	2,0	2,0	1,9	2,0	1,9	2,0	1,9
Popolazione ( <i>milioni</i> )	5,2	5,3	5,4	5,5	5,5	5,7	5,8
Indebitamento netto ( <i>percentuale sul PIL</i> )	1,2	1,9	1,3	1,3	0,6	0,5	0,8
Debito Pubblico ( <i>percentuale sul PIL</i> )	102,3	106,5	103,9	99,8	104,7	105,8	106,7
Export beni & servizi ( <i>percentuale sul PIL</i> )	200,9	195,4	192,4	192,1	176,5	170,1	175,5
Import beni & servizi ( <i>percentuale sul PIL</i> )	173,8	171,8	169,2	167,7	149,6	144,2	150,0
Saldo di conto corrente ( <i>miliardi di dollari US</i> )	44,8	40,3	39,9	40,0	51,9	64,8	57,6
Debito totale estero ( <i>miliardi di dollari</i> )	308,7	328,4	329,8	385,1	448,4 <sup>(1)</sup>	434,8	420,7

<sup>(1)</sup> Stime <sup>(2)</sup> Previsioni

Fonte: Economist Intelligence Unit e Fondo Monetario Internazionale

### Posizione occupata dall'Italia come fornitore e cliente di Singapore e relativa quota di mercato

	2011		2012		2013		2014		2015	
	pos.	quota %	pos.	quota %	pos.	quota %	pos.	quota %	pos.	quota %
FORNITORE	20°	1,0	22°	0,9	21°	1,1	20°	1,1	21°	1,2
CLIENTE	33°	0,2	40°	0,2	41°	0,2	39°	0,2	41°	0,2

Fonte: elaborazioni Osservatorio Economico su dati ITC

Per **FORNITORE** si intende la posizione occupata dall'Italia nella graduatoria dei paesi di provenienza dell'import di Singapore

Per **CLIENTE** si intende la posizione occupata dall'Italia nella graduatoria dei paesi destinatari dell'export di Singapore



### Posizione occupata da Singapore come fornitore e cliente dell'Italia e relativa quota di mercato

	2012		2013		2014		2015		GENNAIO 2016	
	pos.	quota %	pos.	quota %	pos.	quota %	pos.	quota %	pos.	quota %
FORNITORE	77°	0,1	77°	0,1	83°	0,1	81°	0,1	75°	0,1
CLIENTE	39°	0,5	41°	0,5	39°	0,5	39°	0,5	45°	0,4

Fonte: elaborazioni Osservatorio Economico su dati Istat

Per **FORNITORE** si intende la posizione occupata da Singapore nella graduatoria dei paesi di provenienza dell'import dell'Italia

Per **CLIENTE** si intende la posizione occupata da Singapore nella graduatoria dei paesi destinatari dell'export dell'Italia

		INTERSCAMBIO COMMERCIALE CON L'ITALIA (valori in milioni di euro)										
		2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2015 gennaio	2016 gennaio		
	Interscambio Italia	1.693	1.643	2.079	2.157	2.126	2.334	2.215	152	119	Interscambio Italia	
	<i>Variazione % rispetto al periodo precedente</i>	-13,5	-3,0	26,5	3,8	-1,4	9,8	-5,1	-	-21,8	<i>Variazione % rispetto al periodo precedente</i>	
	Export Italia	1.507	1.411	1.794	1.902	1.899	2.105	1.963	133	100	Export Italia	
	<i>Variazione % rispetto al periodo precedente</i>	-12,3	-6,4	27,2	6,0	-0,2	10,9	-6,8	-	-25,1	<i>Variazione % rispetto al periodo precedente</i>	
	Import Italia	185	232	284	255	228	229	252	19	19	Import Italia	
	<i>Variazione % rispetto al periodo precedente</i>	-22,2	25,3	22,6	-10,3	-10,8	0,4	10,4	-	1,1	<i>Variazione % rispetto al periodo precedente</i>	
	Saldi	1.322	1.179	1.510	1.647	1.671	1.877	1.711	114	81	Saldi	

Sono state registrate nei 10 paesi Asean 421 presenze aziendali italiane (tutte le statistiche riportate sono visibili nei grafici e nelle tabelle allegate all'indagine)<sup>38</sup>. Il numero di aziende è leggermente minore perché alcune di esse hanno presenze multiple. Si tratta di pochi casi nei quali un'azienda ha stabilito una rete di distribuzione con il proprio nome in diversi paesi, o è attiva sia nella produzione che nella distribuzione, oppure infine ha deciso di aprire vari stabilimenti produttivi o estrattivi – tutti derivazione della casa madre italiana – in paesi di grandi dimensioni. Il numero di 421 presenze è variamente interpretabile<sup>39</sup>.

Sembra ridotto se considerato in valore assoluto, in relazione alle dimensioni dell'Asean.

Sembra invece adeguato o positivo se paragonato ad altri paesi; in relazione alle attese; in considerazione della crisi.

Di fronte alla vastissima platea di imprese nostrane, il numero di 421 è appena visibile ma, tradizionalmente, i mercati più vicini sono quelli privilegiati dagli imprenditori italiani. Sono note le ragioni di carattere strutturale che hanno determinato questo disequilibrio<sup>40</sup>. Sfortunatamente i paesi industrializzati, dove appunto le relazioni economiche italiane sono più forti, sono variamente attraversati dalla crisi iniziata dal 2007. Sarebbe stato dunque auspicabile un maggiore dinamismo verso i paesi cosiddetti emergenti, in modo particolare l'Asia orientale e in questa l'Asean<sup>41</sup>. Quest'ultimo rappresenta un blocco in crescita, con conti economici sostanzialmente in ordine e dove l'immagine dell'Italia è molto positiva. Il nostro paese ha eccellenti relazioni bilaterali, non inquinate da rancori post-coloniali. Non esistono tensioni politiche, tanto meno militari o legate alla sicurezza. Anche tra i consumatori è forte l'immagine dell'Italia come paese di arte e cultura, dove la qualità della vita è alta e si producono prestigiosi beni di consumo. Se ne apprezzano lo stile di vita, la cucina, le manifestazioni sportive. Tale prestigio tuttavia non trova riscontri coerenti negli investimenti e nelle esportazioni. Al contrario, 421 presenze possono essere valutate

---

<sup>38</sup> [www.sviluppoeconomico.gov.it](http://www.sviluppoeconomico.gov.it), Singapore. Principali indicatori economici

<sup>39</sup> [www.ice.it](http://www.ice.it), le imprese italiane nei paesi ASEAN, osservatorio ASIA

<sup>40</sup> [www.ilsole24ore.com](http://www.ilsole24ore.com), Italia e Singapore. Le differenze che avvicinano»: i segreti della città-Stato in un volume, G. Di Donfrancesco

<sup>41</sup> [www.itasean.org](http://www.itasean.org), La presenza delle aziende italiane nell'ASEAN. Una ricerca dell'Osservatorio ASIA

positivamente. Se messe in relazione con altri paesi e con le aspettative appaiono sorprendenti. Secondo valutazioni di Osservatorio Asia<sup>42</sup> (che ha pubblicato 2 libri sulle presenze italiane in Cina e in India e segue l'evoluzione del fenomeno) sono attive circa 1.950 aziende in Cina e circa 380 in India. La distanza con la prima non è grande, se si tiene in considerazione la differenza di popolazione (più di 2 volte superiore a quella dell'intero Asean). La Cina è inoltre per antonomasia «la fabbrica del mondo», il paese che da decenni riceve il maggior numero di investimenti diretti esteri a fini produttivi. Oltre la Grande Muraglia si è registrato uno dei fenomeni probabilmente più importanti della globalizzazione: la congiunzione degli interessi del paese con quello delle multinazionali. L'attrazione degli investimenti stranieri è stata strumentale alla Cina per acquisire le tecnologie necessarie a sconfiggere il sottosviluppo, mentre le aziende hanno potuto delocalizzare con vantaggi immediati che la Cina poteva concedere al massimo livello. Le imprese italiane hanno contribuito all'industrializzazione della Cina, inizialmente con una massiccia fornitura di macchinari e successivamente stabilendo unità produttive in loco. Una terza fase ha riguardato investimenti per i beni di consumo, le parti e i componenti. Rispetto alla Cina dunque e alle sue grandi potenzialità, il numero dell'Asean è soltanto relativamente minore. Esso è inoltre superiore a quello dell'intera India, la cui popolazione è pressoché doppia. Si tratta in questo caso di una supremazia più simbolica che reale, perché i ritardi dell'India – e dell'intero subcontinente – sono così radicati da essere con rassegnazione considerati cronici<sup>43</sup>. Non esistevano analisi complessive sugli investimenti aziendali nell'Asean, se non quelle derivanti dalla somma dei singoli stati. Era quindi difficile immaginare risultati soddisfacenti se si fossero esaminate valutazioni bilaterali e frazionate. L'attenzione dei media era e rimane sostanzialmente carente, perché l'attrazione dell'Asia era appannaggio dei giganti politici ed economici del nord est asiatico: Cina, Giappone e più recentemente la Corea del Sud. La percezione del sud-est asiatico ancora oggi rimanda a luoghi di storia, cultura, esotismo. Le popolazioni non risultano affrancate dal sottosviluppo e ancora oggi prevalgono considerazioni extra economiche. Si tratta chiaramente di una valutazione insufficiente, ma che lasciava presagire, per le sue ripercussioni, una

---

<sup>42</sup> [www.ice.it](http://www.ice.it), le imprese italiane nei paesi ASEAN, osservatorio ASIA

<sup>43</sup> [www.confindustria.it](http://www.confindustria.it), Scambi commerciali e investimenti italiani in Asia

rilevazione statistica più modesta. Inoltre l'interesse economico delle aziende italiane non ha trovato spesso approdi nei paesi lontani e di nuova industrializzazione. La crisi infine avrebbe potuto debellare ogni velleità di investimento, lasciando le aziende italiane nella gestione della difficile situazione interna. In considerazione di quanto esposto il numero delle presenze può considerarsi sostanzialmente positivo. Probabilmente la crisi ha agito da fattore di necessità. Di fronte al ristagno della domanda interna era necessario rivolgersi ai mercati con maggiore crescita. Molte aziende italiane nell'Asean sono state inaugurate negli anni recenti. È un segnale di iniziativa verso un'area non tradizionale dell'imprenditoria nazionale che ha fatto giustizia, almeno in parte, dello scetticismo sulla sua vitalità. La destinazione preferita è Singapore, con 118 presenze. Vietnam (76), Indonesia (73), Malaysia (72) registrano valori importanti. Sono seguite da Thailandia (57) e Filippine (18). Sono quasi assenti gli investimenti in Myanmar (3), Laos (3) e Cambogia (1), inesistenti quelli in Brunei<sup>44</sup>.

### Imprese italiane nei paesi dell'ASEAN

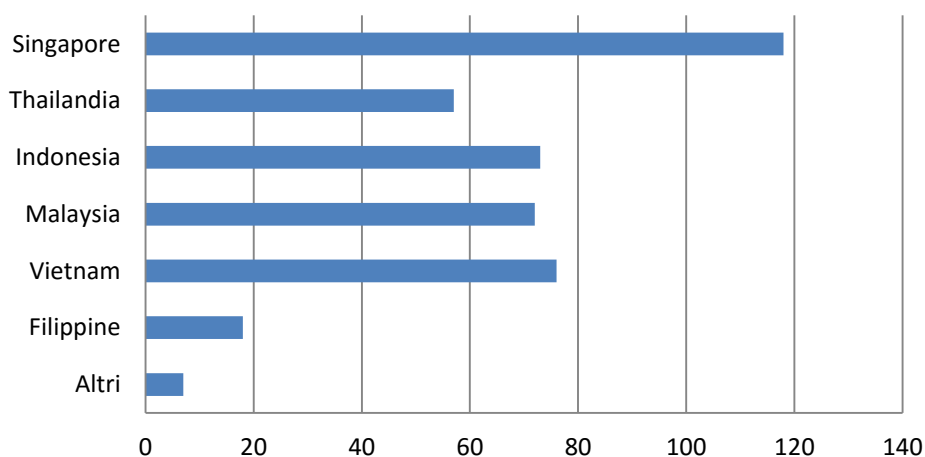


Fig.2.3: Numero di aziende italiane che hanno investito nei dieci Paesi Asean

<sup>44</sup> [www.ice.it](http://www.ice.it), le imprese italiane nei paesi ASEAN, osservatorio ASIA

Le rilevazioni più importanti sono le seguenti:

- Viene confermata l'eccezionalità di Singapore:

Singapore è il luogo di uno spettacolare, straordinario sviluppo economico, unico nel suo genere. Compie 50 anni di vita indipendente nel 2015 e in questo periodo ha saputo trasformare il volto della sua dimensione sociale, politica, economica, culturale<sup>45</sup>. Il suo reddito pro capite non solo è di gran lunga il più alto nell'Asean, ma tra i più elevati al mondo. Il numero di milionari per abitanti è al vertice internazionale, così come la classifica del suo aeroporto, della linea aerea, del porto, dell'efficienza della pubblica amministrazione, dell'assenza di corruzione, della diffusione dell'inglese, della qualità della vita in generale. Le valutazioni riguardano ovviamente la dimensione degli affari e della vita pubblica. La sintesi di questa supremazia è data dall'International Finance Corporation<sup>46</sup>, l'Agenzia della World Bank che si occupa dell'attrazione degli investimenti. Ogni anno pubblica una classifica dei paesi business friendly, dove è cioè più agevole condurre affari. Anche per il 2014 Singapore si è confermato il 1° posto al mondo. La città-stato risulta attraente perché è riuscita a mantenere the competitive edge, l'espressione che viene ripetuta come un mantra per mantenere la sopravvivenza di Singapore: conservare la differenza competitiva nei confronti di paesi vicini che potrebbero diventare ostili laddove le convenienze economiche dovessero soccombere rispetto ad antiche rivalità<sup>47</sup>. Gli operatori italiani non sono respinti dagli alti costi di Singapore. Sono compensati da altri fattori che alla fine rendono la città ancora la destinazione principale. Il suo ruolo baricentrico – sull'Equatore e con facilità di collegamento - la rendono spesso la meta iniziale, se non ideale, per gli investimenti nel sud-est asiatico.

All'interno dell'Asean esistono due sub-regioni molto diverse tra loro.

I 5 paesi fondatori dell'Asean sono quelli con maggiore reddito procapite, le economie più grandi e – probabilmente come conseguenza – quelli che ricevono maggiori

---

<sup>45</sup> L. Kwan Yew, *From Third World to First: The Singapore Story - 1965-2000*, HarperCollins, 2000

<sup>46</sup> [www.ifc.org](http://www.ifc.org)

<sup>47</sup> [www.itasean.org](http://www.itasean.org), *Le imprese italiane nei paesi ASEAN, una ricerca dell'Osservatorio ASIA – Ministero dello Sviluppo Economico – Italian Trade Agency – ICE*

investimenti dall'Italia<sup>48</sup>. Il destino di Filippine, Malaysia, Indonesia, Singapore e Thailandia è stato disomogeneo e talvolta conflittuale, però sono riusciti a crescere congiuntamente e ad affermarsi sulla scena internazionale. Nel 2013 i 5 paesi hanno ricevuto complessivamente un numero maggiore di investimenti dall'estero rispetto alla Cina. Sono ancora distanti – con gli stessi criteri di classificazione - invece le nuove acquisizioni: Brunei, Vietnam, Laos, Cambogia e Myanmar. La loro crescita è innegabile, l'appartenenza all'Asean è stata efficace, ma le condizioni al momento dell'adesione erano incontestabilmente penalizzanti. Costituiscono 2 eccezioni il Brunei e il Vietnam<sup>49</sup>. Il sultanato del Borneo è un piccolo stato di 500.000 abitanti, conformato a una rigorosa tradizione islamica. Deve il suo benessere ai giacimenti petroliferi e la sua economia è poco aperta verso l'estero, dipendendo dalla confinante Malaysia e da Singapore per i commerci internazionali.

- il Vietnam mostra dinamiche molto promettenti per gli investimenti.

Il Vietnam rappresenta la seconda destinazione preferita dagli investimenti italiani. Si è rivelata importante l'apertura del paese agli scambi internazionali, la politica del Doi Moi inaugurata nel 1986 e seguita senza gravi titubanze dalla dirigenza. Come nel caso della Cina, la contemporaneità di un governo formalmente collettivista con l'ideologia del mercato ha prodotto risultati positivi, in grado di proiettare il paese velocemente nell'orbita della globalizzazione con l'attrazione di tecnologia straniera<sup>50</sup>.

## **2.2 Il sud est asiatico: la presenza italiana nel settore del food&wine**

I nuovi mercati esteri che si apriranno all'esportazione di prodotti italiani sono quelli del Sud Est asiatico. La loro crescita economica, infatti, è significativa e costante da diversi anni, e fanno di questa regione una delle aree del mondo maggiormente attrattive e ad alto potenziale di progressione nell'attuale contesto di mercato globale.

---

<sup>48</sup> [www.itasean.org](http://www.itasean.org), La presenza delle aziende italiane nell'ASEAN. Una ricerca dell'Osservatorio ASIA

<sup>49</sup> [www.confindustria.it](http://www.confindustria.it), Scambi commerciali e investimenti italiani in Asia

<sup>50</sup> [www.infomercatiesteri.it](http://www.infomercatiesteri.it), Dove investire



E la richiesta di prodotti alimentari italiani dal Sud Est asiatico è già una realtà che lascia prevedere una crescita importante dell'export delle nostre aziende. Di scambi commerciali e strategie per l'espansione dell'esportazione di food made in Italy<sup>51</sup>. Nei primi sette mesi del 2014 l'export alimentare italiano nel Sud Est asiatico ha raggiunto i 200 milioni di euro, con un aumento del 15,5% sullo stesso periodo del 2013<sup>52</sup>. Se prendiamo in esame i soli Paesi dell'Asean (una sorta di mercato comune dell'area, vedi elenco più avanti) la crescita è ancora maggiore, toccando il 30%. Per avere un termine di paragone immediato, l'export italiano verso l'Asean è quasi equivalente a quello verso la Cina: 120 milioni di euro milioni dall'Asean e 142 milioni dalla Cina<sup>53</sup>.

Le prospettive di un forte aumento dell'export del food made in Italy sono confortate dalle previsioni di crescita economica elaborate dall'Ocse quest'anno: nel prossimo quinquennio il Laos avrà una crescita media annua del 7,4%, l'Indonesia del 6,4%, il Vietnam del 5,6%, le Filippine del 5,5%, la Thailandia del 5,1%, la Malesia del 5,1%, Singapore del 3,1%, Brunei del 2,4%. Perfino Paesi che hanno superato da poco situazioni di criticità, come la Cambogia e la Birmania (Myanmar) sono previsti crescere rispettivamente del 6,9% e del 6,3%<sup>54</sup>.

I prodotti alimentari italiani che interessano maggiormente i mercati del Sud Est Asiatico sono generalmente pasta, olio d'oliva, conserve di pomodoro, vino, formaggi, conserve vegetali, ma anche cioccolato e caffè. Mercati non facili quelli del Sud Est asiatico, perché gli ostacoli non sono pochi: barriere doganali, usanze religiose, scarsa conoscenza della ricchezza e qualità della produzione alimentare italiana. I salumi, per esempio, hanno poco successo in questi mercati, per motivi religiosi e di gusto (con l'eccezione dei prosciutti di qualità)<sup>55</sup>. La tradizione alimentare è importante perché mediamente un consumatore asiatico digerisce a fatica la caseina contenuta nei formaggi freschi (preferisce quelli stagionati come il parmigiano reggiano e il grana padano) o i tannini del vino rosso. Curiosamente, il suo interesse passa per la rinomata dieta mediterranea italiana e per prodotti di griffe importanti e conosciute nel mondo

---

<sup>51</sup> [www.forexport.packagingspace.net](http://www.forexport.packagingspace.net), Packaging&processing forexport

<sup>52</sup> [www.sace.it](http://www.sace.it), Rethinking. Evoluzioni e prospettive dell'export italiano 2014 - 2017

<sup>53</sup> [www.itasean.org](http://www.itasean.org)

<sup>54</sup> [www.sviluppoeconomico.gov.it](http://www.sviluppoeconomico.gov.it)

<sup>55</sup> [www.ice.gov.it](http://www.ice.gov.it), Singapore. Nota di mercato sui prodotti alimentari 2014

intero. Serve dunque una sempre maggiore promozione dei nostri prodotti alimentari, sempre abbinata all'informazione (sulla loro storia, sul territorio di provenienza, sui metodi produttivi, sulle qualità intrinseche, e sui valori nutrizionali)<sup>56</sup>.

