



**UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI MACERATA**

**DIPARTIMENTO GIURISPRUDENZA**

**CORSO DI DOTTORATO DI RICERCA IN  
SCIENZE GIURIDICHE**

**CICLO XXXI**

**TITOLO DELLA TESI**

**L'INTERNAZIONALIZZAZIONE DELLE PMI AGROALIMENTARI MARCHIGIANE: IL RUOLO  
DELLA SOCIAL NETWORK ANALYSIS**

**RELATORE**

Chiar.mo Prof. Francesca Spigarelli

**DOTTORANDO**

Dott. Andrea Pambianchi

**COORDINATORE**

Chiar.mo Prof. Paolo Palchetti

**ANNO 2019**

## **1. Introduzione generale**

### **CAPITOLO 1. I PROCESSI DI INTERNAZIONALIZZAZIONE DELLE IMPRESE AGROALIMENTARI**

1. L'internazionalizzazione delle PMI
  - 1.1. Le motivazioni che spingono un'impresa all'internazionalizzazione
  - 1.2. Le forme possibili d'internazionalizzazione
  - 1.3. Le strategie più appropriate per affrontare i mercati internazionali
2. Quadro teorico di riferimento
  - 2.1. I processi d'internazionalizzazione delle PMI: approcci e metodi differenti
  - 2.2. Strategie di internazionalizzazione: letteratura
  - 2.3. Modalità di internazionalizzazione delle imprese
  - 2.4. Le esportazioni indirette
  - 2.5. Le esportazioni dirette
  - 2.6. Accordi
  - 2.7. Gli Investimenti Diretti all'Estero (IDE)
3. Discussione
4. Conclusione
5. Bibliografia

### **CAPITOLO 2. IL RUOLO DELLA SOCIAL NETWORK ANALYSIS NEL PROCESSO DI INTERNAZIONALIZZAZIONE DELLE PMI**

1. Introduzione
2. L'approccio del *Network*
3. Metodologia per la revisione della letteratura
4. Analisi
5. Discussione
6. Conclusione
7. Bibliografia

## **CAPITOLO 3. IL SETTORE AGROALIMENTARE: QUADRO ECONOMICO E GIURIDICO**

1. Introduzione
2. L'attuale scenario economico
  - 2.1. L'Italia nel contesto del commercio mondiale
    - 2.1.1. Le prospettive macroeconomiche
  - 2.2. Le imprese
3. Il settore agroalimentare
4. Aspetti quantitativi del settore agroalimentare
  - 4.1. Internazionalizzazione dell'agroalimentare italiano
  - 4.2. Le imprese nel settore agricolo
  - 4.3. Le imprese nel settore alimentare
  - 4.4. Commercio agroalimentare italiano: struttura dei comparti
5. Il settore agroalimentare nella regione Marche
6. Il Quadro giuridico
  - 6.1. Sicurezza alimentare e legislazione generale
  - 6.2. Politica Agricola Comune (PAC)
    - 6.2.1. La nuova P.A.C. 2014-2020
  - 6.3. Agroalimentare e *Made in Italy*
    - 6.3.1. Il Made in Italy agroalimentare nei Paesi BRICS e TICKS
7. Bibliografia

## **CAPITOLO 4. L'INFLUENZA DEI NETWORK NEL PROCESSO DI INTERNAZIONALIZZAZIONE DELLE IMPRESE AGROALIMENTARI**

1. Introduzione
2. Metodologia
  - 2.1. Definizione e caratteristiche del questionario
3. Selezione del campione
4. Analisi del campione
5. Risultati empirici
  - 5.1. Un'analisi dei casi
    - 5.1.1 Azienda A
    - 5.1.2 Azienda B
    - 5.1.3 Azienda C
    - 5.1.4 Azienda D
    - 5.1.5 Azienda E
    - 5.1.6 Azienda F
    - 5.1.7 Azienda G
    - 5.1.8 Azienda H
    - 5.1.9 Azienda I

- 5.1.10. Azienda L
- 5.1.11. Azienda M
- 5.1.12. Azienda N
- 5.1.13. Azienda O

- 6. Analisi delle tabelle e considerazioni di sintesi
  - 6.1. Come le relazioni di rete influenzano l'internazionalizzazione
  - 6.2. Differenti tipi di relazione di rete
  - 6.3. Ulteriori Fattori nel processo di internazionalizzazione
  - 6.4. Come le reti influenzano l'internazionalizzazione: un'interpretazione d'insieme dei risultati dell'analisi
- 7. Discussione
- 8. Conclusione
- 9. Bibliografia

## **CAPITOLO 5. STRATEGIE E MERCATO CINESE: ASPETTI ECONOMICI E GIURIDICI**

- 1. Introduzione
- 2. Rapporti commerciali tra Cina e Occidente: una visione storica
  - 2.1. La Cina verso l'economia di mercato socialista e la *open door policy*
  - 2.2. Il nuovo Tredicesimo Piano Quinquennale
  - 2.3. Il rapporto commerciale tra Italia e Cina
    - 2.3.1. Le imprese italiane in Cina: struttura e dinamiche
- 3. Il mercato cinese: aspetti economici
  - 3.1. Stabilità macroeconomica: inflazione, investimenti, consumi, settore estero e IDE
  - 3.2. Le previsioni future
    - 3.2.1. *Made in China 2025*
    - 3.2.2. La corsa alla leadership nell'innovazione globale
    - 3.2.3. Il boom del settore digitale
- 4. Il mercato cinese: aspetti giuridici
  - 4.1. Principali novità in campo normativo
  - 4.2. La normativa per la protezione dei marchi
  - 4.3. La normativa per la protezione dei brevetti
  - 4.4. La protezione delle IG in Cina
- 5. L'agroalimentare in Cina
  - 5.1. Urbanizzazione e cambiamento alimentare
  - 5.2. La sicurezza alimentare in Cina
    - 5.2.1. FSL a livello internazionale: importazioni, esportazioni e standardizzazione
  - 5.3. Consumi e commercio del settore agroalimentare
- 6. Il sistema delle *Guanxi* cinesi
- 7. Strategie di internazionalizzazione nel mercato cinese: la SNA nella sua applicazione

- 7.1. Distribuzione e strategia di crescita
  - 7.2. Un diverso ecosistema digitale
  - 7.3. L'analisi SWOT
  - 7.4. Le *Business Guanxi*
  - 7.5. Modello strategico per le imprese di medie dimensioni agroalimentari marchigiane
8. Il mercato del vino *Made in Italy* in Cina: caso aziendale Umani Ronchi spa
- 8.1. Umani Ronchi in Cina
  - 8.2. Le difficoltà incontrate e il confronto con la Francia
9. Conclusione
10. Bibliografia
- 3. Conclusione generale**
- 4. Appendice**

# **L'INTERNAZIONALIZZAZIONE DELLE PMI AGROALIMENTARI MARCHIGIANE: IL RUOLO DELLA SOCIAL NETWORK ANALYSIS**

## **Introduzione generale**

Il moderno ambiente competitivo è stato fortemente condizionato dai processi di globalizzazione e dalle nuove e crescenti forze provenienti dalle economie emergenti, portando continui cambiamenti e innovazioni sui mercati.