Secondo uno studio della SACE<sup>57</sup>, l'Asia si conferma l'area più dinamica nel periodo 2014-2017, con un Pil in aumento del +6,6%. La Cina crescerà a ritmi superiori alla media nel periodo di previsione (+7%), ma inferiori rispetto al passato, e proseguirà nell'implementazione di politiche volte a supportare un modello di sviluppo più equilibrato, mentre l'India continuerà a scontare le debolezze strutturali. Il Sud-est asiatico, grazie a un modello di crescita meno dipendente dal commercio con l'estero, mirato a una maggiore diversificazione economica e ad accordi commerciali con numerosi Paesi, ha reagito bene al deterioramento del contesto internazionale e offre le prospettive migliori per i prossimi anni: Indonesia, Filippine, Malesia e Thailandia riporteranno tassi di crescita non inferiori al 4% medio annuo nel periodo di previsione, con un robusto aumento del Pil pro capite nel prossimo quadriennio 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), 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<sup>58</sup>. La crescente domanda di prodotti specializzati, in particolare macchinari, guiderà la crescita dell'export italiano in economie come Thailandia e Malesia, dove l'export di beni di investimento crescerà rispettivamente dell'8,2% e del 9,4% nell'orizzonte di previsione. Più prudenti le previsioni verso l'India, dove il nostro

---

<sup>56</sup> [www.impresamia.com](http://www.impresamia.com), Made in Italy – food: export in crescita nel sud est asiatico

<sup>57</sup> [www.sace.it](http://www.sace.it), Rethinking. Evoluzioni e prospettive dell'export italiano 2014 - 2017

<sup>58</sup> [www.itseaconsulting.com](http://www.itseaconsulting.com), Previsioni SACE 2014 – 2017: le esportazioni italiane in Asia cresceranno dell'8,60%

export si terrà su tassi di crescita inferiori al potenziale nel biennio 2014-2015 (+5,9% in media) a causa dell'impatto sul Paese della riduzione degli investimenti pubblici.

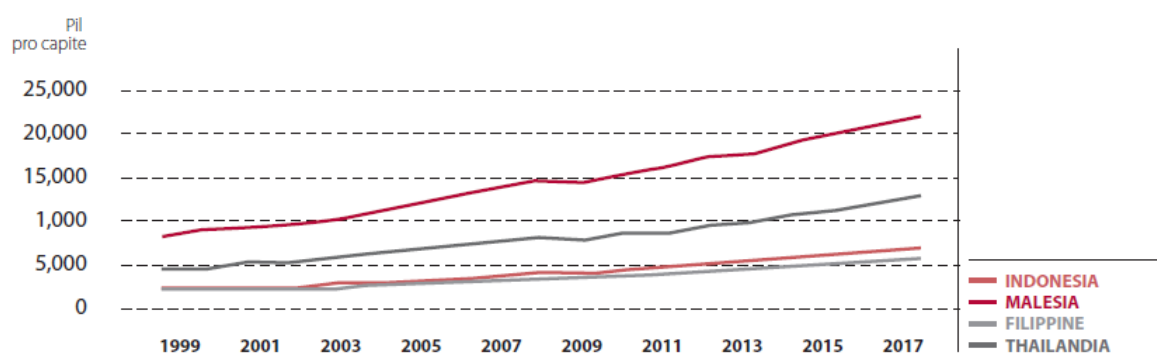


Fig. 2.4: il Pil pro capite nel Sud-est asiatico (prezzi correnti; dollari). Oxford Economics

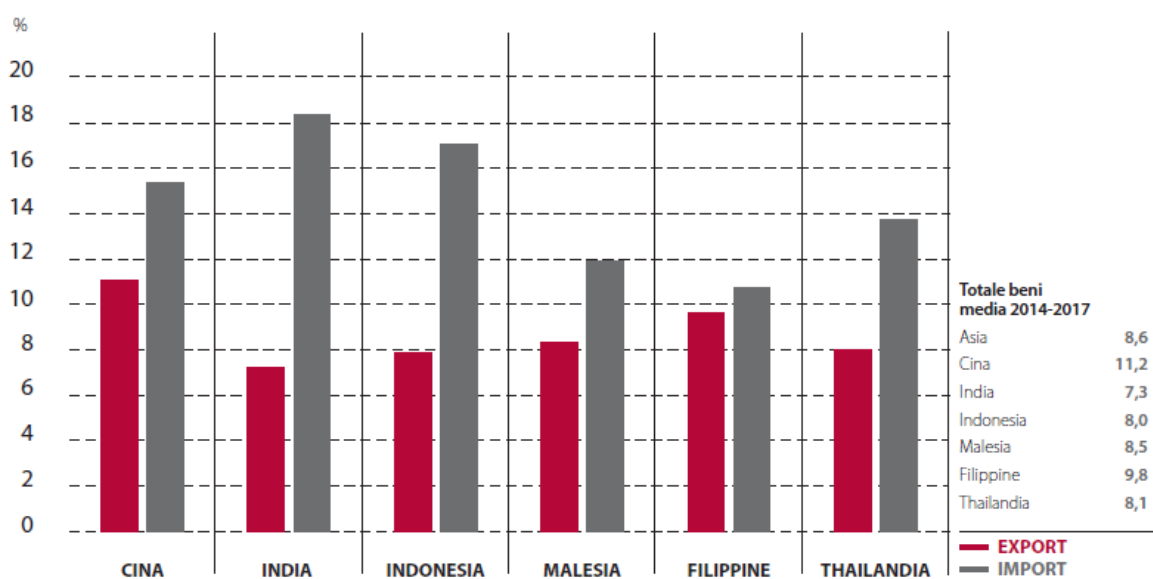


Fig. 2.5: Import ed export di beni italiani in Asia emergente. SACE SRV

## 2.3 Il mercato del food&wine in Singapore

Singapore dipendente fortemente dal mercato alimentare internazionale e ha necessità di importare circa il 90% del suo fabbisogno totale. Proprio per questo motivo, e per il fatto che la città stato è l'hub turistico e dei trasporti del sud est asiatico, il mercato dei prodotti alimentari è molto sviluppato sia in termini di competitività che di multiculturalità, offrendo dunque un'ampia scelta di cibi asiatici e occidentali. Dato l'alto numero di hotel, ristoranti, catering per linee aeree, ospedali ed esclusivi club privati, molte sono le opportunità per la commercializzazione di prodotti e attrezzature riconducibili al settore "gourmet"<sup>59</sup>.

Singapore è quindi spesso scelta come sede del quartier generale di importanti imprese regionali e internazionali del settore alimentare grazie all'importante sostegno amministrativo e finanziario offerto alle imprese operanti nella regione. La città-Stato svolge anche la funzione di distributore nella regione: riesporta infatti quasi il 50% di quanto importa e, con la crescita della commercializzazione dei prodotti alimentari nell'economia in questa area, questo ruolo è destinato a consolidarsi sempre di più<sup>60</sup>. Nel 2015, la maggior parte dei permanent resident, oltre cinque milioni di consumatori, è composta da famiglie dal reddito medio e con uno stile di vita medio-alto, a cui si aggiungono oltre un milione di stranieri che abitano a Singapore per ragioni di lavoro<sup>61</sup>. Pertanto le tre categorie di consumatori più rilevanti e soprattutto che dimostrano interesse per i prodotti made in Italy, per i quali elevata qualità e sicurezza alimentare sono una componente vitale, sono le famiglie a reddito medio-alto e single singaporiani, stranieri e visitatori<sup>62</sup>.

Particolarmente apprezzata, rispetto alla cultura del made in Italy, è l'offerta di vini nostrani. Anche se il mercato del vino di Singapore è ancora piccolo, rappresenta una realtà vivace, molto stimolante ed interessante per le imprese che decidono di investire

---

<sup>59</sup> [www.sace.it](http://www.sace.it), Rethinking. Evoluzioni e prospettive dell'export italiano 2014 – 2017

<sup>60</sup> [www.mefite.ice.it](http://www.mefite.ice.it), Istituto nazionale per il Commercio Estero. Nota di mercato. Singapore  
[www.italianfoodandwineinsingapore.com](http://www.italianfoodandwineinsingapore.com)

<sup>61</sup> [www.italianfoodandwineinsingapore.com](http://www.italianfoodandwineinsingapore.com)

<sup>62</sup> [www.ilsole24ore.com](http://www.ilsole24ore.com), Singapore porta dell'alimentare, Di Donfrancesco Gianluca, 2016

in questa parte dell'Asia. Il consumo interno è infatti in crescita grazie ad una serie di fattori<sup>63</sup>:

- Maggiore reddito pro-capite a disposizione dei consumatori;
- Un interesse in via di sviluppo per la cucina occidentale;
- Una percezione diffusa di vino come bevanda sociale;
- Una migliore conoscenza verso il vino guidata attraverso numerosi eventi promozionali ed educativi .

La posizione geografica strategica, inoltre, permette a Singapore di godere di una eccellente reputazione nel settore import-export, come abbiamo già accennato nel paragrafo precedente, rappresentando uno snodo centrale per il sistema distributivo asiatico ed un luogo ideale per le attività promozionali, lo stoccaggio e la distribuzione del vino. Prima di raggiungere il sud-est asiatico e quindi Cina, Taiwan, Hong Kong, Macao, tutti i vini esportati dai principali paesi produttori viaggiano attraverso Singapore.

Approfondiamo ogni singolo aspetto del rapporto che esiste tra il settore del vino e Singapore.

### **2.3.1 Il mercato e le vendite di vino**

Negli ultimi 15 anni il mercato del vino è praticamente raddoppiato e i ritmi di crescita continuano ad essere attorno al 5% annuo<sup>64</sup>. La ragione di queste performance di mercato positiva è dovuta principalmente a:

- Conoscenza più profonda degli aspetti benefici e salutari del consumo di vino;
- Numerosi eventi di degustazione e altre attività, al fine di aumentare la consapevolezza dei consumatori sui vantaggi del consumo di vino e la cultura di quest'ultimo
- Apertura dei singaporiani, cosmopoliti rispetto alle cucine internazionali e quindi anche ai gusti e ai sapori che provengono da altri paesi e altre culture.

---

<sup>63</sup> [www.ilmercatodelvino.it](http://www.ilmercatodelvino.it), Il Mercato del Vino a SINGAPORE - Report 2016

<sup>64</sup> [www.toscanwinegroup.com](http://www.toscanwinegroup.com)

Il vino italiano è molto apprezzato e favorito, come in molti altri paesi, dalla diffusione di ristoranti di cucina nostrana. Il consumo pro capite ha raggiunto circa i 3 litri annui<sup>65</sup>. Il target di coloro che consumano vino è costituito sostanzialmente da tre categorie di persone: singaporiani con reddito medio-alto, residenti stranieri nel paese, turisti. Si tenga presente che il paese ha, per ragioni turistiche o di lavoro, ben 10 milioni di visitatori all'anno. A Singapore si importano circa 30 milioni di litri di vino all'anno di cui la metà viene riesportata verso la Malesia (36% della quota di export), Indonesia (19%), Thailandia (9%), Vietnam (8%), Cina (6%)<sup>66</sup>.

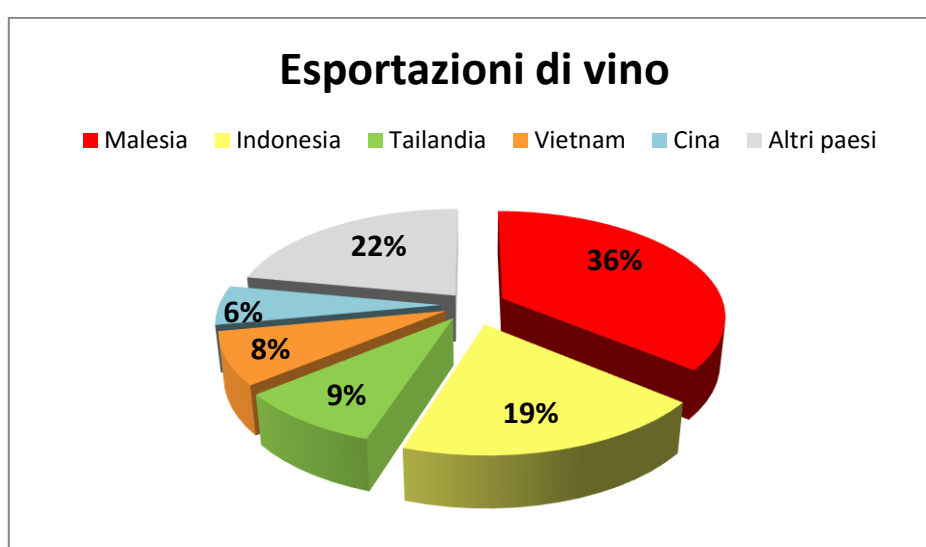


Fig. 2.5: Elaborazione personale dell'export del vino

In ordine, tra i paesi da cui si importa vino, abbiamo<sup>67</sup>:

- Francia: ha una posizione di leadership per l'immagine che hanno i suoi vini. E' presente nel Sud Est Asiatico da molto tempo ed è leader del mercato, forte di una lunga tradizione nel campo della vinificazione e di una rete distributiva capillare (Carrefour, ad esempio importa direttamente una selezione di oltre 700 etichette francesi). Sinonimo di lusso e prestigio, i vini francesi sono stati i primi a essere importati nel Sud Est Asiatico e continuano a detenere un'importante quota di mercato, soprattutto nel segmento dei vini di lusso: le regioni classiche, come Champagne, Bordeaux e Borgogna sono infatti sinonimo

<sup>65</sup> [www.re.camcom.gov.it](http://www.re.camcom.gov.it), Analisi sull'attività del mercato asiatico, 2014

<sup>66</sup> [www.gruppobpc.com](http://www.gruppobpc.com), Il mercato del vino. Sud Est asiatico 2016

<sup>67</sup> [www.ilmercatodelvino.it](http://www.ilmercatodelvino.it), Il Mercato del Vino a SINGAPORE - Report 2016

di raffinatezza e prestigio. Le caratteristiche più positive dei vini francesi sono la loro varietà di stili e prezzo, i suoi vini provenienti da territori particolari o zone specifiche, una lunga storia e tradizione nonché la potenzialità di invecchiamento dei suoi vini migliori. Nel segmento di mercato relativo ai vini di fascia media, i vini francesi hanno una presenza minima e spesso faticano a concorrere sul prezzo o sulla qualità con i vini australiani o italiani.

- Australia: si avvantaggia della vicinanza geografica e del fatto che molti singaporiani hanno visitato quel paese per ragioni di lavoro o turistiche e quindi hanno potuto conoscere i vini australiani. I vini del “nuovo mondo” e soprattutto quelli australiani si stanno diffondendo grazie a prezzi concorrenziali rispetto a quelli dei vini europei, collocandosi nella fascia di prezzo medio bassa; i loro nomi sono più facili da pronunciare di quelli, ad esempio, francesi, e le etichette sono più moderne e semplici da comprendere: ciò ha contribuito alla loro affermazione sul mercato singaporiano e del Sud Est Asiatico.

La preferenza per i vini australiani qui è in parte dovuta al fatto che la maggioranza dei Singaporiani ha avuto modo di conoscerli in occasione di viaggi di studio o di lavoro in Australia: le note più fruttate che li caratterizzano, l'assenza del sapore tannico solitamente associato ai vini francesi, e il prezzo più competitivo hanno trovato un buon riscontro in questo mercato. I loro prezzi accessibili hanno permesso la loro diffusione soprattutto nella fascia dei consumatori a reddito medio.

- Italia. Non sono ancora abbastanza conosciuti qui, ma la loro diffusione e il loro successo in questo mercato è possibile favorendone la conoscenza e l'apprezzamento presso il pubblico locale tramite un'attività promozionale di branding e marketing come indicato nel paragrafo 6. Tradizione millenaria e unicità dei vitigni assieme al concetto di stile di vita italiano (Italian lifestyle) sono alcuni degli aspetti più importanti per la diffusione del nostro vino.
- Altri (Regno Unito, Nuova Zelanda, America).

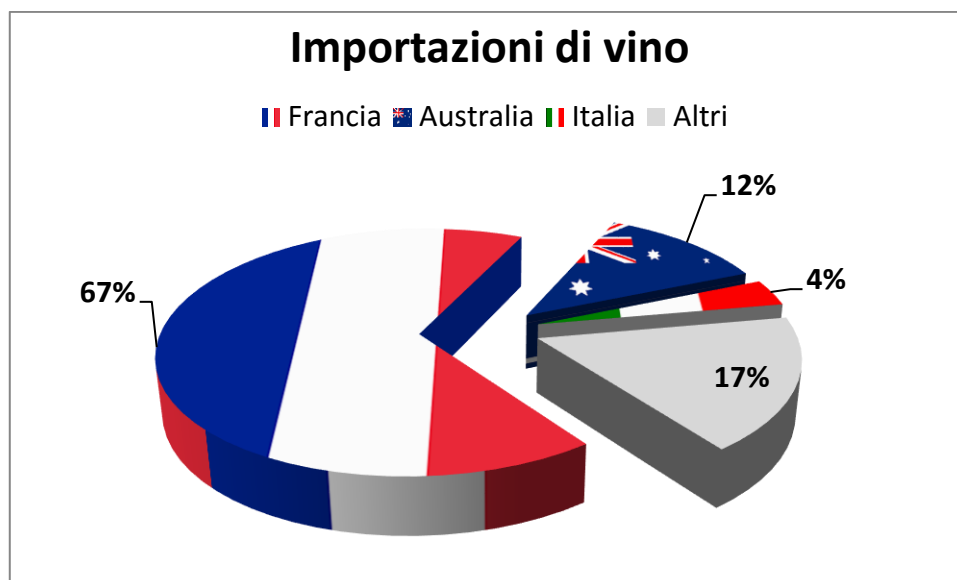


Fig. 2.6: Elaborazione personale dell'import del vino

Il successo di questo prodotto deriva dal fatto che questo viene considerato dai consumatori di Singapore una bevanda raffinata, “alla moda”, che rappresenta una sorta di stato sociale.

A Singapore il 60% del mercato preferisce il vino rosso mentre quelli bianchi sono al 37%, preferiti dalle donne e dai giovani che consumano il vino come aperitivo e i rosati al 3%<sup>68</sup>.

### 2.3.2 Il ruolo di Hub commerciale

Il mercato di Singapore è interessante non tanto per le sue dimensioni, comunque limitate, o per il fatto che il mercato del vino sta crescendo, ma soprattutto perché a Singapore si trovano molti importatori e distributori che operano un po' su tutti gli altri mercati asiatici. Può quindi essere un buon punto di partenza per aggredire mercati come quello malese, indiano, giapponese, cinese, ma anche quello australiano o neozelandese<sup>69</sup>.

Singapore è una delle economie più prospere del mondo, con potenti relazioni commerciali e un PIL pro capite pari a quello delle economie più avanzate. Rispetto

<sup>68</sup> [www.ilmercatodelvino.it](http://www.ilmercatodelvino.it), Il Mercato del Vino a SINGAPORE - Report 2016

<sup>69</sup> [www.corriereasia.com](http://www.corriereasia.com), Singapore, centro finanziario e hub strategico per gli investimenti in Asia Orientale, L. Riccardi



ai due mercati asiatici di maggior sviluppo (India e Cina) e alle altre economie emergenti dell'area, Singapore offre enormi opportunità di relazionali, commerciali, strategiche per le imprese occidentali, permettendo quindi una rapida crescita. Il paese è un hub dei trasporti e un incrocio di diverse rotte commerciali tanto aeree quanto marittime. Con il sostegno di un'eccellente infrastruttura finanziaria, di una situazione politica stabile e di una popolazione anglofona, Singapore è una via d'accesso eccezionale alla Cina per le società globali e le imprese asiatiche in crescita<sup>70</sup>. La Città - Stato funge quindi da punto di arrivo e di ripartenza per diverse merci, destinate al Sud-Est asiatico ossia Indonesia, Malaysia, Thailandia, Cina, Hong Kong (per i vini fermi), e ai Paesi dell'Oceania e in particolare l'Australia (per i vini spumanti). Quello di Singapore è un mercato con la più alta concentrazione di milionari in rapporto alla popolazione residente, che assorbe annualmente dai 27 ai 31 milioni di litri di vino, per una buona metà riesportati in paesi limitrofi<sup>71</sup>.

Non esistendo una viticoltura locale, anche in considerazione di un clima inadatto alla coltivazione della vite e di un'attività agricola quasi del tutto assente, Singapore rappresenta un mercato totalmente dipendente dall'importazione che, al suo interno, registra un consumo apparente (dato dalla differenza tra importazioni e esportazioni) attorno ai 14 milioni di litri<sup>72</sup>.

Per i vini, quindi, il ruolo di hub commerciale ricoperto da Singapore rappresenta il 70% del giro d'affari complessivo del settore vinicolo.

### **2.3.3 Il mercato futuro del vino**

Il mercato del vino di Singapore si prevede di continuare a crescere nei prossimi quattro anni, ma ad un ritmo più lento. Le vendite di vino raggiungeranno un valore di 238 milioni di dollari e un volume di 8,5 milioni di litri. Lo sviluppo del settore dello spettacolo porterà ad un ulteriore successo del turismo, e si prevede di aumentare il business del vino in una certa misura.

---

<sup>70</sup> Krokou D., 2016, Entrare nel mercato cinese. Una guida pratica per PMI e imprenditori, Business & Economics

<sup>71</sup> [www.italianfoodandwineinsingapore.com](http://www.italianfoodandwineinsingapore.com)

<sup>72</sup> [www.cirve.unipd.it](http://www.cirve.unipd.it), Centro interdipartimentale per la ricerca in Viticoltura ed Enologia, Battisella A., Del Bianco A.

Vini fermi rossi e bianchi dovrebbero mantenere la loro popolarità e raggiungere i tassi di crescita più elevati. Tuttavia, spumanti e rosati dovrebbero migliorare le proprie prestazioni grazie a un afflusso turistico e la diffusione dei cibi e abbinamenti di vini conoscenza. In particolare, i vini spumanti saranno consumati più frequentemente, perdendo l'alone di un prodotto per le occasioni speciali. Inoltre, sono previsti nuovi prodotti (biologici, vini, funzionali basso contenuto di alcol) di entrare nel mercato molto presto<sup>73</sup>.

Il prezzo medio continuerà a crescere in quanto i consumatori saranno disposti a pagare di più e saranno alla ricerca di prodotti di qualità superiore. Inoltre, il successo del vino dovrebbe stimolare l'attenzione dei canali di comunicazione nei confronti di questo prodotto e l'organizzazione di più eventi legati vino enoteche e supermercati potranno guadagnare quote di mercato più grandi, ma il settore ho.re.ca. si ritiene di mantenere la sua posizione di leader nella distribuzione.

## 2.4 Analisi SWOT

La matrice SWOT è un elemento di analisi utilizzato per la pianificazione strategica. Lo si utilizza per valutare i punti di forza e di debolezza, le opportunità e le minacce di un progetto in relazione ad alcuni obiettivi. Questa analisi può essere utilizzata, nel nostro caso, per capire appieno l'impatto della presenza italiana nel settore dei vini per quanto riguarda il mercato del Sud Est asiatico.

### ➤ Vantaggi

- I vini italiani stanno guadagnando quote di mercato e l'apprezzamento dei consumatori grazie al fatto che l'Italia è percepita come un produttore di cibi e bevande sani;
- I prodotti italiani stanno ottenendo buoni risultati nel settore on-premise<sup>74</sup> che è il canale di distribuzione dominante a Singapore e in situazioni in cui sono richieste ai produttori di esporre direttamente al pubblico i propri prodotti.

---

<sup>73</sup> www.uiv.it, Singapore, Malesia e Thailandia: opportunità per l'export futuro

<sup>74</sup> Consumo del prodotto nel luogo d'acquisto

➤ Svantaggi

- Le sinergie tra le diverse aziende vinicole italiane sono difficili da raggiungere e sviluppare;
- La dimensione delle imprese vinicole italiane è spesso troppo piccola per implementare con successo le attività promozionali che coinvolgono CMR ed enoteche;
- Alta tassazione sugli alcolici;
- Eventi incentrati sui soli vini italiani sono ancora in numero limitato.

➤ Opportunità

- Reddito pro capite è in aumento;
- Cresce l'interesse verso i prodotti sani e naturali;
- Ulteriore sviluppo del turismo;
- Imposte basse;
- I prezzi medi sono in aumento;
- Nodo strategico per il commercio;
- Logistica molto efficiente.

➤ Minacce

- Il paese è piccolo e quindi il mercato diretto a cui le imprese italiane fanno riferimento è limitato;
- Bassa fedeltà da parte degli operatori del settore nei confronti dei Paesi produttori.

<b>VANNTAGGI</b>	<b>SVANNTAGGI</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apprezzamento dei consumatori del made in Italy associato all'idea di salute</li> <li>• Buoni risultati nel settore on-premise</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Difficili sinergie tra le diverse aziende italiane</li> <li>• La piccola dimensione delle imprese vinicole italiane</li> <li>• Pochi eventi incentrati sui soli vini italiani</li> </ul>
<b>OPPORTUNITA'</b>	<b>MINACCE</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maggior reddito pro capite</li> <li>• Cresce l'interesse verso i prodotti sani e naturali</li> <li>• Sviluppo del turismo</li> <li>• Nodo strategico per il commercio</li> <li>• Logistica molto efficiente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Il paese è piccolo e quindi il mercato diretto a cui le imprese italiane fanno riferimento è limitato</li> <li>• Bassa fedeltà da parte degli operatori del settore nei confronti dei Paesi produttori</li> </ul>

Fig.2.7: Elaborazione personale dell'analisi SWOT applicata presenza dell'Italia nel settore del vino nel Sud Est asiatico

## 2.5 Normativa di riferimento

La tassazione sugli alcolici, vini compresi, a Singapore è piuttosto elevata, in quanto il governo cerca di limitare e scoraggiare il consumo di queste bevande. Questa politica governativa, ovviamente, si ripercuote fortemente sul prezzo che il consumatore deve pagare per l'acquisto al dettaglio di questo tipo di prodotti.

L'importazione di tutti i prodotti liquorosi e derivanti dal tabacco è soggetta a imposte di consumo e GST (Good and Service Tax, corrispondente all'IVA e pari al 7%)<sup>75</sup>. La GST viene applicata su una base ad valorem su tutti i beni soggetti a dazio e non e viene applicata al valore del costo CIF (costo, assicurazione e trasporto) più tutti gli altri dazi e costi applicabili, che sia indicato o meno sulla fattura. L'imposta di consumo sul vino ammonta a 70 dollari di Singapore per litro di alcol (circa 39 Euro), e la GST viene aggiunta sulla base del prezzo al dettaglio. Anche le preparazioni per bevande alcoliche e i

<sup>75</sup> [www.toscanwinegroup.com](http://www.toscanwinegroup.com)

superalcolici sono soggetti a un'imposta di consumo di 70 dollari di Singapore per litro d'alcol; le preparazioni alcoliche (non in forma liquida) usate come materia prima per le bevande alcoliche sono soggette a una tassa di 90 dollari di Singapore (circa 50 Euro) per chilo<sup>76</sup>. Per la birra viene applicato un dazio di 16 dollari di Singapore (circa 9 Euro) per litro di alcol ed un'imposta di consumo di 48 dollari di Singapore (circa 27 Euro) per litro di alcol.<sup>10</sup> Per importare il vino è necessario chiedere un "IN Permit"<sup>77</sup>. I beni che vengono importati, l'importatore e/o il suo agente devono essere dichiarati alla dogana di Singapore (Singapore Customs) al momento dell'importazione: la procedura di autorizzazione dura un paio di giorni, alla fine dei quali la Dogana emette una lettera indicante l'approvazione, che ha validità fino alla chiusura dell'attività<sup>78</sup>.

Dall'aprile 2009, al fine di sviluppare il mercato del vino a Singapore, sono state abolite le tasse, GST inclusa, su una determinata quantità di vino da presentare a fiere e conferenze sul vino regolarmente autorizzate. I principali organizzatori e gli espositori sono quindi tenuti a pagare le tasse per una quantità non superiore a 2,25 litri di vino (3 bottiglie), selezionato a fini di degustazione per etichetta al giorno. Le fiere e le conferenze dovranno essere approvate secondo le regole stabilite dal "Meetings, Incentives, Conventions and Exhibitions (MICE) Incentive Scheme, BE in Singapore (BEIS)" gestito dal Singapore Tourism Board, l'ente per il turismo di Singapore<sup>79</sup>.

Tra le barriere non tariffarie si sottolinea che il vino non appartiene alla cultura gastronomica locale, ancora legata al cognac e, soprattutto, alla birra, presente da tempo nel mercato con produttori locali che hanno investito molto per la sua affermazione. Viene inoltre ancora percepito come il naturale accompagnamento a un pasto di tipo occidentale e viene messo in relazione a una certa etichetta formale per quanto riguarda le modalità di consumazione. Le condizioni di movimentazione e conservazione, in un clima tropicale, caldo umido come quello singaporiano, e la gestione del magazzino non sempre sono gestite correttamente e

---

<sup>76</sup> [www.ava.gov.sg](http://www.ava.gov.sg)

<sup>77</sup> [www.mercatiacconfronto.it](http://www.mercatiacconfronto.it)

<sup>78</sup> [www.stb.gov.sg](http://www.stb.gov.sg) Trade Promotion Section of the Italian Embassy

<sup>79</sup> [www.singaporestartup.com](http://www.singaporestartup.com)

questo potenzialmente viene rispecchiato nella qualità finale del vino commercializzato. Il divieto di fumare imposto dall'Autorità per l'Ambiente di Singapore (NEA, National Environment Agency) è stato esteso anche a hawker center, food court e luoghi di divertimento e questo ha portato a un calo delle consumazioni nei locali, penalizzate anche dagli stretti controlli da parte delle forze dell'ordine per prevenire la guida in stato di ebbrezza, spesso intensificati nei periodi di festività, per cui vengono applicate pesanti sanzioni<sup>80</sup>.

### **2.5.1 L'accordo ASEAN**

Sul vino poi, oltre a gravare imposte abbastanza elevate, vi sono tutta una serie di regolamentazioni anche piuttosto complesse, per ciò che riguarda l'importazione. Questo deriva dal fatto che Singapore è di gran lunga il maggior partner commerciale dell'UE in ASEAN<sup>81</sup>: poco meno di un terzo degli scambi di beni e servizi tra UE e ASEAN passa da Singapore, circa i due terzi degli investimenti tra le due regioni sono investimenti fatti nella città-stato, oltre 10.000 le imprese dell'UE si sono stabilite a Singapore e usano la posizione strategica di hub per servire tutto il Pacifico. L'accordo Unione europea-Singapore di libero scambio, EUSFTA<sup>82</sup>, è il primo accordo di libero scambio concluso tra l'UE e un paese ASEAN. L'obiettivo di un accordo di tale portata è senz'altro quello di migliorare l'accesso delle imprese di Singapore e europee ai rispettivi mercati, e di fornire un regime stabile ed equo per gli investitori stranieri, preservando il diritto delle parti di regolare nell'interesse del pubblico<sup>83</sup>. Utilizzando Singapore come piattaforma di lancio, le imprese europee saranno anche in grado di sfruttare le opportunità in tutta la regione. Il EUSFTA, quindi, segnala l'impegno dell'UE a intensificare i suoi rapporti con il Sud Est asiatico<sup>84</sup>.

---

<sup>80</sup> [www.ice.it](http://www.ice.it)

<sup>81</sup> [www.asean.org](http://www.asean.org)

<sup>82</sup> EU-Singapore Free Trade Agreement

<sup>83</sup> [www.itasean.org](http://www.itasean.org)

<sup>84</sup> [www.trade.ec.europa.eu](http://www.trade.ec.europa.eu)

Vediamo quindi i punti salienti dell'accordo<sup>85</sup>.

- Il riconoscimento (nel Preambolo di entrambi gli accordi) dell'esigenza di preservare il diritto per le parti contraenti di adottare misure per il perseguimento di obiettivi legittimi di politica pubblica (tra i quali, la sicurezza sociale ed ambientale, la salute pubblica e la diversità culturale);
- La predisposizione di una definizione puntuale di trattamento giusto ed equo, che in passato è stata spesso oggetto, a causa della sua indeterminatezza, di interpretazioni differenti da parte dei tribunali;
- Vengono forniti degli indicatori, a beneficio degli arbitri, per valutare eventuali espropriazioni indirette;
- Per avere la qualifica di investitore è necessario svolgere un'attività commerciale concreta nel territorio di una delle parti per cui la protezione viene esclusa per le c.d. società di comodo o società fittizie;
- Il divieto per gli investitori privati di utilizzare, nelle procedure di risoluzione di eventuali controversie, le disposizioni sostanziali presenti in altri accordi che essi considerino più vantaggiose per i loro interessi;
- La possibilità di sottoporre ad arbitrato soltanto i ricorsi fondati sulla violazione del trattamento non discriminatorio e della protezione dell'investimento;
- Vengono introdotte delle importanti innovazioni relativamente ai meccanismi di risoluzione delle controversie tra investitore e Stato;
- L'introduzione di un elenco di soggetti, concordati preventivamente tra le parti, che possano fungere da arbitri in modo da evitare il rischio di interessi di parte;
- Taluni obblighi in materia di trasparenza, quali quello, per i tribunali investiti della controversia, di rendere disponibili al pubblico tutti i documenti su un sito web finanziato dall'UE e di svolgere tutte le udienze a porte aperte, nonché il diritto per le parti interessate di presentare osservazioni.

---

<sup>85</sup> [www.croie.luiss.it](http://www.croie.luiss.it), La conclusione dei capitoli sui negoziati negli Accordi CETA e EUSFTA, S. Silingardi

## **2.6 Eventi e promozione del made in Italy enogastronomico**

Come abbiamo esaminato nei paragrafi precedenti, i nuovi mercati esteri che si apriranno all'esportazione di prodotti italiani sono quelli del Sud Est asiatico. La loro crescita economica è infatti significativa e costante da diversi anni, e fanno di questa regione una delle aree del mondo maggiormente attrattive e ad alto potenziale di progressione nell'attuale contesto di mercato globale. E la richiesta di prodotti alimentari italiani dal Sud Est asiatico è già una realtà che lascia prevedere una crescita importante dell'export delle nostre aziende<sup>86</sup>. Vediamo come le nostre imprese agroalimentari cercano di farsi strada in questo mercato e quali sono gli eventi che possono esaltare i prodotti made in Italy del settore.

### **2.6.1 Strategie promozionali per le aziende italiane**

Il vino, come abbiamo visto, non fa tradizionalmente parte della cultura di Singapore e l'educazione al suo consumo svolge un ruolo fondamentale affinché venga apprezzato e possa diffondersi maggiormente; in tale ottica esistono alcune azioni che possono essere messe in atto sia dai distributori che dai fornitori per incentivare il consumo di questo bene.

- Produttori e distributori possono pensare di proporre ed organizzare dei programmi educativi tenendo incontri di degustazione, organizzano seminari sull'apprezzamento del vino per i consumatori locali nelle aree più elitarie di Singapore, come club, e eventi aziendali, oltre a svolgere un'attività di direct mailing a supermercati e privati;
- I produttori possono promuovere il proprio vino anche tramite degustazioni e pubblicità sui giornali locali. Fare pubblicità su riviste di settore come, ad esempio, *Appetite* (mensile dalla tiratura di 15.000 copie), è sicuramente un'opzione, anche se comporta costi elevati<sup>87</sup>. Dalle interviste è emerso che,

---

<sup>86</sup> [www.ilsole24ore.com](http://www.ilsole24ore.com), Scommessa su Singapore per conquistare l'Asia, G. Di Donfrancesco, 2016

<sup>87</sup> [www.ice.it](http://www.ice.it), Trade Promotion Section of the Italian Embassy, Singapore. Il mercato del vino



affinché il messaggio pubblicitario sia efficace, sarebbe opportuno che apparisse regolarmente;

- Di particolare interesse sono i blog e i siti sul vino, dove comunità online scambiano opinioni e dettagli sui vini presenti a Singapore. “The local nose”, ad esempio, è un sito specializzato sul mondo del vino a Singapore<sup>88</sup>;
- In generale, i produttori devono tenere ben a mente che è utile presentarsi sul mercato locale con un evento che crei un impatto e che l’evento venga reiterato a scadenze fisse (annualmente, ogni due anni, etc), per rinforzare il messaggio durante le edizioni successive. Ciò potrebbe essere fatto, ad esempio, da un consorzio in collaborazione con istituzioni italiane;
- La presenza regolare di delegazioni di produttori potrebbe rendere il mercato locale più consapevole e attento ai vini di produzione italiana. Risulta quindi fondamentale stabilire il proprio nome e essere presenti con un’attività promozionale continua o a scadenza regolare; i consumatori si avvicineranno inizialmente con un atteggiamento di curiosità e di scoperta, per poi venire apprezzare il prodotto e diventare consumatori appassionati, in grado di apprezzare le caratteristiche del vino italiano e lo stile di vita che lo accompagna e contraddistingue<sup>89</sup>;
- al fine di aumentare tra i consumatori del sud-est asiatico la familiarità con i vini italiani di entrare sul mercato, (anche come gruppo di produttori), magari in collaborazione con un ristorante, introducendo uno spettro di vini italiani dalle diverse complessità, per avvicinare i consumatori e assisterli nella maturazione del loro gusto: un esempio suggerito è quello di partire con l’introduzione di un Moscato, per poi passare a un Prosecco e successivamente a un Francia Corta<sup>90</sup>. La funzione del Moscato (non nella varietà più dolce, ma tendente leggermente al secco), dato il suo profilo di gusto che ben si addice alle preferenze dei consumatori locali, in questo contesto, è quella di fare da “ponte” e introdurre altri gusti<sup>91</sup>;

---

<sup>88</sup> [www.thelocalnose.com](http://www.thelocalnose.com)

<sup>89</sup> [www.sviluppoeconomico.gov.it](http://www.sviluppoeconomico.gov.it)

<sup>90</sup> [www.winemonitor.it](http://www.winemonitor.it)

<sup>91</sup> [www.ice.it](http://www.ice.it), Trade Promotion Section of the Italian Embassy, Singapore. Il mercato del vino

- Altro importante fattore è costituito dalla collaborazione con riconosciuti scrittori specializzati italiani e internazionali nonché la collaborazione con scuole di ristorazione e alberghiere, come ad esempio Shatec Singapore<sup>92</sup>, la scuola per la formazione del personale operante nell'ospitalità fondata nel 1983.;
- Data la particolarità del mercato e i relativi costi di importazione, è inoltre opportuno concentrare i propri sforzi marketing sugli importatori, che sono in ultima analisi coloro i quali decidono cosa importare e se ne assumono i rischi. In questo momento ci sono condizioni favorevoli per rinforzare la presenza dei vini italiani a Singapore e in Asia soprattutto perché l'interesse per il vino è largamente diffuso: a conferma di ciò, in alcune riviste viene suggerito di portare in dono del vino, anche in un contesto professionale. Sarebbe quindi opportuno capitalizzare questo interesse puntando su vini di buona qualità e dimostrando come questi vini tendono a migliorare con l'invecchiamento (il fattore della durata del vino è importante, sia per i collezionisti che per gli importatori);
- Organizzare tour indirizzati a importatori e commercianti e mirati alla conoscenza dei vini presso le zone di produzione, coinvolgendo i consorzi e le istituzioni italiane, potrebbe essere un ulteriore elemento di rilancio del vino made in Italy. Se a questo si aggiunge la partecipazione più o meno diretta di scrittori specializzati, avrebbe un impatto positivo sulla percezione dei vini italiani in Asia;
- A volte, piuttosto che promuovere i vini tramite eventi tenuti presso alberghi, è opportuno condurre delle operazioni di "branding" e far conoscere i vini italiani in contesti più ampi possibile, come, ad esempio, centri commerciali e grandi supermercati, dove lo sforzo promozionale viene amplificato dall'entità dell'affluenza. E' emerso che i supermercati hanno difficoltà a promuovere adeguatamente i vini italiani perché c'è una carenza di promotori che abbiano la conoscenza necessaria per spiegare il prodotto e dare dei consigli sugli abbinamenti con i vari cibi<sup>93</sup>. Al fine di incrementare

---

<sup>92</sup> [www.shatec.sg](http://www.shatec.sg)

<sup>93</sup> [www.ice.it](http://www.ice.it), Trade Promotion Section of the Italian Embassy, Singapore. Il mercato del vino

le vendite di vino italiano, la grande distribuzione suggerisce come migliore strategia l'impiego da parte dei fornitori di promotori informati che oltre a promuovere la degustazione del vino in oggetto, siano in grado di parlare con i consumatori fornendo consigli e informazioni utili al suo consumo e apprezzamento;

- Nel contesto della grande distribuzione, l'introduzione di vini IGT<sup>94</sup> (per il loro buon rapporto qualità prezzo) e di tipi di vino riconducibili a categorie più comunemente riconosciute come Cabernet, Sauvignon, Merlot, etc, indurrebbe i consumatori a sperimentare la versione italiana di un tipo di vino già sperimentato magari nella più comune versione proveniente dal nuovo mondo;
- Il successo del cibo italiano a Singapore e nel Sud Est Asiatico potrebbe essere utilizzato come espediente per l'introduzione di vino che bene si accompagna ai piatti italiani. Vengono quindi auspiccate sinergie di impronta enogastronomica, senza trascurare anche l'abbinamento del vino italiano con i cibi locali. Mentre i vini del nuovo mondo (e soprattutto quelli neozelandesi) vengono spesso commercializzati come provenienti da agricoltura e sistemi di produzione e imballaggio completamente sostenibili, e ciò viene apprezzato dal mercato, i vini italiani hanno il grande pregio di essere il frutto di tremila anni di storia, di avere quindi le proprie origini in una tradizione millenaria che ha permesso la creazione di vini unici e speciali provenienti da varietà di uva uniche e caratteristiche solo dei terreni italiani: unicità e tradizione millenaria sono degli aspetti molto importanti da tenere in considerazione nell'elaborazione di una strategia marketing.