Il confronto globale spinge le piccole e medie imprese (PMI) a cercare differenti approcci al mercato e in tale contesto l'internazionalizzazione, anche per questa categoria di imprese, diventa una possibilità per garantire loro continuità e redditività nel tempo. Infatti, proprio l'allargamento dei mercati e il confronto con realtà differenti ha posto le piccole e medie imprese di fronte a nuove sfide. Inoltre, oltre a dover competere con imprese di maggiori dimensioni nella stessa arena, si trovano a dover conquistare le preferenze di clienti non necessariamente appartenenti ai medesimi sistemi economici, manageriali, sociali, di comportamento e quindi valoriali. Infine, la globalizzazione, fenomeno caratterizzato dalla crescita progressiva delle relazioni di scambio a livello mondiale in differenti ambiti, generatrice di convergenza economica e culturale tra i diversi Paesi del mondo, ha provocato come effetto immediato la caduta delle barriere che precedentemente separavano i ben delineati spazi competitivi tra le imprese.

Il portato di un simile cambiamento risulta quindi legato alla forte integrazione e alla crescente dipendenza dei Paesi gli uni dagli altri e la conseguenza immediatamente derivante è da un lato una competizione allargata e dall'altro nuovi modelli di business da adottare. Ne discende che per le imprese in generale, ma soprattutto per le piccole e medie imprese, risulta alquanto difficoltoso operare chiudendosi e rifugiandosi nei propri tradizionali mercati locali, dovendosi infatti scontrare o trovandosi a dover creare sinergie con imprese di maggiori dimensioni, a prescindere dai limiti strutturali, di risorse disponibili, organizzativi, culturali, etc..., che le caratterizzano (Etemad, 1999; Levitt, 1983).

Tale fenomeno trasversale alle logiche nazionali, di settore o d'impresa, porta al concetto di internazionalizzazione, fenomeno che riguarda tutte le imprese, dando origine a una nuova arena competitiva, nella quale le piccole e medie imprese devono affrontare cambiamenti strutturali. Esse devono infatti sviluppare sia le condizioni necessarie per raggiungere il requisito della competitività (Fahy, 2002; Grant, 1991; Mathew, 2003) partendo da una situazione di svantaggio (Bonaccorsi, 1992; Etemad, 1999; McNaughton, Bell, 2000; Miesenbock, 1988) sia far fronte alla mancanza di adeguate teorie e linee guida per una efficace ed efficiente crescita internazionale. Da un punto di

vista pratico, alcune ricerche si sono concentrate sull'individuazione sia dei vantaggi per le PMI, realizzati o prospettici (Battaglia, Tzannis, 2007; Battaglia, Corsaro, Tzannis, 2006), derivanti dalla presenza sui mercati internazionali, sia sull'analisi delle motivazioni verso il processo di internazionalizzazione stesso (Cedrola, 2005).

Prima di delineare gli obiettivi di ricerca occorre fare alcune riflessioni.

Una prima considerazione riguarda il fatto che molte teorie e concettualizzazioni sono state suggerite per comprendere il processo di internazionalizzazione delle imprese, sia delle piccole e medie, sia di quelle di maggiori dimensioni. Tale processo viene visto nella maggior parte dei contributi teorici come uno sviluppo progressivo, incrementale e a stadi e, in particolare, per quanto riguarda le piccole e medie imprese esso sembra particolarmente legato alla tipologia e alla quantità di risorse disponibili in termini di grado di innovazione, know how, tecnologia, etc. (Leonidou, Katsikeas, 1996).

Una seconda considerazione, legata alla prima, risiede nel fatto che, proprio in virtù del coinvolgimento internazionale progressivo in termini di vendite e produzione, le piccole e medie imprese adottano un processo di internazionalizzazione basato sull'acquisizione graduale di conoscenze. Ciò implica l'adottare una visione e una apertura internazionale solo dopo aver raggiunto una posizione competitiva solida sul proprio mercato nazionale, per poi espandersi all'estero come mezzo e strategia di crescita (Cavusgil, 1980; Johanson, Vahlne, 1977; Aharoni, 1966).

Una terza considerazione, riguarda il fatto che nella letteratura internazionale spesso si afferma che le imprese intraprendono dapprima un processo di internazionalizzazione verso Paesi percepiti psicologicamente vicini e simili, prima di avventurarsi in Paesi percepiti più distanti, riducendo in tal modo il livello di incertezza percepito di fronte ai nuovi mercati (Johanson, Vahlne, 1990). Motivo per il quale le piccole e medie imprese tendono a esportare spesso in Paesi percepiti simili, tanto che secondo i dati ICE è la UE l'area che registra il saldo commerciale positivo più elevato.

Una quarta riflessione riguarda il fatto che la tradizionale struttura industriale italiana vede una moltitudine di piccole e medie imprese, principalmente a carattere familiare, all'interno della quale il valore primario è riconducibile all'esperienza artigiana, che insieme alla flessibilità, il dinamismo e la specializzazione produttiva, permettono alle piccole e medie imprese di costruire un approccio marketing di successo (Cedrola, 2005).

Una quinta considerazione riguarda il fatto che l'ingresso in mercati percepiti come simili può provocare fallimenti nel processo di internazionalizzazione. Questi fallimenti sono spesso dettati dalla scarsa attenzione data parte dei manager al confronto e dalla loro scarsa preparazione nel riconoscimento e nella gestione delle differenze. Tale atteggiamento ha come conseguenza

l'esportazione dei prodotti dell'impresa così come vengono distribuiti sul mercato nazionale, senza apportare i dovuti adattamenti (O'Grady, 1996).

Infine una sesta riflessione riguarda il fatto che vi è un crescente numero di contributi scientifici che suggeriscono che le PMI dovrebbero appoggiarsi sullo sfruttamento di relazioni esistenti e sull'attivazione di nuove relazioni per superare i propri limiti nel processo di internazionalizzazione (Madhok, 1997). L'internazionalizzazione viene infatti vista come un processo che co-evolve con il naturale ambiente di business, permettendo alle imprese di diventare sempre più coinvolte in relazioni d'affari al di fuori dei meri confini nazionali, modificando in tal modo la loro posizione all'interno dell'ambiente competitivo stesso.

Il lavoro di tesi è diviso in cinque macro/capitoli.

Il primo capitolo si focalizza sulla letteratura esistente riguardante le principali strategie di internazionalizzazione e le principali modalità di internazionalizzazione con riferimento particolare alle aziende del settore agroalimentare. Ci si concentra più nel dettaglio sul processo di internazionalizzazione delle PMI, a partire dalle principali teorie, analizzando le differenti fasi caratterizzanti il processo, le diverse modalità possibili di ingresso sui mercati esteri e le relative motivazioni che spingono le PMI ad affrontare il processo stesso. Si passa poi ad alcune considerazioni di carattere strategico, cercando di fornire un quadro di sintesi dei fattori che influenzano il processo di internazionalizzazione delle piccole e medie imprese oltre confine.

Infatti l'obiettivo è quello di rispondere alle seguenti domande:

1. Quali sono le motivazioni che spingono un'impresa all'internazionalizzazione?
2. Quali sono le forme possibili d'internazionalizzazione?
3. Quali sono le strategie più appropriate per affrontare i mercati internazionali?