L'ampia varietà di culture presenti a Singapore permette ai consumatori locali di avere accesso, oltre che ad un'immensa gamma di prodotti provenienti da ogni parte del mondo, anche e soprattutto a cibi da sapori diversi: speziato e piccante, salato, agrodolce. Tutto questo non fa altro che agevolare il consumatore locale nel

---

<sup>94</sup> L'indicazione geografica tipica, meglio nota con l'acronimo IGT indica vini prodotti in aree generalmente ampie ma secondo dei requisiti specificati

processo di apprezzamento dei vini; le abitudini dei consumatori si stanno evolvendo verso la maturità di pari passo con la conoscenza e la familiarità acquisita tramite la partecipazione a sessioni di degustazione ora sempre più frequenti. In questo promettente contesto, i consumatori singaporiani stanno acquisendo i parametri per apprezzare la complessità dei vini europei, e, quindi, anche dei vini italiani incluso il vino rosé, qui ancora di nicchia.

Per penetrare il mercato asiatico, è fondamentale trovare una strategia adeguata rispetto al tipo di vino che si intende esportare ed è necessario mirare a uno specifico segmento del mercato mirando alla creazione di un nome e di un brand che venga riconosciuto e apprezzato, con la reiterazione regolare del messaggio promozionale<sup>95</sup>. Nonostante i risultati possano non essere immediati, il fatto che il mercato non è ancora saturo, come abbiamo anticipato nei paragrafi di questo capitolo, agevola l'introduzione dei vini italiani che si presentano come prodotto unico e speciale.

## **2.6.2 Food&wine in Singapore**

Ogni anno Singapore apre le porte del sud est asiatico a imprese italiane del food and wine. L'evento è un format della Italian Chamber of Commerce in Singapore ed è il primo salone a Singapore dedicato interamente al settore dell'agroalimentare italiano. L'obiettivo è quello di favorire l'incontro di aziende italiane dei settori agroalimentare e bevande con importatori di Singapore e di altri Paesi asiatici ed è un'opportunità per entrare nel promettente mercato dell'Asia Pacifico<sup>96</sup>.

La partecipazione all'iniziativa, per la quale grazie al contributo pubblico è previsto un abbattimento dei costi di partecipazione, è dedicata alle aziende produttrici di pane e pasta, dolci, formaggi, condimenti, tè, caffè, vino, birra, prodotti bio e vegan. Il progetto prevede due giornate di degustazione dei prodotti italiani della filiera food & wine e un percorso di affiancamento anche post evento. L'ultima edizione si è svolta

---

<sup>95</sup> [www.ice.it](http://www.ice.it), Trade Promotion Section of the Italian Embassy, Singapore. Il mercato del vino

<sup>96</sup> [www.italianfoodandwineinsingapore.com](http://www.italianfoodandwineinsingapore.com)

a Suntec City, nel centro strategico della Città di Singapore a soli 20 minuti di auto dall'Aeroporto Internazionale Changi, impegnando uno spazio espositivo di circa 40.000 mq. Quest'anno la manifestazione si è svolta nei giorni del 26 e 27 giugno 2016 e ha visto coinvolti in degustazione dei prodotti italiani una platea di addetti ai lavori come Buyer, Distributori e Ristoratori provenienti sia dalla stessa Singapore, ma anche dalla Malesia, Indonesia, Filippine, Thailandia, Cambogia, Vietnam, Hong Kong, Cina e Australia.

L'iniziativa prevedeva una serie di servizi fieristico – logistico – organizzativi durante le due giornate di degustazione e presentazione dei prodotti italiani della filiera come lo spazio espositivo, spedizione merce, interpretariato collettivo, transfer, business networking events ecc.

Uno dei fattori determinanti che ha contribuito al successo di "italian food and wine in Singapore" è sicuramente la scelta di affiancare alle due giornate di esposizione e degustazione un percorso di accompagnamento e apertura mercato della durata di 4 mesi con agente in loco in modo da sfruttare il più possibile le sinergie sviluppate. Questo tipo di evento ha permesso alle aziende italiane di entrare concretamente nel mercato dell'estremo oriente e di continuare ad essere rappresentate in loco anche nel post evento da figure professionali ed agenti messi a disposizione dalla Camera di Commercio di Singapore entrando concretamente nel mercato dell'Estremo Oriente.

### **2.6.3 Vinitaly Singapore 2016**

Vinitaly è la manifestazione che più d'ogni altra ha scandito l'evoluzione del sistema vitivinicolo nazionale ed internazionale, contribuendo a fare del vino una delle più coinvolgenti e dinamiche realtà del settore primario<sup>97</sup>.

Vinitaly Singapore è stato lanciato per la prima volta nel Sud-est asiatico, con una conferenza di inaugurazione e stampa tenutasi presso il Shangri-La Hotel, Singapore

---

<sup>97</sup> [www.vinitaly.com](http://www.vinitaly.com)

il 21 gennaio 2010 e l'evento ha generato molto interesse sia tra operatori del settore, così come tra gli amanti del vino di Singapore<sup>98</sup>.

All'ultima manifestazione era presente la maggior parte degli importatori, distributori, rivenditori e rappresentanti del settore Ho.Re.Ca insieme con i principali rappresentanti dei media ed esperti di vino della regione. L'evento ha visto anche partecipanti provenienti da Thailandia, Giappone e Cina.

Il seminario Panorama sui vini italiani condotti da Edwin Presto il secondo giorno del Vinitaly Singapore ha generato molto interesse ed è stato ben frequentato. La degustazione di olio d'oliva organizzato da Unaprol: Consorzio Italiano di Vini e Prodotti Tipici è stato ben accolto in cui i partecipanti hanno avuto l'opportunità di degustare e apprezzare il sapore e la consistenza di alcuni degli oli di oliva di alta qualità italiana.

---

<sup>98</sup> [www.felicitasglobal.com](http://www.felicitasglobal.com)

## **Cap3: Il caso Gambero Rosso**

Gambero Rosso S.p.A. è una società italiana fondata nel 1986 a Roma il cui business centrale è l'enogastronomia e le sue mille forme. Attualmente è ritenuta la più importante ed autorevole società per azioni nel settore enogastronomico in Italia, ma impone la sua leadership anche in tutto il resto del mondo. E' presieduta da Paolo Cuccia mentre il direttore generale è Luigi Salerno.

Gambero Rosso, oggi, è il leader italiano nel campo dell'editoria, della promozione e della formazione della filiera agricola, agroalimentare, dell'ospitalità e dei settori collegati, tra cui la meccanica agricola, agroalimentare e relative alla ristorazione ed arredamento che rappresentano circa un quinto del PIL italiano. È l'unico operatore multimediale e multicanale del settore con un'offerta simultanea di periodici, libri, guide, canale televisivo, web e mobile che approfondiremo successivamente. Editore e creatore di format mediatici organizza, inoltre, eventi finalizzati alla promozione dell'eccellenza italiana nel campo della produzione vitivinicola, dei prodotti agricoli e dei migliori interpreti della produzione, distribuzione e trasformazione nel campo enogastronomico.

A tal fine il Gambero Rosso visita ed esamina annualmente decine di migliaia di imprese e prodotti del settore realizzando guide, servizi e contenuti media per la valorizzazione e la promozione dei prodotti e delle imprese in campo nazionale ed internazionale. Gambero Rosso S.p.A., organizza Master e corsi di alta formazione manageriale e professionale al fine di educare efficacemente i leader del domani ed offrire formazione permanente agli addetti ai lavoro.

### **3.1.1 L'evoluzione del Gruppo**

Nata come inserto di otto pagine del Manifesto, ha nel tempo "fatto parecchia strada" e da rivista di cucina è diventata una piattaforma che spazia dall'editoria alla televisione, dal web ai servizi. Si avvale, infatti, di circa un centinaio di collaboratori e quindi oltre ad essere un gruppo editoriale multimediale che si propone di diffondere guide, mensili, nonché il settimanale "Tre Bicchieri" e i programmi di Gambero Rosso

Channel su SKY, è anche promotore della formazione e della diffusione del Made in Italy all'estero.

Propone una grande varietà di corsi sul cibo e sul vino per ogni livello di competenza, sia per semplici amatori che per coloro che vogliono ottenere una specializzazione professionale di alto livello e per questi ultimi, i simboli dell'eccellenza del Gambero ( i Tre Bicchieri per il vino, le Tre Forchette per i ristoranti, i Tre Chicchi e le Tre Tazzine per i bar e le Tre Foglie per i migliori produttori di olio extravergine) sono diventati un traguardo ambitissimo e un punto di riferimento imprescindibile. Gambero Rosso è dunque riconosciuto come marchio e simbolo distintivo di garanzia.<sup>99</sup>

La sua storia inizia in qualità di un'avventura che ha pochi precedenti: trent'anni fa non c'era certo l'attenzione che c'è adesso per il mondo dell'enogastronomia e tutti sembravano straniti da tale passione. Con il tempo, però, molti hanno capito che parlare di cibo era una chiave per raccontare il proprio Paese ed anche una strada che avrebbe potuto portare lontano<sup>100</sup>. La storia di Gambero Rosso si è quindi evoluta molto velocemente ed è andata di pari passo con il suo successo: dai primi step di una pubblicazione che usciva una volta al mese al debutto della guida Vini d'Italia (1987, con Slow Food), dalla prima guida dei Ristoranti (1990) alla televisione (1999) con Gambero Rosso Channel su Rai Sat (ora in onda su Sky) fino all'utilizzo del canale Internet (sono stati tra i primi a capire l'importanza e la potenza di questo canale tanto che nel 1995, quando ancora poche persone riuscivano ad immaginare che questo strumento avrebbe rivoluzionato il mondo delle comunicazioni, dei rapporti sociali e non solo, pubblicarono un loro numero con il titolo "Cybercibo" in copertina).

E poi dal 2002 vengono ideate Le Città del Gusto<sup>101</sup> Gambero Rosso ossia sedi in cui vengono erogati la maggior parte dei percorsi formativi progettati dalla Food&Wine Academy. Oltre alle lezioni, ospitano eventi, show cooking, degustazioni, talk e iniziative di team building. Sono dotate di cucine con postazioni professionali, laboratori per la pratica didattica e aule complete di strumenti ad alto standard

---

<sup>99</sup> [www.gamberorosso.it](http://www.gamberorosso.it)

<sup>100</sup> N. Melone, " Il business è servito: il Gambero Rosso sbarca in borsa", Corriere della Sera, 25 Settembre 2015

<sup>101</sup> [www.gamberorosso.it/it/citta-del-gusto](http://www.gamberorosso.it/it/citta-del-gusto)



qualitativo. Altri strumenti. Il prodotto principale e forse più conosciuto di Gambero Rosso sono, oltre che gli eventi, le guide.

Le principali sono infatti:

- Guida “Vini d’Italia”: è una delle più autorevoli e influenti guide Italiane relative al mondo del vino<sup>102</sup> che analizza e recensisce oltre 20.000 vini. A ciascun vino recensito la guida attribuisce un punteggio espresso in bicchieri; in particolare, il punteggio varia da un minimo di un bicchiere ad un massimo di tre bicchieri. Ad oggi, la guida è stampata in lingua italiana, inglese, tedesca, giapponese e cinese.
  
- Guida “Ristoranti d’Italia”: descrive l'eccellenza della ristorazione italiana. La guida attribuisce per ogni locale un punteggio da 60 a 100 punti e, per i migliori ristoranti, un numero di 'forchette' comprese tra 1 e 3. Dal 2013, la guida ha premiato anche birrerie, ristoranti etnici, wine bar e trattorie, con una valutazione che va rispettivamente da uno a tre boccali, mappamondi, bottiglie, e gamberi. Dal 2012, nuove pubblicazioni editoriali rappresentano l'eccellenza della ristorazione suddivisa in diverse categorie: Pasticcerie d'Italia, Pizzerie d'Italia, Street Food, Bar d'Italia.
  
- Guida “Oli d’Italia”: Dal 2010, Gambero Rosso pubblica una nuova guida dedicata al mondo dei migliori extravergine d'Italia in cui vengono rappresentate tutte le regioni d’Italia, ad eccezione della Valle d’Aosta e della Provincia Autonoma di Bolzano. Nell'edizione 2016, vengono proposti, per ogni azienda recensita in guida, i luoghi migliori dove sostare, mangiare e dove

---

<sup>102</sup>[www.ansamed.info/terraegusto/notizie/rubriche/vino/2012/10/20/Vini-Italia-Gambero-Rosso-ecco-guida-2013-migliori\\_7663248.html](http://www.ansamed.info/terraegusto/notizie/rubriche/vino/2012/10/20/Vini-Italia-Gambero-Rosso-ecco-guida-2013-migliori_7663248.html)

fare acquisti legati all'olio extravergine di oliva. Ai migliori extravergine, la guida assegna un numero di "foglie" compreso tra 1 e 3.

Oltre ai successi in campo di pubblicazioni ed eventi, alla fine dell' anno 2015, Gambero Rosso si quota sul mercato AIM Italia<sup>103</sup>.

Con un comunicato stampa datato 19 Novembre 2015 il Gruppo annuncia che la Borsa italiana ha ammesso alle negoziazioni Gambero Rosso s.p.a. su AIM Italia (Mercato alternativo del capitale dedicato alle piccole e medie imprese italiane ad alto potenziale di crescita , organizzato e gestito da Borsa Italiana) .

L'inizio delle negoziazioni effettive ha avuto decorrenza alla data del 23 Novembre 2015. La raccolta funzionale alla quotazione sull'AIM Italia è stata effettuata mediante un collocamento istituzionale, un'offerta al pubblico e un'offerta riservata ai dipendenti del Gruppo a seguito della quale sono stati raccolti complessivamente circa Euro 7,1 milioni mediante la sottoscrizione di n.4.449.000 azioni ordinarie di nuova emissione al prezzo di 1,60 euro ciascuna pari ad una capitalizzazione di mercato pari a circa 23 milioni di Euro.

L' operazione è stata realizzata con il contributo di Banca Popolare di Vicenza (Nomad e Global Coordinator), Banca Finnat (Specialist), Gianni, Origoni, Grippo, Cappelli & Partners (studio legale), PKF Italia S.p.A. (società di revisione), Starclex (consulenza sulla struttura della governance), Business Value (Business advisor) e KT&Partners (Research Provider).

Nel Documento Informativo sono elencati i punti di forza sui quali il Gruppo può contare. Questi sono:

➤ **Storicità del Marchio**

Gambero Rosso è presente sul mercato del "Food&wine" italiano ed internazionale da oltre ventinove anni la sua attività è rinomata in tutto il mondo per la qualità, l'attendibilità e l'imparzialità dei giudizi espressi.

---

<sup>103</sup> Nicoletta Melone, " *Il business è servito: il Gambero Rosso sbarca in borsa*", Corriere della Sera, 25 Settembre 2015 e [www.gamberorosso.it/it/borsa](http://www.gamberorosso.it/it/borsa)

- Database unico e costantemente aggiornato

Con oltre ventinove anni di valutazioni indipendenti effettuate su prodotti e servizi del settore enogastronomico italiano, il Gruppo vanta un database informativo di assoluta qualità, unico per grandezza il che rappresenta una delle principali barriere d'ingresso in tale settore per eventuali futuri competitors.

- Business Model Multimediale e Multicanale

Grazie alle sinergie esistenti nei diversi settori di attività la società massimizza i rendimenti in relazione al rischio assunto e riduce l'impiego di capitali.

- Partnership ed espansione internazionale

Attraverso l'offerta e la promozione delle eccellenze italiane nei principali mercati internazionali.

- Diversificazione offerta

Grazie a prodotti e servizi multimediali e multicanali, dei clienti e dei mercati a cui si rivolge e in cui opera il Gruppo<sup>104</sup>.

### **3.1.2 Business Units del Gruppo**

Il Gruppo risulta essere, attualmente, l'unico operatore multimediale e multicanale attivo contemporaneamente nel settore dell'editoria, della creazione, organizzazione e promozione di eventi, nonché nell'organizzazione di corsi di formazione e nel settore TV & Digital del mercato Food & Beverage godendo di una posizione prestigiosa, riconosciuta a livello internazionale.

---

<sup>104</sup> [www.affaritaliani.it](http://www.affaritaliani.it)

Il 2015 è stato un anno importante e l'impegno profuso ha avuto riscontro nella diminuzione dell'indebitamento, ma anche nell'implementazione di investimenti. Il gruppo lavora basandosi su quattro linee operative: le Business Units.

### STRUTTURA DEL GRUPPO GAMBERO ROSSO

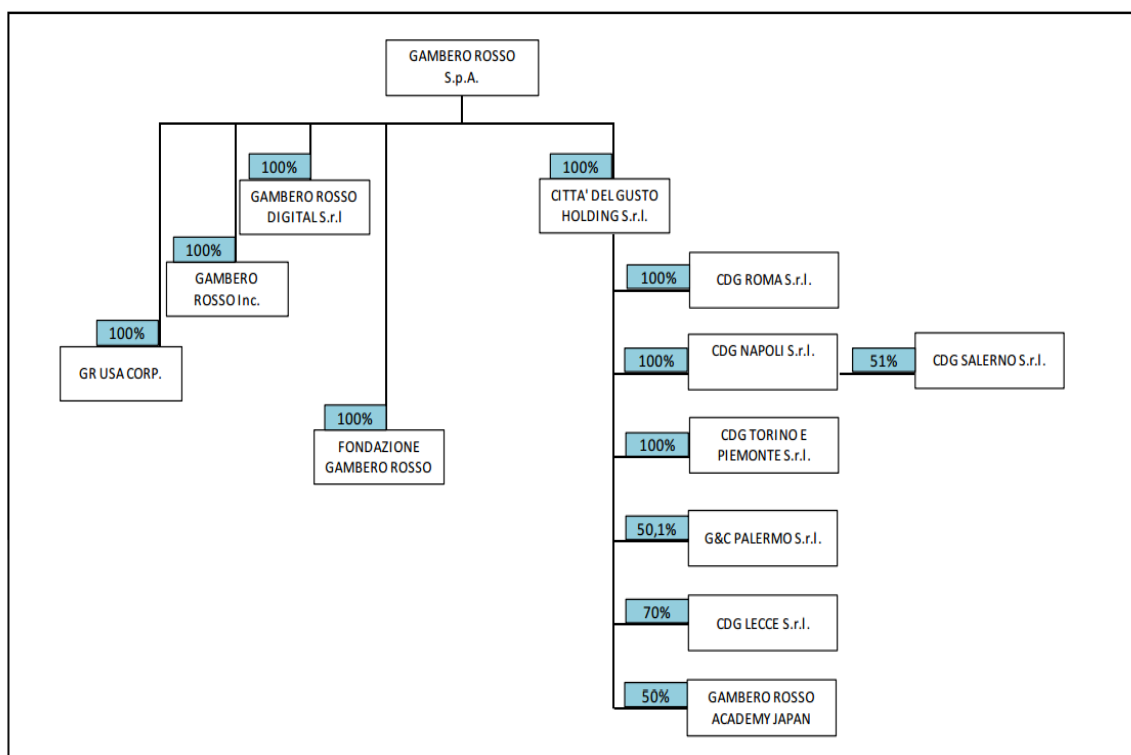


Fig.3.1: Struttura del gruppo Gambero Rosso S.p.A..

Fonte: [http://www.gamberorosso.it/images/cg/bilancio\\_interm\\_al300615.pdf](http://www.gamberorosso.it/images/cg/bilancio_interm_al300615.pdf)

### **3.1.2.a Content**

Si tratta del rating dei prodotti del Food & Beverage e della redazione e pubblicazione di guide, settimanali, periodici e libri di altro genere. L'attività di rating svolta da questa business unit dura da circa 29 anni consente di vivere e conoscere diversi mercati, beneficiando di un database informativo unico e decisamente utile alla redazione dei contenuti poi pubblicati.

Il mercato del Food& Beverage ed in particolare il mercato dell'eccellenza dei prodotti targati made in Italy è il mercato di riferimento della società ed è un mercato che a livello mondiale ha fatto registrare una costante crescita. Proprio questo focus sul "made in Italy", nel 2015 ha fatto registrare una crescita del 7% nelle esportazioni dei prodotti alimentari. Un aumento che ha interessato anche i diversi comparti merceologici facendo registrare il record storico di trentasei miliardi di euro solo nello scorso anno. Il prodotto agroalimentare più esportato è sicuramente il vino, ma hanno un peso decisamente rilevante anche ortofrutta, pasta ed olio di oliva.

Rispetto allo stesso periodo dell'anno 2014, le esportazioni di prodotti alimentari risultavano in aumento sia nei paesi europei che in quelli extra Europa grazie soprattutto al cambio favorevole e nonostante le difficoltà sul mercato russo a causa dell'embargo. Questo dato ha spinto le esportazioni dell'agroalimentare italiano verso il record storico del 2015 di 36 miliardi.

L'esportazione nel mondo di eccellenze agroalimentari del made in Italy nel mondo passa dunque anche attraverso il gruppo e i suoi prodotti e servizi offerti.

In particolare, Gambero Rosso S.p.A. è editore di: periodici, guide, libri, Gambero Rosso Magazine (disponibile anche su tablet), Gambero Rosso Wine Travel Food, Settimanale Tre Bicchieri, Tre Bicchieri International.