Il secondo capitolo vuole contribuire alla comprensione del ruolo del network nei processi di internazionalizzazione delle PMI, mostrando come sia necessario porre l'accento sulla raccolta di dati "relazionali" al fine di analizzare la posizione dell'azienda all'interno della propria rete sociale e su come questa influisce sia nella scelta del mercato estero, sia nella modalità di entrata. La metodologia per analizzare il network si chiama SNA (Social Network Analysis). Attraverso la revisione della letteratura, l'obiettivo di questo capitolo sarà quello di capire se esiste un gap da colmare all'interno della letteratura.

Il terzo capitolo ha come obiettivo la comprensione del quadro economico-giuridico che caratterizza il settore agroalimentare. Si analizza la cornice macroeconomica europea, italiana e della Regione Marche al fine di avere una maggiore comprensione dell'attuale situazione strutturale e congiunturale che caratterizza il settore. Inoltre, viene posto l'accento sul quadro giuridico europeo e italiano sulla sicurezza alimentare, la nuova Politica Agricola Comune (PAC) e si

analizza il concetto del *Made in Italy* dal punto di vista giuridico e commerciale. L'obiettivo è quello di inquadrare il settore agroalimentare nell'attuale contesto economico e giuridico internazionale al fine di una maggiore comprensione per sviluppare la ricerca.

Il quarto capitolo intende presentare i risultati della ricerca empirica effettuata tramite questionario e sottoposta alle medie imprese agroalimentari marchigiane al fine di individuare il loro comportamento in ambito internazionale e analizzare l'influenza del *network* nelle scelte internazionali.

Nel quinto capitolo si delinea un modello di strategia di internazionalizzazione per le PMI agroalimentari rivolte al mercato cinese. Per far questo si procede con l'analisi del contesto economico e giuridico della Cina. Inoltre, si vuole mettere in luce l'abilità delle imprese italiane nel trovare nuove ed importanti occasioni grazie all'internazionalizzazione dei loro prodotti nel mercato cinese. Si evidenziano le difficoltà e le sfide che tali imprese devono affrontare e le migliori strategie di ingresso da adottare per esaltare il loro prestigio e soprattutto la qualità dei prodotti. In particolare l'elaborato si concentra sul settore agroalimentare per decantare le potenzialità in Cina.

## **I PROCESSI DI INTERNAZIONALIZZAZIONE DELLE IMPRESE AGROALIMENTARI**

### **Abstract**

**Tema:** Questa ricerca si focalizza sulla letteratura esistente riguardante le principali strategie di internazionalizzazione con riferimento particolare alle aziende del settore agroalimentare.

**Obiettivo:** Si intende comprendere come l'industria agroalimentare europea e italiana resti tradizionalmente caratterizzata da forme di internazionalizzazione commerciale piuttosto che produttiva. Il processo decisionale che porta le imprese a perseguire diversi canali commerciali di sbocco per i propri prodotti sui mercati internazionali, non è in tutti i casi frutto di un piano strategico dell'impresa. Infatti, soprattutto le PMI tendono ad adottare con maggiore facilità decisioni dettate dal caso, dalla necessità o dalla convenienza del momento. Questo è reso possibile dalle caratteristiche strutturali delle PMI, che riescono a mettere in atto, grazie ad una certa flessibilità interna, meccanismi di riorganizzazione e di riallocazione delle risorse in seguito ad un cambiamento di strategia sui mercati domestici ed internazionali.

**Metodologia:** analisi di fonti secondarie per la letteratura

**Risultati:** Le difficoltà incontrate dalle imprese dell'industria agroalimentare europea nell'affrontare le sfide poste dalla globalizzazione dei processi produttivi e commerciali attraverso processi di internazionalizzazione, restano notevoli. Molte delle ragioni sono collegate alle caratteristiche strutturali del comparto che risente notoriamente di ampia frammentazione (la metà del fatturato del settore agroalimentare in Europa è realizzato da imprese medio piccole; EUROSTAT, 2012) e della difficoltà di sostenere la competizione internazionale rispetto ad altri settori tecnologicamente più avanzati. Si capisce come i confini nazionali continuino in questo scenario a rappresentare un ostacolo considerevole per gran parte delle imprese del settore nella fase di ampliamento delle proprie attività e spesso costringano le stesse ad operare quasi solo esclusivamente all'interno dei confini nazionali. Promuovere l'internazionalizzazione delle imprese del settore agroalimentare diventa quindi una delle priorità espresse dall'Unione Europea che, assieme a politiche attive di apertura verso nuovi mercati, propone programmi di investimenti mirati per correggere i limiti esistenti nei diversi settori industriali e promuoverne la competitività a livello internazionale.

## **1. L'internazionalizzazione delle PMI**

L'internazionalizzazione è un fenomeno complesso che non si riduce alla sfera degli scambi e delle transazioni economiche, ma che abbraccia gli ambiti della società, della cultura e della politica (Nanut, Tracogna 2011). La globalizzazione, manifestazione più evidente di un'economia in rapida e crescente trasformazione, sebbene fenomeno non del tutto nuovo, fa sì che vengano rimosse le barriere che precedentemente separavano nettamente lo spazio competitivo delle grandi imprese, da quello delle imprese di piccole e medie dimensioni (Fraser, Oppenheim, 1997). Le nuove opportunità strategiche, insieme ad una crescente espansione dell'economia di mercato su scala mondiale e i grandi processi di mutamento che stanno interessando i sistemi capitalistici e le aziende, creano nuove possibilità come l'apertura dei mercati, la possibilità di trasferire capitali all'estero e l'abbattimento di molte barriere doganali (Cateora, Graham, 2007). Di conseguenza, negli ultimi 20 anni le aziende hanno mutato il loro orientamento dal mercato domestico al mercato internazionale. L'emergere del mercato globale è stato stimolato anche dalla rapida crescita e integrazione dei paesi dell'Asia pacifica (Malhotra, Agarwal, Ulgado 2003). In tale scenario, a ragione delle interrelazioni e interdipendenze sempre più forti tra economia, tecnologia, politica e culture dei vari Paesi (Valdani, Bertoli, 2003), i confini nazionali tendono a ricoprire un ruolo sempre più limitato quale elemento di delimitazione dello spazio economico delle imprese (Usai, 1988). Infatti, da un lato è venuto progressivamente a ridursi il potere di interposizione che gli stati nazionali riescono di fatto ad esercitare nel mercato internazionale, dall'altro, le nuove tecnologie della comunicazione a distanza in tempo reale e lo sviluppo di reti internazionali hanno reso possibile, anche ad imprese di piccola e media dimensione, un'azione a tutto campo, non limitata dalla distanza e sempre più estesa ai 'grandi spazi' del mercato internazionale. Inoltre, i confini nazionali non sono più adeguati a sostenere quelle aziende poco attente alla propria efficacia ed efficienza. Ci troviamo dunque di fronte ad una vera e propria competizione globale. Oggi non è più possibile trascurare l'operato di imprese attive in Paesi diversi in quanto l'azienda, sia essa di piccole dimensioni, media o grande, si trova inserita in mercati sempre più estesi e aperti, in cui verificare le proprie capacità competitive, difendere i propri mercati, cercare le migliori fonti di approvvigionamento di materie prime, attenuare le fluttuazioni economiche risulta fondamentale. Il passaggio verso un'ottica d'impresa globale è complesso, in quanto comporta un cambiamento su sistemi consolidati e pratiche radicate, obbligando a profondi processi di innovazione, soprattutto di rinnovamento strutturale e funzionale, della cultura di impresa, spesso difficili da progettare e gestire (Velo, 1995).