### **3.1.2.b TV & Digital**

Il Gruppo offre contributi multimediali relativi principalmente al settore enogastronomico e supporta la crescita delle piccole e medie imprese attraverso Sky 412, il sito internet [www.gamberorosso.it](http://www.gamberorosso.it) e le app disponibili per smartphone Android e IOS. Il politecnico di Milano stima che nel 2015 le vendite on line attraverso il sito

Amazon sono state pari a €460 milioni e nel corso del primo semestre 2015 si è registrata una crescita del 26% del settore e-commerce alimentare.

Se analizziamo nel dettaglio le diverse tipologie di attività che compongono le singole aree di business, possiamo distinguere tra TV, Attività Web/social e Mobile.

Gambero Rosso Channel è un programma presente sulla piattaforma SKY ed è attivo dal 1999. Attraverso format molto innovativi, programmi internazionali e interviste racconta le tendenze enogastronomiche con un occhio particolare alle connotazioni locali e tradizionali. Il canale offre contenuti per 300 ore all'anno suddivisi in contenuti prodotti direttamente da Gambero Rosso S.p.A. (circa 250 ore all'anno) e contenuti acquisiti esternamente (50 ore all'anno).

Per quel che riguarda le attività web e social, Gambero Rosso ha aperto due portali, italiano e uno inglese, entrambi specializzati nel settore Food&Wine. Sono inoltre presenti contenuti editoriali esclusivi, consigli su tendenze, fiere di settore, mercato e degustazioni. Il portale è attivo da circa 20 anni e rappresenta un'importante vetrina per eventi e degustazioni nelle Città del gusto e rappresenta il principale canale di vendita per l'accesso alle scuole e prodotti editoriali.

È stato inoltre raggiunto l'accordo con "TheFork" volto a potenziare la capacità dei ristoranti italiani di sviluppare business in ambito digital al fine di ampliare la qualità e la quantità della loro clientela. TheFork è la piattaforma di prenotazione online di ristoranti numero uno in Europa con una rete di oltre 30.000 ristoranti. Lanciata in Italia all'inizio del 2015, TheFork è leader di mercato nelle prenotazioni dei ristoranti online con 7000 ristoranti prenotabili nel nostro Paese. TheFork impiega 500 dipendenti in tutto il mondo e ha piani di crescita ambiziosi per l'espansione in nuovi mercati. Il servizio conta già 8 milioni di utenti al mese, 4,1 milioni di download dell'applicazione ed è attivo in: Australia, Belgio, Brasile, Francia, Spagna, Olanda, Portogallo, Svezia, Svizzera e Turchia.

Gambero Rosso, all'interno della propria offerta digitale, include il servizio di prenotazione di TheFork come partner esclusivo nelle proprie app e sul web. TheFork utilizza la piattaforma di comunicazione di Gambero Rosso per raggiungere i ristoratori e l'audience più qualificata del mondo della ristorazione in Italia.

### **3.1.2.c Education**

E' la Business Unit del Gruppo che si occupa di realizzare una vasta tipologia di corsi di formazione dedicati all'argomento "Food and Beverage ". I corsi, in Italia, si tengono nelle principali Città del Gusto (Torino, Roma, Napoli, Salerno, Lecce, Palermo e Catania) e presso le principali università. Sono rivolti ad un'ampia platea di destinatari che comprende sia gli appassionati che i professionisti del settore. Grazie, poi, alla sottoscrizione di accordi con partners internazionali Gambero Rosso ha avviato l'organizzazione dei propri corsi anche oltre i confini nazionali.

Le Città del gusto offrono un vasto catalogo di corsi sulla cultura professionale del cibo e del vino adatto ad ogni livello di competenza:

- **Produzione:** corsi rivolti a chi vuole acquisire le tecniche di base per poter avviare una carriera nel settore, in particolare la professione di cuoco, pasticciere, gelatiere ecc..
- **Management:** corsi per la produzione e la fidelizzazione della clientela come la pianificazione e il controllo di attività enogastronomiche, creazione di menù e marketing, food cost control, wine cost e selezione dei fornitori e gestione del magazzino.
- **Front Office:** corsi per la promozione e la fidelizzazione della clientela formando figure professionali che si occupano di comunicazione e comunicazione, web e social media marketing per il settore enogastronomico e agroalimentare ecc..
- **Master:** corsi universitari post laurea o pre professionisti anche non laureati che vogliono completare il loro percorso di studi. In particolare la formazione si rivolge a tutti coloro che vogliono costruire un percorso professionale sul giornalismo e sulla comunicazione enogastronomica.

Al 30 giugno 2015, è stato raggiunto un accordo con l'Università IULM di Milano per l'apertura della Città del gusto in un grande spazio di circa 900 mq dedicato alla formazione professionale ma anche ai tanti che desiderano cimentarsi in corsi di approfondimento sul vino e cibo di qualità. La Città del gusto-IULM Milano

proporrà inoltre, per i Master e i corsi di specializzazione sulla comunicazione ed il giornalismo enogastronomico già organizzati in partnership con l'Università IULM, un'offerta formativa innovativa, composta da una parte teorica affiancata da corsi con carattere pratico in grado di garantire un'elevata preparazione grazie a moduli formativo - pratico/teorici sempre in linea con le moderne tecnologie.

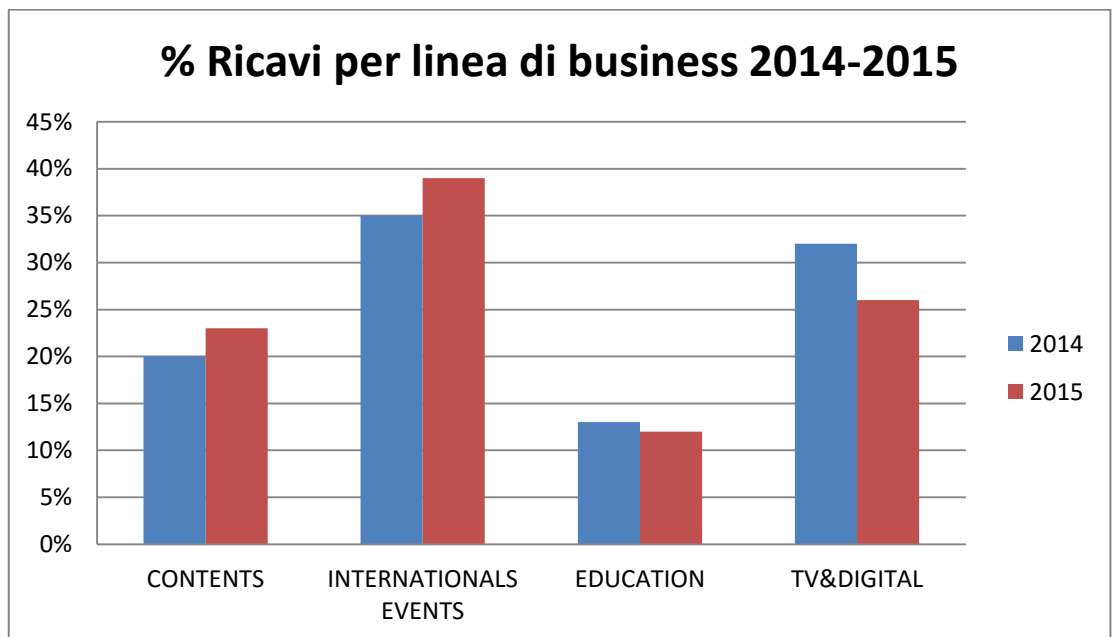


Fig.3.2: Elaborazione personale dell'andamento dei ricavi per linea di business.

Fonte: [http://www.gamberorosso.it/images/investor-relations/Bilancio\\_Consolidato\\_31\\_12\\_2015.pdf](http://www.gamberorosso.it/images/investor-relations/Bilancio_Consolidato_31_12_2015.pdf)



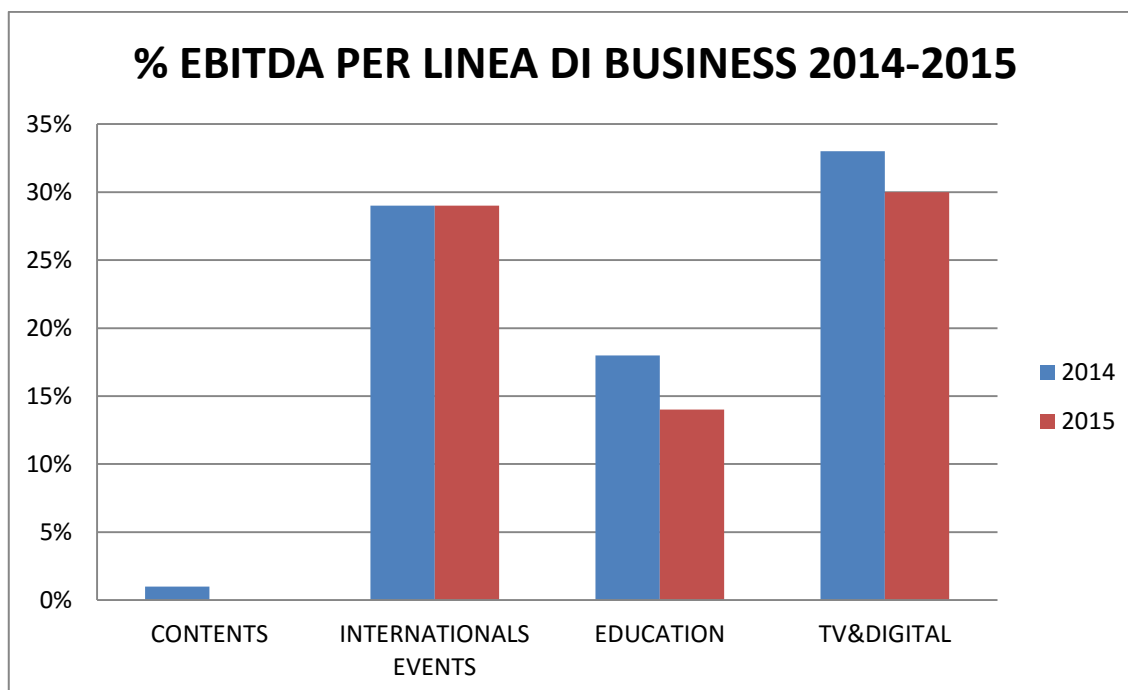


Fig.3.3: Elaborazione personale dell'andamento dell'indicatore EBITDA per linea di business.  
 Fonte: [http://www.gamberorosso.it/images/investor-relations/Bilancio\\_Consolidato\\_31\\_12\\_2015.pdf](http://www.gamberorosso.it/images/investor-relations/Bilancio_Consolidato_31_12_2015.pdf)

- Content: La crescita dell'editoria è avvenuta principalmente per merito del lancio sul mercato di nuovi libri;
- Internationals events: Rimane sostanzialmente stabile la crescita degli eventi internazionali nel settore tanto del wine quanto del food;
- Education: lieve riduzione della formazione dovuta al trasloco della Città del gusto di Roma con una quindi temporanea inattività;
- TV&Digital: minor ricavi nell'attività TV&Digital sono dovuti al mancato raggiungimento dei nuovi obiettivi di contratto per il 2017 con SKY nonostante l'andamento costante degli ascolti.

### 3.1.2.d International Events

Gambero Rosso può sicuramente essere definito come il leader indiscusso nell'organizzazione di eventi nazionali ed internazionali dedicati alla promozione del "made in Italy" nel settore del Food & Beverage.

Da anni, infatti, ha tra i principali obiettivi quello di promuovere e raccontare le eccellenze italiane nel mondo, accompagnando le aziende verso i mercati più significativi per l'export dei prodotti nazionali, organizzando eventi di degustazione esclusivi e seminari professionali di approfondimento con un rilevante impatto mediatico.

Gambero Rosso ha sicuramente tutti gli strumenti necessari per realizzare progetti internazionali. Tra i più importanti:

- **Tre Bicchieri (Mondo)** : una manifestazione che in Italia nasce nel 1988 (anno della prima pubblicazione di Vini d'Italia) ma che poi, una volta estesa anche all'estero, si è trasformato nel più prestigioso ciclo di eventi dedicati all'eccellenza del vino italiano. Nel corso di ogni evento, i produttori propongono la degustazione di alcuni vini che possono venir premiati con i Tre Bicchieri ossia il massimo riconoscimento della guida Vini d'Italia. Tutte le manifestazioni si svolgono in location esclusive e si rivolgono ad un pubblico di circa 2.000 persone per evento. Ovviamente, Gambero Rosso, attraverso i propri mezzi di comunicazione, garantisce una solida copertura mediatica degli eventi supportata inoltre da agenzie di public relations distribuite sui vari territori.
- **Road Show (Mondo)**: un evento che da subito ha sortito un enorme successo lasciando importanti tracce presso i più significativi mercati per l'export del vino italiano, incontrando professionisti ristoratori, distributori ed importatori che hanno sempre mostrato enorme interesse per l'iniziativa. Il tour è basato su 6 diverse tappe, divise in tre periodi da due tappe ciascuna. Si rivolge ad un pubblico di circa 700 persone per ogni evento ed anche in questo caso, gli strumenti mediatici a disposizione di Gambero Rosso fungono da elementi strategici per la diffusione di tali eventi. Da questo evento è nata anche una pubblicazione dedicata esclusivamente alle aziende "Top Italian wines Roadshow", tradotta in tutte le lingue del tour.

- Vini d'Italia (Mondo): è un tour che ha come obiettivo quello di mettere in risalto il complesso comparto vinicolo italiano. La selezione viene effettuata da esperti della Guida Vini d'Italia del Gambero Rosso. Il tour si propone come obiettivo quello di favorire l'incontro tra produttori e rinomati trader internazionali. Le manifestazioni sono rivolte a circa 500 persone per evento ed anche in tali occasioni, i mezzi di comunicazione gestiti da Gambero Rosso ne diffondono immagini e notizie.
- Gambero Rosso experience: una manifestazione sviluppata nei paesi dove l'export è già consolidato ed in quelli in cui è in via di affermazione al solo scopo di aumentare la visibilità e la conoscenza dei prodotti italiani all'estero.<sup>105</sup>

### **3.1.3 Bilancio e società controllate**

Il bilancio consolidato di Gambero Rosso al 31 Dicembre 2015 è stato approvato dal consiglio di amministrazione il 24 marzo 2016 e comprende sia il bilancio di Gambero Rosso S.p.A. che quello delle società partecipate direttamente o indirettamente, nelle quali Gambero Rosso detiene una quota di capitale superiore al 50% o esercita il controllo di fatto.

Gli schemi di bilancio hanno tenuto conto dei seguenti prospetti:

- la situazione patrimoniale e finanziaria con la classificazione delle attività e delle passività in correnti e non correnti;
- il conto economico con la classificazione dei proventi e degli oneri per natura;
- il conto economico complessivo che evidenzia le variazioni di patrimonio netto non generate da transazioni con gli azionisti;
- il rendiconto finanziario;
- i movimenti di patrimonio netto.

---

<sup>105</sup> [www.gamberorosso.it/images/cg/bilancio](http://www.gamberorosso.it/images/cg/bilancio)

Tutte le società controllate sono consolidate con il metodo dell'integrazione globale a partire dalla data in cui il Gruppo ne acquisisce il controllo e vengono deconsolidate nel momento in cui il Gruppo lo cede a terzi.

Si tratta di società in cui Gambero Rosso esercita una grande influenza, i loro bilanci sono allineati alla data di chiusura del bilancio del Gruppo controllante e laddove sia stato reputato necessario, ai bilanci delle società controllate sono state apportate delle modifiche necessarie per omogeneizzare i criteri di valutazione con quelli adottati dal Gruppo.

Le partecipazioni in società collegate sono rilevate con il metodo del patrimonio netto, ossia rilevando la quota di pertinenza del Gruppo nel risultato e nel patrimonio netto della partecipata. Gli utili e le perdite relativi ad operazioni infragruppo sono elisi per la quota di interessenza. Qualora la quota di pertinenza del Gruppo nelle perdite di una società collegata ecceda il valore della partecipazione, il Gruppo non riconosce ulteriori perdite a meno che non ne abbia assunta l'obbligazione.

Tutti i bilanci delle società del gruppo sono predisposti alla medesima data e sono riferiti ad esercizi di uguale durata.

<b>Dati Patrimoniali</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>
Capitale investito netto	6.140	9.768
Patrimonio netto	(1.867)	(8.481)
Posizione finanziaria netta	(4.272)	(1.287)

<b>Dati Economici<sup>106</sup></b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>
Ricavi Netti	14.868	14.165
EBITDA	3.447	2.954
EBIT	2.438	1.655
Costi/Ricavi <sup>107</sup>	(829)	(229)
Oneri/proventi finanziari	(718)	(575)
Imposte sul reddito	11	341
<b>Risultato d'esercizio</b>	<b>880</b>	<b>510</b>

<sup>106</sup> in migliaia di euro

<sup>107</sup> Estranei alle gestione ordinaria e non ricorrenti

### 3.1.4 Eventi ed interventi nel Sud Est Asiatico

Tra tutti gli eventi internazionali di cui Gambero Rosso si è reso promotore, sicuramente un'attenzione particolare va rivolta a quelli che si sono svolti nel sud- est asiatico.

Negli ultimi anni l'area orientale sta diventando sempre più un interessante mercato per la promozione dei vini italiani: le abitudini alimentari e di consumo del vino si stanno muovendo sempre di più verso i prodotti italiani, forti dell'interesse generale per i sapori e i gusti occidentali che si sono diffusi negli ultimi anni, proprio come abbiamo descritto nel capitolo precedente. Uno degli obiettivi principali di Gambero Rosso in questa parte di mondo è sicuramente quello di diffondere l'idea che ci possano essere degli abbinamenti sempre più piacevoli e accattivanti tra la cucina asiatica ed i nostri vini italiani.

Tra gli eventi che nel trienni 2014-2016 hanno avuto grande successo nel sud est asiatico è importante ricordare:

- Shanghai<sup>108</sup>: la cui cornice dell'evento è stato lo storico Fairmont Peace Hotel sul centralissimo Bund, affacciato sul fiume Huangpo, sin dalla sua fondazione crocevia di eventi internazionali. Nello splendido salone art Déco, un flusso ininterrotto di operatori, appassionati e stampa specializzata per tutta la giornata, ha gremito i banchi d'assaggio dei 65 produttori che hanno partecipato al Grand Tasting. Il vino italiano ha dimostrato di avere grande potenziale su questo mercato e può essere reputato una vera scommessa. La straordinaria ricchezza dei vitigni, delle tipologie di fermentazione e degli stili è un potenziale ancora da esplorare per il consumatore asiatico che sta crescendo molto a livello culturalmente. La ristorazione italiana nell'area è in crescita e in continua evoluzione: se prima si bevevano soprattutto tè, birra o distillati a pasto, ora sono sempre più frequenti le carte dei vini con bianchi, rossi e spumanti italiani. Trattasi di un vero e proprio atto di trasformazione: i

---

<sup>108</sup> [www.gamberorosso.it/it/component/k2/1020763-shanghai-e-hong-kong-il-vino-italiano-arriva-nel-celeste-impero](http://www.gamberorosso.it/it/component/k2/1020763-shanghai-e-hong-kong-il-vino-italiano-arriva-nel-celeste-impero)

consumi di vino sono in crescita costante, quelli dei superalcolici in calo e il vino italiano ha il fascino dello status-symbol, come la moda e il design del nostro paese<sup>109</sup>.

- Hong Kong: un evento già svoltosi negli anni precedenti che ha avuto luogo nella prestigiosa cornice dell'Harbour Grand Hotel con il più grande salone di eventi della città, a pochi passi da Victoria Harbour. Un massiccio e costante afflusso di visitatori hanno avuto la possibilità di incontrare gli oltre 60 produttori presenti e degustare i loro vini più pregiati. Hong Kong è il crocevia dell'Estremo Oriente ed è una delle piazze finanziarie più importanti del mondo, nonché uno snodo nevralgico per le esportazioni italiane e non solo dato che funge da importante fulcro per raggiungere anche altri Paesi. Su tale piazza si hanno ancora grandi potenzialità di crescita. Il vino italiano sta penetrando il mercato grazie soprattutto alla cucina italiana e ai suoi interpreti. Ci sono moltissimi bravi restaurant managers e sommeliers di formazione italiana che lo fanno apprezzare<sup>110</sup>.
- Singapore: Gambero Rosso organizza dal 2013 un evento ad alto profilo per promuovere i vini Italiani chiamato Top Italian Wines Roadshow (lo stesso evento si è svolto anche in altre parti del mondo come Dubai, Toronto, Manila, Rio de Janeiro ecc.)<sup>111</sup>. L'evento è stato preceduto da una conferenza stampa seguita da una degustazione guidata di vini provenienti dalle cantine di circa 50 produttori nostrani e numerosi. La partecipazione è gratuita, ma rigorosamente su invito così da conferire all'evento maggior esclusività e permettere di creare un legame tra il concetto di lusso e quello di vino italiano.

---

<sup>109</sup> [www.gamberorosso.it](http://www.gamberorosso.it)

<sup>110</sup> A. De Santis, *E l'Asia scopre l'abbinamento con i vini italiani. Vol 2 Cina e Hong Kong*, 18 Novembre 2015

<sup>111</sup> [www.gamberorosso.it/it/eventi-internazionali](http://www.gamberorosso.it/it/eventi-internazionali)

Non c'è dubbio che i vini italiani si possano sposare alle cucine orientali, ma per ottenere grandi risultati bisogna solo viaggiare e raccontare i propri prodotti: questo è l'unico modo per creare mercati. Gambero Rosso lo ha ben capito e la sua strategia è volta proprio in tal senso.