Grazie all'apertura verso i mercati internazionali le imprese vengono coinvolte in relazioni con nuovi *stakeholder* (clienti, fornitori e organizzazioni governative), di conseguenza gli orientamenti strategici ed operativi devono mutare rispetto al passato, in quanto la legislazione nazionale, o lo status di azienda italiana (*country of origin effect* - Bilkey, Nes, 1982), o l'appartenenza della singola azienda ad un distretto industriale, non sono più sufficienti a supportare la crescita aziendale, neanche a livello locale. Numerosi studiosi dei distretti industriali italiani (si vedano ad esempio Varaldo, 2006; 1998) concordano con le affermazioni espresse sopra, in quanto, pur mettendo in evidenza l'importanza del distretto industriale perché in grado di raccogliere competenze manifatturiere specialistiche, conoscenze e risorse radicate nella cultura locale (Garofoli, 2006), ne considerano la contemporanea inidoneità a diffondere e sviluppare, tra le imprese che ne fanno parte, capacità e conoscenze che concernono l'innovazione, il marketing e alla valorizzazione e sviluppo degli *intangible assets*. Il modo di fare industria nei distretti è ispirato a radicate tradizioni manifatturiere ed evidenzia, ancora di più nelle condizioni economiche attuali, evidenti limiti sotto il profilo strategico, organizzativo e culturale. Le PMI italiane che decidono di investire sull'internazionalizzazione superano in parte i limiti e le difficoltà (Pepe, Zucchella, 2009). Infatti, molte di esse fanno registrare ottimi risultati in termini di fatturato, accordi e acquisizioni, numero di clienti oltre confine, incremento della dimensione aziendale e numero di Paesi nei quali e per i quali le imprese operano. Tuttavia, per poter mantenere e migliorare gli obiettivi raggiunti, le aziende devono modificare il proprio modo di fare *business* attraverso:

- l'attuazione di un approccio interculturale nella gestione aziendale, in quanto il contesto culturale influisce in maniera considerevole sul modo di agire, di comunicare, di pensare e di condurre le attività d'impresa (Guercini, 2010);
- nuovi atteggiamenti in grado di ottimizzare le risorse disponibili, sia quelle tangibili sia quelle intangibili (Rullani, 2006);
- l'avvio formalizzato (alleanze e consorzi) o non formalizzato (come per i *network* d'impresa) di cooperazione con gli operatori lungo l'intera *supply chain* dell'impresa (Lorenzoni, 2010), che permettono l'ottenimento di risorse ed *expertises* secondo modelli diversi da quelli proprietari.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Le PMI, per rispondere al nuovo scenario dovrebbero prendere coscienza dell'importanza delle reti di relazioni (*network*). Si tratterebbe di passare da reti brevi, costruite sulla base di contatti diretti o sull'appartenenza al proprio distretto, a reti lunghe, internazionali, nelle quali i contatti diretti sarebbero differenti (Battaglia, Corsaro, Tzannis, 2006).

### **Breve panoramica quantitativa sull'internazionalizzazione**

L'internazionalizzazione dell'economia e delle imprese registra fluttuazioni significative anche se il trend generale è in continua crescita dal punto di vista quantitativo (UNCTAD, 2011). Secondo l'ISTAT (2016), nel 2015, in un contesto mondiale in cui gli scambi commerciali sono in calo rispetto al 2014 (-13,2%), l'Italia ha registrato un aumento nel valore in euro delle esportazioni (+3,8%) e delle importazioni (+3,3%). Queste dinamiche determinano un ulteriore ampliamento (+3,2 miliardi di euro rispetto al 2014) dell'avanzo commerciale. La quota di mercato dell'Italia sulle esportazioni mondiali di merci, misurata in dollari, risulta pari al 2,79%, in calo rispetto al 2014 (2,84%). Le aree geografiche che hanno contribuito maggiormente al saldo complessivo sono state l'America settentrionale (+24.019 milioni di euro) e i Paesi Ue (+11.503 milioni). Germania e Francia si confermano i principali mercati di sbocco delle esportazioni nazionali. Le esportazioni italiane provengono per il 71,8% dalle regioni del Nord e solo per il 10,2% dal Mezzogiorno. Inoltre, le imprese a controllo nazionale residenti all'estero sono 22.004, realizzano un fatturato di quasi 542 miliardi di euro e impiegano quasi 1,8 milioni di addetti (ISTAT, 2016). Il grado di internazionalizzazione del sistema produttivo italiano può essere valutato sulla base dell'incidenza delle attività realizzate all'estero rispetto al complesso di quelle svolte in Italia. In alcuni settori dell'industria e dei servizi il grado di internazionalizzazione, misurato in termini di fatturato, è particolarmente elevato: si tratta del settore estrazione di minerali da cave e miniere, che realizza all'estero un fatturato pari al 47,5% di quello nazionale di settore, seguono le attività manifatturiere, che nel complesso realizzano all'estero un fatturato pari al 24,9% di quello conseguito in Italia (ISTAT, 2016). La maggiore mobilità del capitale insieme alle opportunità estere hanno esteso l'ampiezza dei network internazionali di produzione, e di conseguenza velocizzato la crescita degli scambi commerciali in numerosi settori, per lo più dove le catene di produzione possono essere divise e localizzate in altri paesi. Infine, anche le politiche tariffarie di favore, costituite attraverso accordi (UE, NAFTA), e incentivi di carattere fiscale hanno incoraggiato questo processo, favorendo nuovi scenari nel commercio. (Nanut, Tracogna, 2011).

La tematica dell'internazionalizzazione d'impresa viene affrontata, dagli studiosi, all'interno di diverse angolazioni e prospettive (dalla strategia aziendale, all'economia d'impresa, all'economia internazionale, al marketing e dall'*international business*)<sup>2</sup>.

A prescindere dalla prospettiva adottata, gli interrogativi con cui lo studioso si accosta a questo tema sono principalmente gli stessi (Nanut, Tracogna, 2011):

4. Quali sono le motivazioni che spingono un'impresa all'internazionalizzazione?
5. Quali sono le forme possibili d'internazionalizzazione?
6. Quali sono le strategie più appropriate per affrontare i mercati internazionali?

### **1.1 Le motivazioni che spingono un'impresa all'internazionalizzazione**

<sup>2</sup> Tra gli apparati teorici più consistenti si vuole qui ricordare la teoria dell'impresa multinazionale e dell'internazionalizzazione delle imprese, come si è sviluppata dagli anni '60 ad oggi, con i contributi determinanti di autori come Hymer (1976), Vernon (1966), Stopford e Wells (1972), Buckley e Casson (1976), Dunning (1981), Rugman (1982), per giungere fino a Bartlett e Ghoshal (1989) e a Porter (1990). Di rilievo è anche la letteratura italiana sul tema delle imprese multinazionali. Tra tutti si ricordano i contributi pionieristici di Rullani (1973) e Sciarelli (1973). Di particolare interesse è anche il contributo di Pellicelli (1989). Una delle migliori rassegne di prospettiva "aziendalista" sul tema delle imprese multinazionali e dei processi di internazionalizzazione è contenuta in Grandinetti e Rullani (1996). Si veda anche Caroli (2000). Infine, sul rapporto tra processi di internazionalizzazione e globalizzazione dei mercati, si ricordano qui i contributi di Varaldo (1987), Valdani (1991), Stampacchia (1991; 2001), Velo (1991).

Possiamo distinguere il caso in cui un'impresa voglia sfruttare a livello internazionale un vantaggio competitivo già acquisito, dal caso in cui un'impresa voglia ottenerlo proprio attraverso l'attività all'estero. Nel primo caso, il fine principale dell'attività di internazionalizzazione è quella di cogliere le nuove opportunità di mercato, facendo leva sulle competenze distintive (come una tecnologia superiore o un marchio particolarmente affermato).

Nel secondo caso, la motivazione dominante è quella di ricercare i fattori necessari per ottenere maggiore competitività, che garantiscano risparmi nei costi di produzione (ad esempio nei costi del lavoro) o l'accesso facilitato a materie prime. Infine, un altro movente al processo di internazionalizzazione sta nella volontà di ridurre i rischi operativi e di mercato attraverso una strategia di diversificazione degli sbocchi e/o degli approvvigionamenti. Si può afferrare la duplice valenza delle scelte di internazionalizzazione già da questo primo elenco di motivazioni, che può essere vissuta dall'impresa sia come un bisogno, cioè come una strategia di difesa delle proprie posizioni competitive, che come un percorso strategico idoneo a sostenere e costruire percorsi di crescita dimensionale e di massimizzazione dei profitti.

Inoltre, l'internazionalizzazione di un'impresa comporta molte decisioni e sicuramente quella più importante riguarda la scelta del mercato estero. Infatti, l'ampia attenzione da parte degli studiosi, attesta la rilevanza che questa decisione assume (Bell, 1995; Coviello, Munro, 1997; Chen, Chen, 1998; Coviello, Martin, 1999; Ellis, 2000; Ellis, Pecotich, 2001; Koch, 2001a-b; Andersen, Buvik, 2002; Zain, Ng, 2006; Ojala, Tyrväinen, 2008; Ojala, 2009). Il mercato estero funge da volano per la futura espansione delle imprese e la lega ad una certa area geografica. I principali competitors ricevono informazioni riguardanti gli obiettivi della società e questo può influenzare le azioni competitive che prenderanno in seguito (Douglas, Craig, 1992).

## **1.2 Le forme possibili d'internazionalizzazione**

La modalità d'entrata riguarda la scelta tecnico organizzativa mediante la quale un'azienda rende disponibile la propria offerta sul mercato prescelto (Albaum et al., 2005). Le decisioni sulla modalità di ingresso al mercato estero, secondo la letteratura, sono considerate come una risposta razionale alle condizioni del mercato stesso. Si ritiene che le decisioni siano fatte sulla base di informazioni oggettive raccolte sistematicamente (Root, 1998). Eppure, Ellis (2000) mette in evidenza il fatto che esistono prove significative in contraddizione con l'affermazione precedente, ossia che l'approccio tradizionale nella selezione del mercato estero sia il metodo più comunemente usato (Ellis, 2000). Gli effetti del network di un'impresa sulle decisioni potrebbero, almeno in parte, fornire alcune spiegazioni a questo tipo di risultato.

Dal punto di vista delle sue forme, l'internazionalizzazione d'impresa prende due posizioni radicali: esportazioni o investimenti diretti (IDE).<sup>3</sup> La scelta tra i due si basa su due concetti chiave:

- su che cosa si basa il vantaggio competitivo dell'impresa? Su fattori *firm-specific* o su fattori *country-specific*?

- il prodotto o servizio che si vuole posizionare sui mercati esteri è liberamente commercializzabile su scala internazionale?

Gli investimenti diretti sono comuni nei settori dove sono importanti i fattori *firm-specific*, cioè quei vantaggi competitivi che l'impresa possiede sui concorrenti indipendentemente dalla sua localizzazione geografica (come il *know-how* e i marchi). Sono risorse che possono essere separate dal contesto in cui si trova l'azienda e sfruttate a livello internazionale, meglio se in abbinamento ai vantaggi *location-based* (Kogut, 1985), come una forza lavoro a bassi costi, l'accesso a fonti di energia e la conoscenza diretta dei mercati locali. Inoltre, gli IDE sono anche scelti nei casi dove l'attività di esportazione è soggetta ad elevati costi transazionali<sup>4</sup>.

Al contrario, l'export è la forma più adatta nel caso in cui i costi logistici di una produzione centralizzata nel paese di origine viene ben supportata. In questo caso i vantaggi competitivi di tipo *country-specific* diventano fondamentali. Rispetto alla modalità d'*export*, gli investimenti diretti richiedono una più elevata esposizione dal punto di vista finanziario, sono meno reversibili, e meno flessibili rispetto ai cambiamenti di politica interna del paese ospitante e ai mutamenti di mercato. Per la relativa semplicità e per il ridotto impegno richiesto, l'esportazione è stata tradizionalmente considerata come il primo step per l'entrata nei mercati internazionali, la base per future espansioni all'estero, specialmente nella prospettiva delle PMI.

### 1.3 Le strategie più appropriate per affrontare i mercati internazionali

Dal punto di vista delle strategie per affrontare i mercati internazionali, queste possono collocarsi all'interno di moltissime opzioni che si situano tra le due estremità della strategia "multilocale" (dove non ci si confronta con un vero e proprio mercato internazionale ma semplicemente con una collezione di mercati domestici separati tra di loro) e della strategia "globale" (dove l'impresa si confronta con un mercato omogeneo su base mondiale, che viene servito con un'offerta standardizzata)<sup>5</sup>.

---

<sup>3</sup> Esistono ovviamente diverse forme intermedie, come il licensing o le joint venture, che però possono essere, per comodità espositiva, ricondotti ai due casi estremi dell'export e degli IDE (Lamieri, Lanza, 2008)

<sup>4</sup> Sulla scelta tra export e IDE esiste una lettura in termini di economia delle transazioni economiche. Quando le risorse chiave dell'impresa sono proprietarie (come marchi o brevetti), l'esportazione può esporre l'impresa a maggiori rischi di appropriazione. In tal caso, l'IDE diventa una modalità attraente di internazionalizzazione perché permette all'impresa di minimizzare i rischi legati alle transazioni attraverso l'internalizzazione dei mercati per lo scambio di risorse proprietarie (Hennart, 1982; Rugman, 1982).

<sup>5</sup> La scelta multilocale/globale è, di fatto, la risultante di un complesso processo decisionale (Yip, 1992), che comprende:

La scelta multilocale/globale è il frutto dell'esigenza di risolvere il tradizionale problema che l'impresa internazionalizzata affronta: quello tra le esigenze di integrare le proprie attività su scala mondiale e quella, opposta, di rispondere alle specifiche esigenze locali dei propri clienti (Bartlett, Ghoshal, 1989).

Il problema è che molto spesso, quando le PMI decidono di avviare il proprio processo di internazionalizzazione, queste al loro interno, non hanno un vero e proprio processo di pianificazione strategica. Tuttavia, l'uso limitato della pianificazione formale non necessariamente ostacola il comportamento strategico (Ahokangas, 1998).