La sua struttura nonché tutti gli strumenti multimediali di cui dispone lo supportano nella realizzazione di tali promozioni internazionali ed il futuro non può che esser mosso in tale direzione, con una soluzione strategica più che vincente.

### **3.2 Intervista al Director of international business and events di Gambero Rosso S.p.A Tiina Eriksson**

Nel corso delle ricerche sui processi di internazionalizzazione e concentrandoci sul forte contributo che il Gambero Rosso ha riversato su questo fenomeno, portando la diffusione del Made in Italy in quasi tutto il mondo, è nato l'interesse nel capire che genere di figure professionali operassero presso lo stesso e quali fossero le strategie adottate da questa S.p.A..

Si è deciso quindi di condurre un'intervista a Tiina Eriksson, Director of international business and events, al fine di chiarire le relative mansioni e raccogliere le opinioni sui progetti da loro creati, in modo da analizzare l'attività stessa del Gambero Rosso anche con un'ottica soggettiva e propria dei collaboratori.

Nel corso dell'intervista sono state poste alcune domande riguardanti le strategie adottate e sulla loro efficacia, per poi passare alle opinioni sui vari progetti e sulla loro messa in pratica.

Questo lavoro si è rivelato interessante e stimolante oltre che utile per ottenere una visione più completa su Gambero Rosso.

E' stata chiarita, da parte dell'intervistata, la scelta di passare da una strategia di Content Provider ad una di Market Placement e sul peso di questa scelta nei processi di internazionalizzazione. Il Gambero Rosso non è da considerare come una rivista che pubblicizza solo eventi in quanto si semplificherebbe l'operato dello stesso,

effettivamente è da considerarsi già un Market Placement. Produce infatti content che vengono valutati da esperti e poi pubblicizzati all'esterno attraverso la produzione di guide, magazine e programmi televisivi da qua provider. E' quindi da ritenersi anche una multimedia company, perché costituito da piattaforme diverse: web, carta, televisione, social network.

Il Gambero Rosso non deve essere minimizzato ad una semplice guida di eventi ma può essere paragonato ad un "iceberg" in cui solo la punta, ovvero la parte più superficiale, è composta dall'evento, accompagnato da una selezione di produttori e prodotti. Si passa contemporaneamente quindi a tre forme di strategie da una di content producer e provider a market placement.

Tuttavia bisogna chiarire la definizione di Market placement, in quanto il lavoro svolto non è di tipo commerciale ma quello che viene svolto nel mondo è quello di dare l'opportunità ad aziende, che sono già state selezionate, di partecipare a dei tour e a degli eventi organizzati dallo stesso con prodotti di qualità selezionati da esperti del settore con trenta anni di esperienza. Può essere così definito come "la voce amica che consiglia" ovvero l'esperto che consiglia attraverso la pubblicazione di guide quali Vini d'Italia e Top italian food.

Gli eventi sono da considerarsi educational promotional: promotional perché le aziende stesse durante l'evento si stanno promuovendo facendo un'azione commerciale, educational perché durante gli eventi vengono effettuati dei seminari i Master Class, dove vengono raccontati i territori, l'origine, le tipologie e le specificità delle aziende e dei vini in modo competente attraverso i suoi giornalisti leader italiani su questo campo. Tali eventi vengono comunicati al pubblico attraverso il suo grande network di oltre cinquantamila trader e media, e attraverso una rivista mensile con il quale rimane in contatto con il pubblico. Non bisogna quindi solo soffermarsi all'evento che dura quattro ore in quanto sarebbe riduttivo; esso infatti rappresenta soltanto l'inizio di un ciclo di comunicazione e contatto con il pubblico selezionato, concentrandosi su un tipo di target di professionisti quali sommelier o importatori. Nell'ultimo anno inoltre si è cercato di aumentare la porzione dell'ultima catena del trade ovvero il Wine club che muove il mercato attraverso il loro piccolo network, composto da consumatori esperti che pur non essendo dei veri e propri professionisti riescono a trascinare con se altri clienti interessati al wine e al food lovers.



Circa la metà delle attività internazionali contribuiscono al fatturato del Gambero Rosso tra cui le numerose partnership composte da scuole di cucina nel mondo. Attraverso corsi di formazione professionale in Thailandia, Cina, Usa, Korea, Giappone, la wine educational e le guide. L'Italia rappresenta attualmente solo uno dei tanti paesi in cui è presente il network in quanto già venticinque anni fa Guida vini d'Italia fu tradotta in inglese ed attualmente è presente in altre numerose lingue tra cui tedesco, giapponese e cinese. Anche gli eventi contribuiscono alla globalizzazione e al fatturato del Gambero Rosso che di fatto definirsi l'unico media company italiano global.

La scelta dei luoghi e dei format in cui vengono effettuati tali eventi, tra cui Tre bicchieri e Top italian food, è dettata da uno studio del mercato nel mondo in base ai cibi o ai vini più in voga nella nazione esaminata. L'evento icona del Gambero Rosso Tre bicchieri è ad esempio organizzato nei mercati più grandi e più consolidati perché oltre a parteciparvi grandi aziende strutturate con decine di uffici con già contatti esteri e che producono un forte fatturato annuo, vi è la partecipazione di piccole aziende quindi la scelta del luogo è dettata dal mercato laddove si è mostrato un particolare interesse circa un determinato prodotto.

Un ulteriore evento molto conosciuto è il Road show alla quale partecipano sessanta produttori che con una quota iniziale di partecipazione influiscono sul fatturato del Gambero Rosso essendo la stessa una società privata. A differenza dell'evento Tre bicchieri la scelta dei sei paesi, in cui deve essere effettuato l'evento, è presa dai produttori stessi attraverso delle votazioni in base ad una rosa di mercati preventivamente selezionati dagli esperti di marketing del Gambero Rosso. I sessanta produttori che partecipano all'evento vengono selezionati tra i Tre bicchieri ed attualmente ci sono state dieci edizioni del road show alla quale molte aziende hanno partecipato a tutte le edizioni. Ogni anno a fine tour si invitano di nuovo i produttori che hanno partecipato all'edizione appena conclusa ed in base a quanti di loro retrocedono vengono invitati nuovi produttori. Ogni anno c'è uno scambio di circa 6 produttori su 60, quindi circa l'80% delle aziende resta creando un vero e proprio gruppo di lavoro e di interscambio di idee con il Gambero Rosso, il cui unico compito è quello di consigliare il mercato vincente e pubblicizzare l'azienda stessa.

Ci siamo inoltre soffermati, durante l'intervista, sul mercato asiatico e su quanto Singapore abbia una valenza strategica sul mercato del vino e sul Gambero Rosso, scoprendo che Singapore ed altri paesi del Sud Africa rappresentino luoghi importanti e strategici in quanto di "passaggio", nel senso che gli eventi non sono solo ristretti ad esempio ai singaporiani stessi ma si rivolgono a tutto il sud est asiatico, per cui i Pr accuratamente scelti del Gambero Rosso coinvolgono anche i paesi limitrofi.

Quest'anno inoltre è stata scelta Manila come città di partenza del tour: in realtà è stata selezionata unicamente per una questione logistica di comodità e risparmio per quanto concerne voli e viaggi.

La direttrice Tiina Eriksson si occupa personalmente della questione dei voli e dei viaggi e dopo un intenso e accurato studio dei vari casi sancisce le varie tappe e i giorni dei tour evitando le eventuali festività o altre fiere nazionali.

La difficoltà principalmente riscontrata sul mercato di Singapore, e in generale del sud est asiatico, è stata studiare le leggi riguardanti le tasse sugli alcolici e sul tipo di religione che possono incidere sul mercato in quanto molti Paesi sono Musulmani. Singapore tuttavia è un mercato ad oggi consolidato in quanto costituito da un numero elevato di importatori. Per quanto riguarda il cibo, le complicazioni provengono principalmente dalle conservazioni dei cibi che hanno ovviamente tempi diversi, complicando l'organizzazione e le modalità di esportazione.

Quest'anno per la prima volta si terrà un evento in Vietnam, che per alcuni produttori è un buonissimo mercato mentre per altri no. L'evento cercherà di coinvolgere il più possibile i ristoratori in modo da stimolare gli importatori ed accrescere il numero di quest'ultimi per aumentare la concorrenza sul mercato. Ci sono quindi delle potenzialità sul mercato del sud-est asiatico; ciò è già dimostrato dalla presenza nei supermercati di moltissimi prodotti italiani di cui almeno un terzo però non è stato prodotto in Italia. Inoltre in Thailandia, più precisamente a Bangkok, il Gambero Rosso promuove da quattro anni, un corso professionale per chef alla thouse set ather college integrato in un corso di laurea nel quale è possibile scegliere la cucina italiana come modulo.

Ogni mercato è costituito dai propri collaboratori che si occupano di promozione e comunicazione dell'evento sotto una guida assoluta del Gambero Rosso, vengono selezionati in base alla loro influenza nei confronti del pubblico e del mercato, alla

loro capacità di gestione degli eventi e svolgono un lavoro esclusivo per lo stesso senza avere autonomia decisionale in quanto sono completamente seguiti dal Gambero Rosso.

La competizione che vige tra il vino francese e italiano è un problema ancora attuale anche se nei mercati consolidati, come si può riscontrare dai dati, il vino italiano sta superando quello francese.

Nei mercati nuovi ciò non accade in quanto la Francia ha una maggiore capacità di promozione sui prodotti dovuta all'appoggio e alle politiche promozionali da parte del governo. Il governo italiano ha intrapreso solo successivamente tale politica di marketing grazie all'OCM, anche perché prima del contributo della comunità europea il produttore doveva sostenere tutte le spese.

Il vino italiano tuttavia ha avuto una forte ripresa nei mercati consolidati superando addirittura quello francese in alcuni casi. Ciò è facilitato anche dall'amore da parte dei paesi esteri per il life style italiano che va dalla moda al vino e che supera alla lunga quello di molti life style nel mondo, gettando tutti i presupposti per far eccellere il mercato italiano nel mondo.

Nei mercati in via di sviluppo come quello asiatico, il vino francese gode ancora di un piccolo vantaggio, ma per quanto riguarda la ristorazione gli italiani sono di gran lunga preferiti ai francesi: ciò presuppone che con il passare del tempo ci sarà una netta ripresa del mercato del vino in quanto nei ristoranti italiani viene promosso il vino italiano.

Il food, mercato molto ampio perché racchiude anche i prodotti come formaggi, pasta, salumi, conserve, frutta fresca e secca, è un po' più complesso.

Il network del Gambero Rosso comprende già due pubblicazioni del Top Italian Food che racchiude tutto il cibo italiano escluso il vino e pubblicizza piccole e grandi imprese selezionate secondo le loro produzioni di qualità.

Si differenzia dallo Slow Food in quanto quest'ultimo si pone l'obiettivo di proteggere unicamente le aziende di piccola produzione, mentre Top Italian Food sceglie quei prodotti che, secondo gli esperti, sono di qualità a prescindere dal tipo di azienda: condizione necessaria è che questi abbiano l'attitudine all'export o che esportino già. Risulta così essere una guida molto utile che tutti i manager del mondo o i trader dovrebbero possedere in quanto vi si trovano prodotti già selezionati.

Il Gambero Rosso sta strutturando anche un nuovo format dove sono stati già presentati degli eventi a Mosca, Tokio, Canada e Hong Kong, ed in programma quest'anno c'è Zurigo, Los Angeles e anche il sud est asiatico con l'obiettivo di effettuare anche una lotta contro la contraffazione dei prodotti che pesa in maniera incisiva sull'economia. Il fake italiano infatti è imputabile ad una mancanza di educazione ai prodotti italiani: nel momento in cui i consumatori nel mondo verranno a conoscenza della qualità di tali prodotti li preferiranno alla contraffazione.

Questo ciclo di eventi si chiama Gambero Rosso Experience denominato così perché si basa sulla condivisione dell'esperienza dello stesso e dove verranno pubblicizzati dei focus a prodotti singoli come ad esempio il Cheese experience e il Pasta experience. Inizialmente i vari moduli vengono montati tecnicamente come singole educational per poi essere unite in un evento comune.

## Conclusion

Abbiamo iniziato il nostro lavoro di tesi con tre domande a cui abbiamo cercato di dare una risposta:

- a) *La letteratura di riferimento, come descrive il ruolo commerciale svolto da Singapore? Il Paese è veramente da considerarsi una chiave di volta per i processi di internazionalizzazione verso l'Asia?*
- b) *Come si colloca Singapore all'interno delle strategie di internazionalizzazione commerciale messe in atto dalle imprese che si rivolgono ai paesi del sud est asiatico?*
- c) *Quali insegnamenti possono trarre dal caso Gambero Rosso S.p.A. gli imprenditori italiani di aziende vinicole che vogliono entrare nel mercato asiatico?*

Cerchiamo quindi di tirare un po' le somme capendo, in primis, come si combinano tra di loro i concetti di internazionalizzazione, sud est asiatico, e Singapore e soprattutto se la letteratura incontra o meno, secondo la nostra ricerca, la realtà pratica delle cose. Riconoscere in Singapore il ruolo di centro d'investimento per gli affari asiatici è risultata sicuramente una considerazione corretta che deriva direttamente dall'intreccio di fattori chiave come: un sistema di governo pulito ed efficiente, una particolare attenzione a scienza e tecnologia, ottime relazioni tra lavoratore e datore di lavoro ed una manodopera competitiva e flessibile. Inoltre la stabilità dei prezzi, un solido sistema legale, così come la cooperazione tra governo e organizzazioni private e il supporto di un forte sistema d'infrastrutture e politiche che favoriscono il commercio hanno creato dei meccanismi decisamente idonei a proteggere gli investimenti che fanno di questa città stato un'attraente oasi per molte imprese straniere che vogliono far breccia nel mercato asiatico. Definire Singapore hub commerciale per tutto il sud est asiatico corrisponde dunque a descrivere cosa accade realmente nelle scelte di internazionalizzazione. C'è però da dire che arrivare a questa conclusione non è stato semplice poiché sono state riscontrate alcune difficoltà soprattutto per quel che riguarda l'analisi del mercato di Singapore, e in generale del sud est asiatico. La principale è stata sicuramente quella di studiare le leggi riguardanti

le tasse sugli alcolici e sul tipo di religione che inevitabilmente si trovano ad incidere sul mercato dato che molti Paesi dell'area sono musulmani. Tuttavia, nonostante le difficoltà di analisi, Singapore si è confermata come la protagonista di uno straordinario sviluppo economico, unico nel suo genere tanto che per il 2014 l'Agenzia della World Bank che si occupa dell'attrazione degli investimenti, la ha eletta come la prima al mondo in tema di attrattività. Il suo successo nasce sicuramente da una politica economica ben studiata: gli operatori italiani non sono respinti dagli alti costi di Singapore poiché sono compensati da altri fattori che alla fine rendono la città la destinazione principale per le imprese che puntano all'Asia dato che il suo ruolo di baricentrico la rendono spesso la meta iniziale o hub commerciale per raggiungere i mercati limitrofi. La posizione geografica strategica, inoltre, permette a Singapore di godere di un'eccellente reputazione nel settore import-export, rappresentando uno snodo centrale per il sistema distributivo asiatico ed un luogo ideale per le attività promozionali, lo stoccaggio e la distribuzione. Prima di raggiungere il sud-est asiatico e quindi Cina, Taiwan, Hong Kong, Macao, tutti i prodotti esportati dai principali paesi produttori viaggiano attraverso Singapore.

Continuando il nostro percorso, cercando di dare una risposta al quesito introduttivo: *“Come si colloca Singapore all'interno delle strategie di internazionalizzazione commerciale messe in atto dalle imprese che si rivolgono ai paesi del sud est asiatico”* ci siamo concentrati sul mercato del food&wine, e abbiamo rilevato come Singapore sia quasi del tutto dipendente dal mercato alimentare internazionale. Proprio per questo motivo, e per il fatto che la città è lo stato è l'hub turistico e dei trasporti del sud est asiatico, il mercato dei prodotti alimentari è molto sviluppato sia in termini di competitività che di multiculturalità. Particolarmente apprezzata, rispetto alla cultura del made in Italy, è l'offerta di vini nostrani. Nonostante il mercato del vino di Singapore è ancora piccolo, rappresenta una realtà vivace, molto stimolante ed interessante per le imprese italiane che decidono di investire in questa parte dell'Asia.

Infine, nel terzo capitolo, abbiamo intervistato la Director of international business and events di Gambero Rosso S.p.A. la quale ha dato un piano reale a tutto quello che avevamo fino a quel momento descritto solo con concetti teorici. Abbiamo quindi

osservato Gambero Rosso S.p.A attraverso il suo lavoro, abbiamo approfondito gli eventi che la società organizza, l'approccio al business e il perché si è deciso di adottare una strategia di Market Placement che rompe il legame con il passato e con una più tradizionale strategia di Content Provider e degli impatti di questa decisione sull'internazionalizzazione che è una delle caratteristiche principali dell'impresa. La scelta di far evolvere l'impresa da mera piattaforma di informazioni enogastronomiche a vero e proprio player del settore è stata una diretta conseguenza della volontà di ampliare il proprio business ad aree diametralmente opposte tra di loro. Il fulcro di questa attività risiede negli eventi e nella comunicazione.

*Quindi, in conclusione, volendo rispondere a terzo ed ultimo quesito, quali insegnamenti possono trarre gli imprenditori italiani di aziende vinicole che vogliono entrare nel mercato asiatico dall'esperienza di Gambero Rosso S.p.A. e più in generale da questo lavoro di tesi?*

I produttori italiani operanti nel settore del vino, dovrebbero distogliere l'attenzione da modelli superati come la ricerca di agenti/importatori attraverso i circuiti delle fiere dove, alla fine, delegano la vendita a importatori esteri che non hanno alcun interesse a valorizzare i prodotti italiani. Gambero Rosso ci insegna, infatti, che la proattività è l'unica chiave per ottenere un concreto vantaggio competitivo in tema di internazionalizzazione. Investire in una buona comunicazione al fine di far conoscere i propri prodotti o magari sponsorizzare il life style italiano attraverso il consumo di questi, potrebbe sicuramente dare una spinta in più a prodotti già famosi nel mondo grazie al fattore made in Italy.

Singapore è quindi sicuramente considerabile un ottimo trampolino di lancio per tutte quelle imprese, soprattutto enogastronomiche, che puntano ad estendere il proprio business oltre i confini nazionali.

## **Bibliografia**

A brief History of Singapore – Guide me Singapore 2014

A framework for integrated risk management in international business KD Miller -  
Journal of international business studies, 1992 - JSTOR

A. De Santis, E l'Asia scopre l'abbinamento con i vini italiani. Vol 2 Cina e Hong  
Kong, 18 Novembre 2015

Amato Rosa; Liberti Cesare – I N.I.C. (New Industrial Countries) Corea del Sud,  
Taiwan, Hong Kong, Singapore (2011)

Demattè C., Perretti F., Marafioti E. (2008), Strategie di internazionalizzazione, Egea

Demattè C., Perretti F., Marafioti E. (2008), Strategie di internazionalizzazione, Egea

Ghosh A., Sanganerla A. e Siew Hwa O., “Benefits, opportunities and challenges of  
conducting R&D in Singapore- Pharmaceutical and life sciences industry”, Pag-7-9,  
PWC Report, pp.1-27, 25

Krokou D., 2016, Entrare nel mercato cinese. Una guida pratica per PMI e  
imprenditori, Business & Economics



L. Kwan Yew, *From Third World to First: The Singapore Story - 1965-2000*, HarperCollins, 2000

Laserre R., *Delocalisations: Elles Sauvegardent l'Emploi. L'Italia nell'economia Internazionale*, Sintesi del rapporto ICE 2007/2008

Lee S.K., Goh C.B., Fredriksen B. e Tan J.P., "Toward a better future: education and training for economic development since 1965", *The World Bank: Washington (USA)*, pp.1-206, 2008.

*Maritime Singapore – Ohter facts you may not know* (2013)

Mun C.W. e Ying S.H., "Singapore and Asia in a globalized world", Pag.10, *World Scientific Publishing: Singapore (Singapore)*, pp.1-222, 2009.