Ci sono diverse decisioni importanti che sono incluse nel processo di internazionalizzazione, e la scelta di entrare in un nuovo mercato estero potrebbe essere la più importante (Reid, Rosson, 1987). Nel processo di entrata in un mercato straniero, la scelta e la modalità di entrata diventano decisioni vitali. Sono principalmente due le modalità di scelta, la prima attraverso un approccio reattivo, in cui l'azienda cogliendo un'opportunità estera decide di entrare. In questo caso l'impresa agisce passivamente e informalmente al processo decisionale. D'altra parte, la scelta può anche essere gestita in modo proattivo, quando l'impresa sceglie attivamente il mercato in modo formale (Albaum, Duerr, Strandkov, 2005). Ci sono numerose strategie da scegliere per la modalità di entrata in un mercato straniero, per esempio, *export*, *licensing*, costituire un ufficio commerciale o un centro produttivo sussidiario nel mercato selezionato attraverso la propria capacità o una *joint venture*, molto spesso si parte con l'esportazione. Per quanto riguarda la scelta del mercato, molto spesso, le PMI guarderanno ai mercati geograficamente vicini (Albaum, Duerr, Strandkov, 2005). Nel processo di internazionalizzazione delle PMI, un'ampia letteratura ha confermato che sono influenzate dalle reti (*network*) sia nella scelta del mercato estero e sia nella modalità di entrata (Ojala, 2009; Zain & Ng, 2006; Coviello & Munro, 1997; Bell, 1995).

## 2. Quadro teorico di riferimento

Diversi aspetti del processo di internazionalizzazione e delle modalità di entrata sono stati affrontati in letteratura. Queste includono le esportazioni (Johanson, Vahlne, 1990; Leonidou, Katsikeas,

- 
- la definizione dei mercati - riguarda la scelta dei mercati domestici dove essere presenti;
  - la definizione dell'offerta (prodotto/servizio) - concerne il grado di standardizzazione o adattamento dei prodotti offerti su scala mondiale;
  - la localizzazione delle attività - riguarda la scelta su dove localizzare ognuna delle attività della catena del valore, dalla ricerca, alla produzione, alle attività di postvendita;
  - la definizione del marketing mix - concerne la decisione se utilizzare gli stessi *brand name*, lo stesso advertising e altri elementi di marketing nei diversi paesi;
  - la scelta delle strategie competitive - riguarda il modo in cui le decisioni competitive su un mercato locale sono parte di una strategia complessiva a livello globale.

1996); gli accordi contrattuali come il *licensing* e il *franchising* (Alon, Mckee, 1999); le *joint venture* (Buckley, Casson, 1996); le alleanze strategiche (Das, Teng, 2000; Sengupta, Perry, 1997); e gli investimenti diretti esteri (IDE) sia i *greenfield* che i *mergers and acquisitions* (Contractor, Kundu, 1998; Dunning, 1998, 2000; Hill, Hwang, Kim, 1990; Nitsch, Beamish, Makino, 1996).

Relativamente al concetto di internazionalizzazione, nel tempo, si sono susseguite diverse definizioni.

Secondo Sciarelli è: l'espansione internazionale può essere definita come la politica diretta ad assicurarsi in modo sistematico nuovi sbocchi all'estero per le produzioni poste ad essere in patria o direttamente nei Paesi stranieri (2001).

Secondo Stampacchia è: l'impresa internazionalizzata è l'impresa che deve sapersi adattare a tutte le problematiche che derivano da un contesto esterno ormai globalizzato, in modo da poter soddisfare il cliente così da ottenere il maggior vantaggio competitivo (sulle risorse) e comparato (sulle attività). Ormai le aziende, distaccatesi dai due modelli tradizionali di impresa "esportatrice" e "multinazionale classica", devono saper "pensare globale" e verificare la loro posizione in termini di vantaggio globale per posizionarsi in termini di attività e localizzazioni in funzione di quest'ultimo (2001).

Secondo Beamish è: the process by which firms both increase their awareness of the direct and indirect influences of international transactions on their future, and establish and conduct transactions with other countries (1990, citato in Coviello & Munro, 1997).

Secondo Albaum è: the successive development in a company's international engagement in terms of the geographical spreading in markets, products, and operation forms, and the changes in management philosophy and organizational behaviour from the beginning of the process to the current situation (Albaum et al., 1994).

## **2.1 I processi d'internazionalizzazione delle PMI: approcci e metodi differenti**

Il processo di internazionalizzazione è stato affrontato in letteratura economica. Secondo Adam Smith e la sua teoria del "vantaggio assoluto" (Smith, 1776) gli scambi tra due paesi si basano sul cosiddetto vantaggio assoluto. Se un paese è più efficiente nella produzione esclusiva di un bene o servizio in relazione ad un altro, ha nello stesso momento uno svantaggio nella produzione di un altro bene o servizio di cui necessita. Questa teoria viene sviluppata ulteriormente da Ricardo (Ricardo, 1817) con la teoria del "vantaggio comparato". Un vantaggio comparato nella produzione di una merce si realizza quando il suo contenuto relativo di lavoro è inferiore rispetto a quello prevalente nel secondo paese che gli permette di produrre ed esportare il bene nel quale il paese è

avvantaggiato e di importare il bene nel quale il paese ha uno svantaggio. In seguito, la teoria ricardiana viene ripresa da altri autori (Heckscher, Ohlin, 1933; Samuelson, 1948) con il teorema detto “teoria delle proporzioni dei fattori” che enfatizza le differenze nelle dotazioni di risorse quale unica fonte di commercio internazionale e mostra che il vantaggio comparato dipende da abbondanza relativa dei fattori (riferita ai paesi) e intensità fattoriale relativa (riferita ai beni). Fra due paesi ognuno tende a esportare il bene la cui produzione richiede un impiego più intenso del fattore di cui ha maggiore abbondanza, mentre tende ad importare l’altro bene.

Successivamente, la “Teoria del divario tecnologico” (Posner, 1961) si è concentrata sugli sviluppi dinamici che avvengono all’interno di un settore sotto il profilo del progresso tecnologico, come conseguenza di alcune osservazioni: la continua produzione di nuovi prodotti, la non libera disponibilità di informazioni e l’incessante aggiornamento dei prodotti sotto la spinta tecnologica. Tale teoria propone una spiegazione del commercio internazionale fondato su differenze di costo comparato generate dal differente tasso di innovazione e tempi di risposta (di imprese *follower* e consumatori) nei settori fra i diversi paesi. Tali vantaggi economici, originati da innovazione in un settore sono correlati alla durata dell’intervallo temporale della posizione di monopolista sul mercato internazionale, definita dal tempo di imitazione delle altre imprese e il tempo per i consumatori stranieri di manifestare la richiesta di nuovi prodotti. A seguito di queste teorie che rappresentano la base della letteratura sul commercio internazionale, alcuni autori come Calvet (1981) e Dunning (1993) cominciano ad includere le imperfezioni del mercato nelle teorie sull’internazionalizzazione.

In seguito, Stephen Hymer (1960) formula la sua “Teoria degli investimenti esteri” (*Theory of Foreign Direct Investment*). Il modello di Hymer parte dall’osservazione che la teoria tradizionale (neoclassica) non spiega l’esistenza di investimenti reciproci tra i paesi avanzati e quindi ricerca nelle caratteristiche dell’impresa le determinanti del processo di internazionalizzazione. Questa teoria evidenzia il ruolo delle imperfezioni di mercato e la capacità delle aziende di trasferire e sfruttare le proprie competenze e conoscenze all’estero come ad esempio la capacità di raccogliere capitali, le economie di integrazione verticale, le economie di scala, i vantaggi derivati dalla conoscenza, la rete di distribuzione e la diversificazione di prodotto per il raggiungimento di una posizione di monopolio. Essa ha il merito di segnare il cambiamento da una visione macro (riferita al paese) ad una visione micro (riferita all’azienda) del processo di internazionalizzazione.

Alcuni anni dopo, Vernon (1966) enuncia la sua “teoria del ciclo di vita del prodotto”, individuando un particolare e preciso meccanismo di crescita internazionale dell’impresa innovatrice e una particolare direzione dei flussi di commercio internazionale. L’idea di base è che esista una stretta relazione tra ciclo di vita del prodotto, l’espansione internazionale delle imprese e le caratteristiche

dei paesi. Questa teoria si fonda sulla premessa che i modelli di commercio internazionale sono simili ai cicli di vita di un prodotto e seguono quattro fasi cicliche: creare le condizioni per l'esportazione, iniziare a produrre all'estero, competere nel mercato oltreconfine e competere con l'importazione nel proprio mercato nazionale. La teoria avanza tre imperativi per la competizione nella strategia internazionale: innovazione di prodotto, vicinanza al mercato e competizione sui costi.

Partendo dalla teoria coasiana sulle imprese e sulla efficiente coordinazione dei meccanismi di mercato (Coase, 1937), alcuni autori hanno poi proposto la "teoria dei costi di transazione" (*Transaction Cost Economics Theory*). Questa teoria appartiene al paradigma della nuova economia istituzionale in cui l'impresa viene considerata come struttura di governo (Williamson, 1985). Infatti, essa cerca di spiegare il perché esistano tante forme organizzative diverse che interagiscono col mercato e, soprattutto, cerca di dare una valenza economica al problema organizzativo. Si parte dall'assunto che devono essere considerati non solo i costi per la produzione di beni e servizi ma anche tutti quelli necessari al "governo della transazione". Per il governo della transazione potrebbe essere necessario considerare sia la presenza dei due attori classici "fornitore-cliente", tipici della transazione sia, in certi casi, la presenza di un terzo attore che possa fungere da arbitro nei casi in cui la transazione dovesse rischiare di non effettuarsi a causa di una situazione di stallo.

Il "Paradigma Eclettico" (Dunning, 1988; 1995; 1998; 2000) opera invece un importante passo in avanti nella teoria dell'internazionalizzazione, introducendo nello schema interpretativo variabili di tipo localizzativo, riferite alle caratteristiche macroeconomiche ed istituzionali dei paesi. Dunning ritiene che un'impresa quando inizia il proprio processo di internazionalizzazione deve soddisfare tre condizioni base:

1. Possedere vantaggi da proprietà, derivanti dal controllo di specifiche risorse aziendali trasferibili all'estero a basso costo;
2. Vantaggi legati all'internazionalizzazione, derivanti dall'integrazione nell'impresa di attività diverse;
3. Vantaggi di localizzazione, connessi alle caratteristiche dei paesi ospitanti.

La scelta dell'impresa sulla modalità di internazionalizzazione (esportazione, IDE o *licensing*) deriva dall'intreccio dei diversi tipi di vantaggi. Il possesso di vantaggi di proprietà nei confronti dei competitori esteri è un prerequisito per tutte le forme di internazionalizzazione; l'esistenza o meno di vantaggi da internalizzazione spiega l'utilizzo dell'*export* o dell'IDE nei confronti delle licenze; i vantaggi localizzativi favoriscono la decisione di dare origine ad unità produttive all'estero tramite IDE e determinano in quale paese si investe.

La teoria dei modelli di internazionalizzazione cosiddetti a fasi (*Stage models*) (Johanson, Vahlne, 1977, 1990) rappresenta l'internazionalizzazione come un processo di apprendimento unidirezionale e di impegno assoluto. In questo modello, l'internazionalizzazione è descritta come un processo sequenziale di apprendimento attraverso il quale un'impresa supera degli stadi che di volta in volta implicano un coinvolgimento crescente verso i mercati esteri.

Il modello chiamato *Innovation-Related Internationalization* (Rogers, 1962; Bilkey, Tesar, 1977; Czinkota, Johnston, 1981; Czinkota, 1982) riprende il modello a fasi ma aggiunge delle interfasi alle fasi principali; inoltre il processo di apprendimento è associato ad una innovazione o ad una nuova idea.

La *born global approach* (Jolly, Alahuhta, Jeannet, 1992; Knight, Cavusgil, 1996; Oviatt, McDougall, 1994) sostiene che le aziende non si internazionalizzano in maniera incrementale, ma entrano sui mercati internazionali immediatamente dopo l'avvio/nascita dell'impresa. Si tratta di imprese con un profilo fortemente internazionale, spesso tecnologiche e gestite da imprenditori giovani. Questo concetto è in rapida evoluzione, tanto che la gradualità dell'espansione aziendale difesa dalla *Stage theory* non è più in grado di spiegare la forte internazionalizzazione delle giovani aziende. Una *born global* è una organizzazione di business che fin dalla nascita cerca di derivare significativi vantaggi competitivi dall'uso di risorse e dalla vendita di *output* in molteplici paesi.

Come si può notare dalla ricca letteratura presente su questo argomento, il concetto ed il processo di internazionalizzazione sono molto complessi e non possono essere studiati solamente sotto un'unica prospettiva. L'internazionalizzazione, infatti, si profila come un processo evolutivo, che coevolve con l'ambiente nazionale di business.

## **2.2 Strategie di internazionalizzazione: letteratura**

Nel corso degli anni Ottanta, gli studi di Pavitt (1984)<sup>6</sup> misero in luce un ritardo dell'industria agroalimentare rispetto ad altri comparti industriali e alle traiettorie innovative dell'industria, classificandola invece tra i settori tradizionali, caratterizzati da una dimensione medio-piccola delle imprese e da una prevalente innovazione di prodotto, per lo più governata da processi di imitazione. Considerando invece le teorie di Dunning – approfondite ampiamente in studi più recenti (Roper, Love, 2002; Knight et al., 2004; Filippetti et al., 2011) – che hanno definito il legame tra cultura innovativa, intensità di conoscenza e capacità ed orientamento delle imprese verso processi di

---

<sup>6</sup> La Tassonomia di Pavitt è una classificazione dei settori merceologici compiuta sulla base delle fonti e della natura delle opportunità tecnologiche e delle innovazioni, dell'intensità della Ricerca e Sviluppo (*R&D intensity*), e della tipologia dei flussi di conoscenza (*knowledge*). Nel suo articolo, *Sectorial Patterns of Technical Change: Towards a Taxonomy and a Theory*, egli individuò, attraverso l'analisi di circa duemila innovazioni introdotte dalle imprese, quattro grandi raggruppamenti settoriali: 1) *Supplier dominated*; 2) *Scale intensive*; 3) *Specialized suppliers*; 4) *Science based*.

internazionalizzazione è facile comprendere come l'industria agroalimentare europea, per quanto non aliena ad operazioni di fusione e acquisizione di imprese internazionali, sia caratterizzata principalmente da forme poco evolute di internazionalizzazione che si traducono sostanzialmente in importazioni ed esportazioni di manufatti.