N. Melone, "Il business è servito: il Gambero Rosso sbarca in borsa", *Corriere della Sera*, 25 Settembre 2015

Nicoletta Melone, "Il business è servito: il Gambero Rosso sbarca in borsa", *Corriere della Sera*, 25 Settembre 2015

Root, Franklin R., *Entry strategies for international markets*, Lexington/Mass., Lexington Books, 1988

Saloner G., *Journal of Economics Perspectives*, 2001

"Singapore's innovation gap", Pag.298, *Journal of East Asian Studies*, pp.291-319, 9, 2009

*Singstat* (Department of Statistics Singapore) 2012

W.T.H., "Singapore's transition to innovation-based economic growth: infrastructure, institutions and government's role", Pag.143, *R&D Management*, pp.143-160, 36(2), 2006

## Sitografia

[www.affaritaliani.it](http://www.affaritaliani.it)

[www.ansamed.info/terraegusto/notizie/rubriche/vino/2012/10/20/Vini-Italia-Gambero-Rosso-ecco-guida-2013-migliori\\_7663248.html](http://www.ansamed.info/terraegusto/notizie/rubriche/vino/2012/10/20/Vini-Italia-Gambero-Rosso-ecco-guida-2013-migliori_7663248.html)

[www.asean.org](http://www.asean.org)

[www.ava.gov.sg](http://www.ava.gov.sg)

[www.cirve.unipd.it](http://www.cirve.unipd.it), Centro interdipartimentale per la ricerca in Viticoltura ed Enologia, Battisella A., Del Bianco A.

[www.confindustria.it](http://www.confindustria.it), Scambi commerciali e investimenti italiani in Asia

[www.corriereasia.com](http://www.corriereasia.com), Singapore, centro finanziario e hub strategico per gli investimenti in Asia Orientale, L. Riccardi

[www.croie.luiss.it](http://www.croie.luiss.it), La conclusione dei capitoli sui negoziati negli Accordi CETA e

EUSFTA, S. Silingardi

[www.ediesseonline.it](http://www.ediesseonline.it)

[www.felicitasglobal.com](http://www.felicitasglobal.com)

[www.forexport.packagingspace.net](http://www.forexport.packagingspace.net), Packaging&processing forexport

[www.gamberorosso.it/images/cg/bilancio](http://www.gamberorosso.it/images/cg/bilancio)

[www.gamberorosso.it/it/borsa](http://www.gamberorosso.it/it/borsa)

[www.gamberorosso.it/it/citta-del-gusto](http://www.gamberorosso.it/it/citta-del-gusto)

[www.gamberorosso.it/it/component/k2/1020763-shanghai-e-hong-kong-il-vino-](http://www.gamberorosso.it/it/component/k2/1020763-shanghai-e-hong-kong-il-vino-italiano-arriva-nel-celeste-impero)

[italiano-arriva-nel-celeste-impero](http://www.gamberorosso.it/it/component/k2/1020763-shanghai-e-hong-kong-il-vino-italiano-arriva-nel-celeste-impero)

[www.gamberorosso.it/it/eventi-internazionali](http://www.gamberorosso.it/it/eventi-internazionali)

[www.gov.sg/government](http://www.gov.sg/government)

[www.gruppobpc.com](http://www.gruppobpc.com), Il mercato del vino. Sud Est asiatico 2016

[www.guidemesingapore.com](http://www.guidemesingapore.com)

[www.ice.gov.it](http://www.ice.gov.it), Singapore. Nota di mercato sui prodotti alimentari 2014

[www.ice.it](http://www.ice.it), Le imprese italiane nei paesi ASEAN, osservatorio ASIA

[www.ice.it](http://www.ice.it), Trade Promotion Section of the Italian Embassy, Singapore. Il mercato del vino, le differenze che avvicinano: i segreti della città-Stato di Donfrancesco G.

[www.ifc.org](http://www.ifc.org)

[www.ilmercatodelvino.it](http://www.ilmercatodelvino.it) , Il Mercato del Vino a SINGAPORE - Report 2016

[www.ilsole24ore.com](http://www.ilsole24ore.com), Scommessa su Singapore per conquistare l'Asia, Di Donfrancesco G., 2016

[www.ilsole24ore.com](http://www.ilsole24ore.com), Singapore porta dell'alimentare, Di Donfrancesco G., 2016

[www.impresamia.com](http://www.impresamia.com), Made in Italy – food: export in crescita nel sud est asiatico

[www.impreses.intesasanpaolo.com](http://www.impreses.intesasanpaolo.com)

[www.infomercatiesteri.it](http://www.infomercatiesteri.it), Dove investire

[www.italianfoodandwineinsingapore.com](http://www.italianfoodandwineinsingapore.com)

[www.itasean.org](http://www.itasean.org), La presenza delle aziende italiane nell'ASEAN. Una ricerca dell'Osservatorio ASIA

[www.itasean.org](http://www.itasean.org), Le imprese italiane nei paesi ASEAN, una ricerca dell'Osservatorio ASIA – Ministero dello Sviluppo Economico – Italian Trade Agency – ICE

[www.itseaconsulting.com](http://www.itseaconsulting.com), Previsioni SACE 2014 – 2017: le esportazioni italiane in Asia cresceranno dell'8,60%

[www.mefite.ice.it](http://www.mefite.ice.it), Istituto nazionale per il Commercio Estero. Nota di mercato. Singapore

[www.mercatiaconfronto.it](http://www.mercatiaconfronto.it)

[www.re.camcom.gov.it](http://www.re.camcom.gov.it), Analisi sull'attività del mercato asiatico, 2014

[www.sace.it](http://www.sace.it)

[www.sace.it](http://www.sace.it), Rethinking. Evoluzioni e prospettive dell'export italiano 2014 - 2017

[www.schedeflash.it](http://www.schedeflash.it)

[www.shatec.sg](http://www.shatec.sg)

[www.simest.it](http://www.simest.it)

[www.singaporestartup.com](http://www.singaporestartup.com)

[www.singstat.gov.sg](http://www.singstat.gov.sg)

[www.stb.gov.sg](http://www.stb.gov.sg) Trade Promotion Section of the Italian Embassy22 free

[www.sviluppoeconomico.gov.it](http://www.sviluppoeconomico.gov.it)

[www.thelocalnose.com](http://www.thelocalnose.com)

[www.toscanwinegroup.com](http://www.toscanwinegroup.com)

[www.trade.ec.europa.eu](http://www.trade.ec.europa.eu)

[www.uiv.it](http://www.uiv.it), Singapore, Malesia e Thailandia: opportunità per l'export futuro

[www.vinitaly.com](http://www.vinitaly.com)

[www.winemonitor.it](http://www.winemonitor.it)

## Riassunto

Il processo di globalizzazione nel corso degli ultimi dieci anni ha avuto sempre più rilevanza, portando le nazioni ad un progressivo allargamento della sfera delle relazioni sociali.

Un crescente numero di aziende cerca la propria affermazione in nuovi mercati emergenti in modo da ottenere uno sviluppo rapido ed estensivo della propria economia. La scelta del mercato di sbocco o la scelta del mercato geografico al quale rivolgersi è uno dei fattori di sviluppo più importanti che l'impresa deve considerare in una politica d'internazionalizzazione. Dal punto di vista economico, l'obiettivo dell'impresa è, pertanto quello di selezionare le risorse, i prodotti ed i mercati in modo tale che la loro combinazione sia in grado di generare redditività di lungo termine. Una volta determinata la selezione di nazioni che presentano i requisiti per il raggiungimento degli obiettivi strategici che sta perseguendo un'impresa, la fase successiva consiste nel determinare quali nazioni presentano un grado di interesse maggiore, attrattività influenzata da fattori economici, politici, culturali, demografici e competitivi.

<b>Opportunità</b>	<b>alte</b>	<b>Elevata attrattività</b>	<b>Attrattività media che richiede opportune valutazioni</b>
	<b>basse</b>	<b>Attrattività media che richiede opportune valutazioni</b>	<b>Bassa attrattività</b>
		<b>bassi</b>	<b>alti</b>

**Rischi**

Risultano essere molteplici i fattori da valutare per quanto riguarda il settore economico quali: il mercato del lavoro dove si analizza la quantità e la qualità della manodopera; il capitale per cui le variabili da considerare sono innanzitutto il reddito ed il tasso di risparmi; il divario tecnologico tra il livello posseduto dall'impresa e quello della nazione di destinazione e la distribuzione e la qualità delle infrastrutture di trasporto e di comunicazione, sia interne che di collegamento internazionale. Il rischio politico inoltre rende ancora più complesso il processo di scelta delle nazioni

che possono costituire i potenziali candidati del processo d'internazionalizzazione, può essere definito come la risultante sia di eventi politici interni sia di eventi politici esterni e può generare un effetto negativo sulla posizione attuale e futura dell'impresa. I fattori politici sono anche influenzati dalle relazioni internazionali che la nazione intrattiene con altri Stati, tali legami possono costituire opportunità o restrizioni per l'attività delle imprese, non solo dal punto di vista economico ma anche dal punto di vista delle relazioni politiche e di cooperazione internazionale.

Un'altra categoria importante che scandisce l'attrattività di una nazione è rappresentata dalla cultura e le identità culturali. Tra le sottocategorie dei fattori culturali è importante distinguere la struttura sociale dipendente dalla struttura organizzativa di un'impresa; la concezione dello spazio e del tempo che influenza la pianificazione e le relazioni personali nonché la struttura organizzativa, l'influenza della religione che condiziona le attività delle imprese in quanto scandisce i ritmi di lavoro stabilendo i giorni di festività, il consumo dei prodotti come quelli alcolici o il divieto di interessi bancari nei paesi islamici e può condizionare anche le tensioni a livello politico. Infine tra le sottocategorie dei fattori culturali ritroviamo anche il rapporto tra i sessi ed il linguaggio, inteso non solo per gli aspetti verbali, ma anche come stile di espressione e come contesto d'uso.

La principale porta d'accesso per tutti gli investitori internazionali intenzionati ad avviare attività di business nel Sud-Est asiatico è Singapore che tra tutti i Paesi, ha saputo rendersi prospera ripartendo praticamente dal nulla nel 1965, anno in cui diviene indipendente la Repubblica di Singapore.

Il cambiamento nel modello innovativo di Singapore è cominciato a fine anni '80 quando il governo ha promosso il passaggio da un approccio di "diffusione tecnologica" a uno di "sviluppo tecnologico" e da un modello economico capital-driven a uno innovation-driven.

Gli elementi di successo che hanno reso tale paese il centro nevralgico e uno dei più ambiti agli occhi degli operatori esteri sono quelli riscontrati e citati nell'analisi della scelta del paese in cui interare un processo di internazionalizzazione.

Il principale punto di forza della Repubblica di Singapore è proprio la localizzazione. Il Paese si trova, infatti, nel cuore del Sud Est Asiatico; peculiarità che rappresenta una grossa opportunità per le aziende in quanto possono avere accesso a un mercato di



circa 2.8 miliardi di persone raggiungibili con poche ore di volo. Inoltre è posizionato su molte rotte marittime e commerciali e costituisce un importante snodo di trasporto internazionale per l'Oceano Indiano e l'Oceano Pacifico caratteristica che ha permesso di ottenere al paese l'importante status di Centro Marittimo Internazionale grazie al suo porto.

Oggi, Singapore può vantare su un sistema di governo stabile ed efficiente, condizioni molto significative per le aziende che vogliono aprire un business in un paese straniero. Oltre a un porto molto ben organizzato e a una localizzazione strategica, il sistema governativo ha instaurato un sistema di tassazione efficientissimo con dei vantaggi considerevoli per le aziende che sono operative nel territorio a cui viene offerto inizialmente un programma di esenzione fiscale. La tassazione sui profitti aziendali corrisponde al 8,5% quando i profitti sono inferiori a 300.000 SGD, mentre sopra questo ammontare il tasso si alza al 17%.

Singapore è uno dei pochi luoghi al mondo a differenza di molti Paesi, soprattutto quelli occidentali, che consente agli imprenditori di aprire società e renderle facilmente operative in poco tempo: per un'impresa è necessaria solamente la sottoscrizione della stessa al Registro delle Ditte e delle Società, secondo quanto stabilito dal "Companies Act".

Al momento della registrazione della nuova società, sono richieste delle informazioni base, quali: il nome della società, i dati personali del proprietario, dell'amministratore o del prestanome, l'indirizzo della sede d'ufficio, la presentazione dello statuto.

Il Paese da quanto risulta dalle statistiche della Central Intelligence Agency, ha uno dei più bassi tassi di disoccupazione mondiale. Il tasso di disoccupazione si aggira attorno al 2%, ed è il quattordicesimo più basso al Mondo. Il Pil pro-capite è elevato, ed è il sesto più grande al mondo.

Le politiche adottate dal governo hanno portato il Paese a raggiungere degli ottimi risultati in termini di performance economica e innovativa. Singapore è considerata come un paese R&D intensive e la sua leadership tecnologica è ormai riconosciuta in numerosi settori chiave come quello della chimica, dell'elettronica, dell'ingegneria, della biotecnologia farmaceutica e della tecnologia medica.

L'avanzamento tecnologico è fondamentale per affrontare sfide come l'energia alternativa, la sostenibilità ambientale, il progressivo aumento e invecchiamento della

popolazione, pertanto, un ulteriore punto di forza di Singapore e incentivo per gli imprenditori interessati ad avviare un'impresa è il fatto che questa nazione può vantare la migliore forza lavoro nelle ultime classifiche. Grazie a questi fattori la qualità della vita che il Paese offre è alta e ciò risulta di fondamentale importanza per chi decide di aprire un business a Singapore, ma soprattutto per le persone che si trasferiscono dalle aziende estere nel Paese asiatico, e che portano con se i propri familiari.

Il settore dei servizi pubblici e dei trasporti è stato accompagnato da forti investimenti che hanno migliorato notevolmente i servizi, Singapore infatti pur essendo tra le città con la densità di popolazione più elevata al mondo, la percezione del traffico e della congestione stradale è inferiore alle altre Metropoli del Mondo.

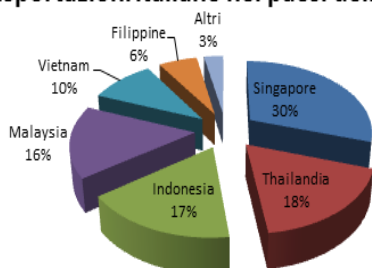
La crescita economica del Sud Est asiatico è significativa e costante da diversi anni, per questo motivo e per quelli sopra elencati rappresenta una delle aree del mondo maggiormente attrattive per le imprese italiane. La richiesta di prodotti alimentari italiani dal Sud Est asiatico è già una realtà che lascia prevedere non solo una crescita importante dell'export delle nostre aziende ma anche di scambi commerciali e strategie per l'espansione dell'esportazione di food made in Italy. I prodotti alimentari italiani che interessano maggiormente i mercati del Sud Est Asiatico sono generalmente pasta, olio d'oliva, conserve di pomodoro, vino, formaggi, conserve vegetali, ma anche cioccolato e caffè. I mercati invece che sono ancora in via di sviluppo sono quello degli alcolici e dei salumi a causa delle numerose difficoltà riscontrate quali: barriere doganali, usanze religiose, scarsa conoscenza della ricchezza e qualità della produzione alimentare italiana. I salumi e i vini infatti hanno poco successo in questi mercati, per motivi religiosi e di gusto. Per educare tale mercato ai prodotti italiani serve una maggiore promozione dei nostri prodotti alimentari, sempre abbinata all'informazione. Nonostante le innumerevoli difficoltà secondo uno studio della SACE, l'Asia si conferma l'area più dinamica nel periodo 2014-2017, con un Pil in aumento del +6,6%. In Cina si prevede addirittura una crescita significativa delle esportazioni italiane (+8,6% nel 2014-201), 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.

Singapore dipende fortemente dal mercato alimentare internazionale e ha necessità di importare circa il 90% del suo fabbisogno totale. Proprio per questo motivo, e per il fatto che la città stato è l'hub turistico e dei trasporti del sud est asiatico, il mercato dei prodotti alimentari è molto sviluppato sia in termini di competitività che di multiculturalità, offrendo dunque un'ampia scelta di cibi asiatici e occidentali. Dato l'alto numero di hotel, ristoranti, catering per linee aeree, ospedali ed esclusivi club privati, molte sono le opportunità per la commercializzazione di prodotti e attrezzature riconducibili al settore "gourmet" .

La maggior parte degli abitanti è composta da famiglie dal reddito medio e con uno stile di vita medio-alto, a cui si aggiungono oltre un milione di stranieri che abitano a Singapore per ragioni di lavoro . Pertanto le tre categorie di consumatori più rilevanti e soprattutto che dimostrano interesse per i prodotti made in Italy, per i quali sono una componente fondamentale l'elevata qualità e la sicurezza alimentare, sono le famiglie a reddito medio-alto, single singaporiani, stranieri e visitatori .

Particolarmente apprezzata, rispetto alla cultura del made in Italy, è l'offerta di vini nostrani. Anche se il mercato del vino di Singapore è ancora piccolo, rappresenta una realtà in via d'espansione, molto stimolante ed interessante per le imprese che decidono di investire in questa parte dell'Asia. Negli ultimi 15 anni il mercato del vino è praticamente raddoppiato e i ritmi di crescita continuano ad essere attorno al 5% annuo dovuto anche al fatto che il vino italiano è favorito, come in molti altri paesi, dalla diffusione di ristoranti di cucina nostrana. Singapore per le aziende italiane rappresenta uno snodo centrale per il sistema distributivo asiatico essendo un luogo ideale per le attività promozionali, lo stoccaggio e la distribuzione del vino.

**Esportazioni italiane nei paesi dell'ASEAN**



**Importazioni di vino**



Prima di raggiungere il sud-est asiatico e quindi Cina, Taiwan, Hong Kong, Macao, tutti i vini esportati dai principali paesi produttori viaggiano attraverso Singapore. La Francia tuttavia ha una posizione di leadership nella distribuzione vinicola per l'immagine che hanno i suoi vini. Sono stati i primi a essere importati nel Sud Est Asiatico e continuano ad essere i leader del mercato, forte anche di una lunga tradizione nel campo della vinificazione e di una rete distributiva capillare: i vini francesi rappresentano per i singaporiani un sinonimo di lusso e prestigio. Si prevede che il mercato del vino di Singapore continuerà a crescere nei prossimi quattro anni, ma ad un ritmo più lento. Tuttavia di pari passo alla crescita di mercato ci sarà la crescita del prezzo medio in quanto i consumatori saranno disposti a pagare di più e saranno alla ricerca di prodotti di qualità superiore. Il successo del vino dovrebbe stimolare l'attenzione dei canali di comunicazione nei confronti di questo prodotto e l'organizzazione di più eventi legati al vino facendo in modo che enoteche e supermercati guadagnino quote di mercato più grandi.

Per far fronte a tale progetto e per capire appieno l'impatto della presenza italiana nel settore dei vini per quanto riguarda il mercato del Sud Est asiatico si utilizza la matrice SWOT utile per la pianificazione strategica. La si utilizza per valutare i punti di forza e di debolezza, le opportunità e le minacce di un progetto in relazione ad alcuni obiettivi.

<p style="text-align: center;"><b>VANNTAGGI</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Apprezzamento dei consumatori del made in Italy associato all'idea di salute</li> <li>• Buoni risultati nel settore on-premise</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>SVANNTAGGI</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Difficili sinergie tra le diverse aziende italiane</li> <li>• La piccola dimensione delle imprese vinicole italiane</li> <li>• Pochi eventi incentrati sui soli vini italiani</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>OPPORTUNITA'</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Maggior reddito pro capite</li> <li>• Cresce l'interesse verso i prodotti sani e naturali</li> <li>• Sviluppo del turismo</li> <li>• Nodo strategico per il commercio</li> <li>• Logistica molto efficiente</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>MINACCE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Il paese è piccolo e quindi il mercato diretto a cui le imprese italiane fanno riferimento è limitato</li> <li>• Bassa fedeltà da parte degli operatori del settore nei confronti dei Paesi produttori</li> </ul>

Al fine di sviluppare il mercato del vino a Singapore dall'Aprile 2009 sono state abolite le tasse, inclusa la GST, su una limitata quantità di vino che deve essere presentato a

fiere e conferenze regolarmente autorizzate dallo Stato. Gli espositori e i principali organizzatori sono tenuti a pagare le tasse per una quantità non superiore a 2,25 litri di vino, selezionato a fini di degustazione per etichetta al giorno. Per quanto riguarda poi le importazioni sul vino vi sono tutta una serie di regolamentazioni anche piuttosto complesse derivanti dal fatto che Singapore è di gran lunga il maggior partner commerciale dell'UE in ASEAN.

Poco meno di un terzo degli scambi di beni e servizi tra UE e ASEAN passa da Singapore, circa i due terzi degli investimenti tra le due regioni sono investimenti fatti nella città-stato, oltre 10.000 le imprese dell'UE si sono stabilite a Singapore e usano la posizione strategica di hub per servire tutto il Pacifico.

L'accordo Unione europea-Singapore di libero scambio, EUSFTA , è il primo accordo di libero scambio concluso tra l'UE e un paese ASEAN.

L'obiettivo è senz'altro quello di migliorare l'accesso delle imprese di Singapore e europee ai rispettivi mercati, e di fornire un regime stabile ed equo per gli investitori stranieri, preservando il diritto delle parti di regolare nell'interesse del pubblico.

Il vino, come abbiamo visto, pur non facendo parte della cultura tradizionale di Singapore sta ottenendo sempre più successo tra i singaporiani ed esistono alcune strategie da poter attuare per incentivare il consumo di questo bene.

Tenendo presente ciò che manca di più al mercato asiatico ovvero una profonda conoscenza del Made in Italy, i produttori e i distributori possono pensare di proporre ed organizzare dei programmi educativi tenendo incontri di degustazione, organizzando seminari sull'apprezzamento del vino per i consumatori locali nelle aree più elitarie di Singapore, come club, e eventi aziendali, oltre a svolgere un'attività di direct mailing a supermercati e privati.

I produttori inoltre possono promuovere il proprio vino anche tramite degustazioni e pubblicità sui giornali locali anche se tale scelta comporta costi elevati.

In generale, i produttori devono riuscire a rendere famoso il nome dell'azienda e essere presenti con un'attività promozionale continua o a scadenza regolare solo così i consumatori si avvicineranno inizialmente con un atteggiamento di curiosità e di scoperta per poi diventare consumatori appassionati, in grado di apprezzare le caratteristiche del vino italiano e il life style che lo accompagna e contraddistingue.

Può risultare particolarmente utile presentarsi sul mercato locale attraverso un evento che crei un impatto e che venga reiterato a scadenze fisse per rinforzare il messaggio durante le edizioni successive e servendosi dell'aiuto di un consorzio in collaborazione con istituzioni italiane. Al fine di aumentare tra i consumatori del sud-est asiatico la familiarità con i vini italiani un'ulteriore strategia per promuovere la conoscenza è di entrare sul mercato magari in collaborazione con un ristorante: il successo del cibo italiano potrebbe essere utilizzato come espediente per l'introduzione di vino che bene si accompagna ai piatti italiani. Si può auspicare a sinergie di impronta enogastronomica, senza trascurare anche l'abbinamento del vino italiano con i cibi locali. I vini italiani hanno il grande pregio di essere il frutto di tremila anni di storia, di avere quindi le proprie origini in una tradizione millenaria che ha permesso la creazione di vini unici e speciali provenienti da varietà di uva uniche e caratteristiche solo dei terreni italiani difficilmente quindi imitabili. Altro importante fattore di pubblicità è la collaborazione con famosi ed esperti scrittori specializzati italiani e internazionali e la collaborazione con scuole di ristorazione e alberghiere, come ad esempio Shatec Singapore.

Data la particolarità del mercato e i relativi costi di importazione, è inoltre opportuno concentrare i propri sforzi di marketing sugli importatori, che sono in ultima analisi coloro i quali decidono cosa importare e se ne assumono i rischi. In questo momento ci sono condizioni favorevoli per rinforzare la presenza dei vini italiani a Singapore e in Asia soprattutto perché l'interesse per il vino è largamente diffuso, sarebbe quindi opportuno capitalizzare questo interesse puntando su vini di buona qualità e dimostrando come questi vini tendono a migliorare con l'invecchiamento. Un ulteriore elemento di rilancio del vino made in Italy potrebbe essere l'organizzazione di tour indirizzati a importatori e commercianti e mirati alla conoscenza dei vini presso le zone di produzione, coinvolgendo i consorzi e le istituzioni italiane. Tali operazioni dovrebbero essere di "branding" e far conoscere i vini italiani in contesti più ampi possibile, come, ad esempio, centri commerciali e grandi supermercati, dove lo sforzo promozionale viene amplificato dall'entità dell'affluenza. In realtà eventi di questo tipo negli ultimi anni sono già presenti a Singapore che ogni anno apre le porte del sud est asiatico a imprese italiane del food and wine. L'evento è un format della Italian Chamber of Commerce in Singapore ed è il primo salone a Singapore dedicato

interamente al settore dell'agroalimentare italiano. L'obiettivo è quello di favorire l'incontro di aziende italiane dei settori agroalimentare e bevande con importatori di Singapore e di altri Paesi asiatici ed è un'opportunità per entrare nel promettente mercato dell'Asia Pacifico. La partecipazione all'iniziativa, senza costi di partecipazione grazie al contributo del pubblico, è dedicata alle aziende produttrici di pane e pasta, dolci, formaggi, condimenti, tè, caffè, vino, birra, prodotti bio e vegan. Il progetto prevede due giornate di degustazione dei prodotti italiani della filiera food & wine e un percorso di affiancamento anche post evento. L'ultima edizione si è svolta a Suntec City, nel centro strategico della Città di Singapore ed ha coinvolto una platea di degustatori provenienti anche dalla Malesia, Indonesia, Filippine, Thailandia, Cambogia, Vietnam, Hong Kong, Cina e Australia. Questo tipo di evento ha permesso alle aziende italiane di entrare concretamente nel mercato dell'estremo oriente e di continuare ad essere rappresentate in loco anche nel post evento da figure professionali ed agenti messi a disposizione dalla Camera di Commercio di Singapore entrando concretamente nel mercato dell'Estremo Oriente. Vinitaly invece è la manifestazione che più d'ogni altra ha scandito l'evoluzione del sistema vitivinicolo nazionale ed internazionale, contribuendo a fare del vino una delle più coinvolgenti e dinamiche realtà del settore primario. Lanciato per la prima volta nel Sud-est asiatico, con una conferenza di inaugurazione e stampa tenutasi presso il Shangri-La Hotel, ha generato molto interesse sia tra operatori del settore, così come tra gli amanti del vino di Singapore. All'ultima manifestazione era presente la maggior parte degli importatori, distributori, rivenditori e rappresentanti del settore Ho.Re.Ca insieme con i principali rappresentanti dei media ed esperti di vino della regione. L'evento ha visto anche partecipanti provenienti da Thailandia, Giappone e Cina.

La casa editrice che si è negli ultimi anni occupata della sponsorizzazione delle aziende italiane e dell'organizzazione di eventi promozionali è il Gambero Rosso che attualmente è ritenuta la più importante ed autorevole S.p.A. nel settore enogastronomico in Italia, imponendo la sua leadership anche in tutto il resto del mondo. E' presieduta da Paolo Cuccia mentre il direttore generale è Luigi Salerno. Nata come inserto di otto pagine del Manifesto, nel tempo ha ottenuto una forte crescita tanto da diventare da semplice rivista di cucina ad una piattaforma che spazia dall'editoria alla televisione, dal web ai servizi. Si avvale, infatti, di circa un centinaio

di collaboratori e quindi oltre ad essere un gruppo editoriale multimediale che si propone di diffondere guide, mensili, nonché il settimanale “Tre Bicchieri” e i programmi di Gambero Rosso Channel su SKY, è anche il più importante promotore della formazione e della diffusione del Made in Italy all'estero. Le guide del Gambero Rosso, oltre che gli eventi sono il prodotto che più lo contraddistingue. Le principali sono infatti: Guida “Vini d’Italia”, Guida “Ristoranti d’Italia” e Guida “Oli d’Italia”. La prima è una delle più autorevoli e influenti guide Italiane relative al mondo del vino che analizza e recensisce oltre 20.000 vini, alla quale attribuisce ad ogni vino un punteggio espresso in bicchieri che va da un minimo di un bicchiere ad un massimo di tre bicchieri. Ad oggi, la guida è stampata in lingua italiana, inglese, tedesca, giapponese e cinese. La seconda Guida “Ristoranti d’Italia” descrive invece l'eccellenza della ristorazione italiana con un punteggio che varia dai 60 ai 100 punti e, per i migliori ristoranti, un numero di 'forchette' comprese tra 1 e 3. Dal 2012 è stata suddivisa in diverse categorie: Pasticcerie d'Italia, Pizzerie d'Italia, Street Food, Bar d'Italia; dal 2013, la guida ha premiato anche birrerie, ristoranti etnici, wine bar e trattorie, con una valutazione che va rispettivamente da uno a tre boccali, mappamondi, bottiglie, e gamberi.

L’ultima ma non meno importante Guida “Oli d’Italia” è dedicata al mondo dei migliori extravergine d'Italia in cui vengono rappresentate tutte le regioni d’Italia, ad eccezione della Valle d’Aosta e della Provincia Autonoma di Bolzano. La preferenza viene indicata con l’assegnazione di un numero di "foglie" compreso tra 1 e 3. Nell'edizione 2016, vengono proposti, per ogni azienda recensita in guida, i luoghi migliori dove sostare, mangiare e dove fare acquisti legati all’olio extravergine di oliva.

Oltre ai successi in campo di pubblicazioni ed eventi, alla fine dell’ anno 2015, Gambero Rosso si quota sul mercato AIM Italia.

La raccolta funzionale alla quotazione sull’AIM Italia è stata effettuata mediante un collocamento istituzionale, un’offerta al pubblico e un’offerta riservata ai dipendenti del Gruppo a seguito della quale sono stati raccolti complessivamente circa Euro 7,1 milioni mediante la sottoscrizione di n.4.449.000 azioni ordinarie di nuova emissione al prezzo di 1,60 euro ciascuna pari ad una capitalizzazione di mercato pari a circa 23 milioni di Euro. Il Gruppo può contare su vari punti di forza come: la storicità del



Marchio in quanto il Gambero Rosso è presente sul mercato del “Food&wine” italiano ed internazionale da oltre ventinove anni tanto che la sua attività è rinomata in tutto il mondo per la qualità, l’attendibilità e l’imparzialità dei giudizi espressi; il possesso di un Database unico e costantemente aggiornato con oltre ventinove anni di valutazioni indipendenti effettuate su prodotti e servizi del settore enogastronomico italiano; un Business Model Multimediale e Multicanale grazie alle sinergie esistenti nei diversi settori di attività la società massimizza i rendimenti in relazione al rischio assunto e riduce l’impiego di capitali; una Partnership ed espansione internazionale attraverso l’offerta e la promozione delle eccellenze italiane nei principali mercati internazionali e infine di una diversificazione offerta dovuta a prodotti e servizi multimediali e multicanali, dei clienti e dei mercati a cui si rivolge e in cui opera il Gruppo .

Il Gambero Rosso detiene una quota di capitale superiore al 50% o esercita il controllo di fatto delle società partecipate direttamente o indirettamente. Il suo bilancio è stato approvato dal consiglio di amministrazione il 24 marzo 2016 e comprende sia il bilancio di Gambero Rosso S.p.A che delle società partecipate. Tutte le società controllate sono consolidate con il metodo dell’integrazione globale a partire dalla data in cui il Gruppo ne acquisisce il controllo e vengono deconsolidate nel momento in cui il Gruppo lo cede a terzi. Si tratta di società in cui Gambero Rosso esercita una grande influenza, i loro bilanci sono allineati alla data di chiusura del bilancio del Gruppo controllante e laddove sia stato reputato necessario, ai bilanci delle società controllate sono state apportate delle modifiche necessarie per omogeneizzare i criteri di valutazione con quelli adottati dal Gruppo. Gli schemi di bilancio hanno tenuto conto di numerosi prospetti: la situazione patrimoniale e finanziaria con la classificazione delle attività e delle passività in correnti e non correnti; il conto economico con la classificazione dei proventi e degli oneri per natura; il conto economico complessivo che evidenzia le variazioni di patrimonio netto non generate da transazioni con gli azionisti; il rendiconto finanziario; i movimenti di patrimonio netto. Il 2015 è stato un anno importante e l’impegno profuso ha avuto riscontro nell’implementazione degli investimenti ma anche nella diminuzione del debito. Il gruppo lavora basandosi su quattro linee operative: le Business Units composte da content, tv & digital, education e international event. Quando si parla di content si intende il rating dei prodotti del Food & Beverage e della redazione e pubblicazione di guide, settimanali, periodici e

libri di altro genere. Tale attività consente di vivere e conoscere diversi mercati, beneficiando di un data base informativo unico e decisamente utile alla redazione dei contenuti poi pubblicati. Il prodotto agroalimentare più esportato è sicuramente il vino, ma hanno un peso decisamente rilevante anche ortofrutta, pasta ed olio di oliva.

Come Tv & digital il Gruppo offre contributi multimediali relativi principalmente al settore enogastronomico e supporta la crescita delle piccole e medie imprese.

Per education propone una vasta gamma di corsi di formazione dedicati all'argomento "Food and Beverage ". I corsi, in Italia, si tengono nelle principali Città del Gusto e presso le principali università. Sono rivolti ad un'ampia platea di destinatari che comprende sia gli appassionati che i professionisti del settore. Grazie, poi, alla sottoscrizione di accordi con partners internazionali Gambero Rosso ha avviato l'organizzazione dei propri corsi anche oltre i confini nazionali.

Infine per International events il Gambero Rosso può sicuramente essere definito come il leader indiscusso nell'organizzazione sia di eventi nazionali che internazionali dedicati alla promozione del "made in Italy" nel settore del Food & Beverage.

Da anni, infatti, ha tra i principali obiettivi quello di promuovere e raccontare le eccellenze italiane nel mondo, accompagnando le aziende verso i mercati più significativi per l'export dei prodotti nazionali , organizzando eventi di degustazione esclusivi e seminari professionali di approfondimento con un rilevante impatto mediatico.

Gambero Rosso ha sicuramente tutti gli strumenti necessari per realizzare progetti internazionali. Tra i più importanti eventi ritroviamo: Tre Bicchieri ( Mondo) che è una manifestazione che nasce in Italia ma che poi, una volta estesa anche all'estero, si è trasformato nel più prestigioso ciclo di eventi dedicati all'eccellenza del vino italiano, i produttori propongono la degustazione di alcuni vini che possono venir premiati con i Tre Bicchieri ossia il massimo riconoscimento della guida Vini d'Italia. Il Road Show (Mondo) rappresenta sicuramente un altro evento importante che da subito ha sortito un enorme successo lasciando importanti tracce presso i più significativi mercati per l'export del vino italiano, incontrando professionisti ristoratori, distributori ed importatori che hanno sempre mostrato enorme interesse per l'iniziativa. Il tour è basato su 6 diverse tappe, divise in tre periodi da due tappe ciascuna. Si rivolge ad un pubblico di circa 700 persone per ogni evento ed anche in

questo caso, gli strumenti mediatici a disposizione di Gambero Rosso fungono da elementi strategici per la diffusione di tali eventi. Da questo evento è nata anche una pubblicazione dedicata esclusivamente alle aziende “Top Italian wines Roadshow”, tradotta in tutte le lingue del tour.

Un ulteriore tour è Vini d'Italia ( Mondo) che ha come obiettivo quello di mettere in risalto il complesso comparto vinicolo italiano la cui selezione viene effettuata da esperti della Guida Vini d'Italia del Gambero Rosso. Il tour si propone come obiettivo quello di favorire l'incontro tra produttori e rinomati trader internazionali. Le manifestazioni sono rivolte a circa 500 persone per evento ed anche in tali occasioni, i mezzi di comunicazione gestiti da Gambero Rosso ne diffondono immagini e notizie. Infine tra gli eventi ritroviamo il Gambero Rosso experience che è anche il più recente è una manifestazione sviluppata nei paesi dove l'export è già consolidato ed in quelli in cui è in via di affermazione al solo scopo di aumentare la visibilità e la conoscenza dei prodotti italiani all'estero.

Tra tutti gli eventi internazionali di cui Gambero Rosso si è reso promotore, sicuramente un'attenzione particolare va rivolta a quelli che si sono svolti nel sud-est asiatico. Nel 2013 il Gambero Rosso ha organizzato a Singapore un evento ad alto profilo per promuovere i vini Italiani chiamato Top Italian Wines Roadshow. L'evento è stato preceduto da una conferenza stampa seguita da una degustazione guidata di vini provenienti dalle cantine di circa 50 produttori nostrani e numerosi. La partecipazione è gratuita, ma rigorosamente su invito così da conferire all'evento maggior esclusività e permettere di creare un legame tra il concetto di lusso e quello di vino italiano. Per saperne di più del mercato del sud-est asiatico abbiamo deciso di intervistare Tiina Eriksson la Director of international business and events di Gambero Rosso S.p.A. la quale ha dato un piano reale a tutto quello che avevamo fino a quel momento descritto solo con concetti teorici. Sono state chiarite da parte della stessa, le scelte di marketing affrontate dall'azienda che produce content che vengono poi valutati da esperti e poi pubblicizzati all'esterno attraverso la produzione di guide, magazine e programmi televisivi. Di conseguenza può essere ritenuta anche come una multimedia company, perché costituita da piattaforme diverse: web, carta, televisione, social network.

Alla luce di ciò è estremamente sbagliato considerare il Gambero Rosso solo come una rivista che pubblicizza eventi in quanto si semplificherebbe l'operato dello stesso,

effettivamente è da considerarsi un Market Placement ma non di tipo commerciale in quanto l'obiettivo della società è quello di dare l'opportunità ad aziende, che sono già state selezionate, di partecipare a dei tour e a degli eventi organizzati dallo stesso con prodotti di qualità selezionati da esperti del settore con trenta anni di esperienza.

La scelta di far evolvere l'impresa da mera piattaforma di informazioni enogastronomiche a vero e proprio player del settore è stata una diretta conseguenza della volontà di ampliare il proprio business ad aree diametralmente opposte tra di loro.

I produttori italiani operanti nel settore del vino, dovrebbero apprendere molto dall'operato del Gambero Rosso e distogliere l'attenzione da modelli superati come la ricerca di agenti/importatori attraverso i circuiti delle fiere dove, alla fine, delegano la vendita a importatori esteri che non hanno alcun interesse a valorizzare i prodotti italiani. Non c'è dubbio che i vini italiani si possano sposare alle cucine orientali, ma per ottenere grandi risultati bisogna solo viaggiare e raccontare i propri prodotti: questo è l'unico modo per creare mercati. Gambero Rosso lo ha ben capito e la sua strategia è volta proprio in tal senso.

L'obiettivo di questo lavoro è sicuramente quello di rispondere a tre interrogativi:

*La letteratura di riferimento, come descrive il ruolo commerciale svolto da Singapore? Il Paese è veramente da considerarsi una chiave di volta per i processi di internazionalizzazione verso l'Asia?*

Riconoscere in Singapore il ruolo di centro d'investimento per gli affari asiatici è risultata sicuramente una considerazione corretta che deriva direttamente dall'intreccio di fattori chiave come: un sistema di governo pulito ed efficiente, una particolare attenzione a scienza e tecnologia, ottime relazioni tra lavoratore e datore di lavoro ed una manodopera competitiva e flessibile. Inoltre la stabilità dei prezzi, un solido sistema legale, così come la cooperazione tra governo e organizzazioni private e il supporto di un forte sistema d'infrastrutture e politiche che favoriscono il commercio hanno creato dei meccanismi decisamente idonei a proteggere gli investimenti che fanno di questa città stato un'attraente oasi per molte imprese straniere che vogliono far breccia nel mercato asiatico. Il successo di Singapore nasce sicuramente da una politica economica ben studiata: gli operatori italiani non sono respinti dagli alti costi di Singapore poiché sono compensati da altri fattori che alla fine rendono la città la destinazione principale per le imprese che puntano all'Asia dato

che il suo ruolo di baricentrico la rendono spesso la meta iniziale o hub commerciale per raggiungere i mercati limitrofi. La posizione geografica strategica, inoltre, permette a Singapore di godere di un'eccellente reputazione nel settore import-export, rappresentando uno snodo centrale per il sistema distributivo asiatico.

*Come si colloca Singapore all'interno delle strategie di internazionalizzazione commerciale messe in atto dalle imprese che si rivolgono ai paesi del sud est asiatico*”

Ci siamo concentrati sul mercato del food&wine, e abbiamo rilevato come Singapore sia quasi del tutto dipendente dal mercato alimentare internazionale. Proprio per questo motivo, e per il fatto che la città stato è l'hub turistico e dei trasporti del sud est asiatico, il mercato dei prodotti alimentari è molto sviluppato sia in termini di competitività che di multiculturalità. Particolarmente apprezzata, rispetto alla cultura del made in Italy, è l'offerta di vini nostrani. Nonostante il mercato del vino di Singapore è ancora piccolo, rappresenta una realtà vivace, molto stimolante ed interessante per le imprese italiane che decidono di investire in questa parte dell'Asia. Infine, per rispondere alla nostra terza domanda: *Quali insegnamenti possono trarre gli imprenditori italiani di aziende vinicole che vogliono entrare nel mercato asiatico dall'esperienza di Gambero Rosso S.p.A.?* Abbiamo intervistato la Director of international business and events di Gambero Rosso S.p.A. la quale ha dato un piano reale a tutto quello che abbiamo descritto solo con concetti teorici. Inoltre, il consiglio principale che le imprese italiane devono trarre dall'esperienza di Gambero Rosso S.p.A. ed in particolare, i produttori operanti nel settore del vino, è che dovrebbero distogliere l'attenzione da modelli superati come la ricerca di agenti/importatori attraverso i circuiti delle fiere dove, alla fine, delegano la vendita a importatori esteri che non hanno alcun interesse a valorizzare i prodotti italiani. Gambero Rosso ci insegna, infatti, che la proattività è l'unica chiave per ottenere un concreto vantaggio competitivo in tema di internazionalizzazione. Investire in una buona comunicazione al fine di far conoscere i propri prodotti o magari sponsorizzare il life style italiano attraverso il consumo di questi, potrebbe sicuramente dare una spinta in più a prodotti già famosi nel mondo grazie al fattore made in Italy. Singapore è quindi sicuramente considerabile un ottimo trampolino di lancio per tutte quelle imprese, soprattutto enogastronomiche, che puntano ad estendere il proprio business oltre i confini nazionali.