I diversi percorsi che hanno portato negli ultimi decenni le imprese ad un maggiore coinvolgimento nelle catene internazionali del valore, fanno emergere la necessità di creare delle reti più stabili tra le organizzazioni economiche ed un rapporto più stretto con i mercati esteri. In questa direzione le imprese hanno intrapreso delle forme maggiormente evolute di internazionalizzazione quali gli accordi di subfornitura, le esportazioni indirette e le attività *outsourcing*. Gli Investimenti Diretti Esteri (IDE) restano invece una prerogativa delle aziende a più elevata produttività e sono considerati una forma di internazionalizzazione alternativa rispetto a esportazioni/importazioni (Curzi, Olper, 2012).

Va poi sottolineato che una parte significativa della ricerca sull'internazionalizzazione del settore agroalimentare afferisce agli studi del commercio internazionale. Questi studi si concentrano principalmente sull'analisi dei modelli e delle determinanti dei flussi del commercio internazionale di prodotti alimentari.

Ad esempio, Golpinath et al. (2007) discutono dell'eterogeneità presente all'interno di un'industria in termini di produttività, dimensione, intensità di capitale e competenze, come fattore determinante nei modelli di export. In modo particolare, una maggiore eterogeneità tra le imprese del settore sarebbe fonte di un vantaggio di tipo comparato che metterebbe in moto flussi di esportazione per quel settore.

Olper et al. (2008, 2009), invece, prendono in esame il ruolo che i confini nazionali possono avere sull'andamento dei flussi di esportazione tra i paesi, facendo particolare riferimento alla comparazione tra le tariffe *policy-related* (barriere tariffarie TB e barriere non tariffarie NTB) e altri tipi di costi per le imprese dati, ad esempio, dalle barriere linguistiche, culturali etc...

Raimondi et al. (2011) studiano, attraverso un modello gravitazionale, quali conseguenze potrebbero verificarsi sul commercio dall'eliminazione delle tariffe, notando che una sua liberalizzazione determinerebbe un aumento molto rilevante degli scambi dei prodotti alimentari, a vantaggio dei paesi delle economie emergenti che hanno un elevato reddito, ma a netto discapito dei paesi in via di sviluppo.

Infine, Swinnen et al. (2012) analizzano le politiche e gli accordi che incidono sulla competitività dei paesi sui mercati internazionali.

La maggior parte di questi studi prende in esame diversi settori ed analizza gli effetti dei processi di internazionalizzazione sulle performance e sulla competitività delle imprese. L'approccio

speculativo utilizzato richiama le cosiddette teorie evoluzioniste della scuola scandinava (Johanson et al., 1977) che considerano l'internazionalizzazione come un processo che l'impresa compie in maniera graduale, acquisendo conoscenza dei mercati esteri ed integrando le operazioni su tali mercati sulla base di un incrementale impegno ed impiego delle proprie risorse.

Tra questi studi, alcuni prendono in esame le decisioni delle imprese appartenenti a diverse industrie in merito alla scelta della modalità di ingresso di tipo *contractbased* (esportazioni, accordi di sub-appalto, *licencing* e *franchising*), e modalità di ingresso *ownership-based* (*joint venture*, alleanze cooperative e società sussidiarie o controllate) (Contractor, 2007; Greenaway et al., 2007; Helpman et al., 2004; Tomiura, 2007).

Alcuni autori riconoscono i limiti dell'interpretazione evolutiva del modello di internazionalizzazione a causa della difficoltà della teoria nel determinare i confini che le diverse fasi assumono nella spiegazione del processo. Tale difficoltà diventa ancor più evidente nel caso delle imprese medio-piccole (Brewer, 2001; Malhotra et al, 2003; Moen et al., 2002). Analizzando la letteratura, emerge che in realtà i diversi approcci, seppur spiegando in maniera esaustiva il comportamento delle grandi imprese, non sembrano essere applicabili con efficacia alle piccole imprese, che costituiscono la gran parte delle imprese del settore agroalimentare oggetto del presente studio.

Etemad et al., (2003), ad esempio, dimostrano che i processi di internazionalizzazione che hanno per soggetti le imprese medio-piccole si allontanano particolarmente da una logica spiegazione di tipo lineare e sequenziale, come quella fornita da approcci evolutivi di tipo *phase-based*, perseguendo invece dei percorsi peculiari di strategie di ingresso sui mercati esteri (Madsen et al., 1997; Moen et al., 2002). Secondo alcuni di questi contributi di ricerca, le imprese medio-piccole sarebbero, rispetto alle grandi imprese, molto più flessibili e capaci di reagire alle opportunità/minacce dell'ambiente esterno, essendo caratterizzate da strutture di costo più semplici e da un più basso grado di complessità tecnologica (Knight et al., 2004; Lu et al., 2001; Musteen et al., 2010).

Il settore industriale dei prodotti alimentari appare, rispetto agli altri, abbastanza eterogeneo in termini di struttura, dimensione e competenze delle imprese. Inoltre, l'industria alimentare moderna è caratterizzata da profondi cambiamenti nella dotazione tecnologica che si sono realizzati a seguito delle forti pressioni esercitate nei confronti dell'innovazione tecnologica nel campo della conservazione degli alimenti, dello sviluppo del *packaging* e dei processi al fine di rispondere alle pressanti necessità e richieste della domanda di mercato. Il mutare dei gusti e delle preferenze dei consumatori e l'aumento del potere d'acquisto hanno costituito un forte stimolo nell'ambito della

domanda aggregata verso alimenti innovativi, ma tradizionali, dalle differenti regioni, determinando così una riorganizzazione ed un orientamento *ex novo*, dei mercati verso la globalizzazione.

In questo contesto, innovativi metodi di trasporto e conservazione hanno rappresentato un valido supporto all'incalzante aumento della competitività internazionale del settore alimentare.

Cambiamenti del tutto significativi sono, inoltre, dovuti proprio alla riorganizzazione delle catene di produzione e delle filiere - soprattutto nei suoi anelli più alti in cui vige una maggiore concentrazione degli attori - ed alla organizzazione moderna dei mercati che impongono vincoli sempre più stretti nei riguardi dei requisiti di salubrità e qualità dei prodotti alimentari.

Restringendo il campo alla letteratura dedicata all'internazionalizzazione dell'industria alimentare, la maggior parte dei contributi della ricerca è incentrata sullo studio dei legami tra la competitività delle imprese del settore ed argomentazioni di natura strategica (*Strategic Management*) rispetto all'analisi del comportamento delle imprese in attività e operazioni internazionali (McGee et al., 1995; Traill, 2000). Contributi più mirati al settore in oggetto sono invece tesi ad accertare il ruolo che le modalità di ingresso *contract-based* ancora rivestono nelle operazioni internazionali delle imprese alimentari studiando al tempo stesso le determinanti della scelta tra l'intraprendere attività di esportazione e non intraprenderle, con un particolare riferimento ad una serie di fattori aziendali quali l'organizzazione intra-aziendale e le ricadute industriali come nel caso dello studio di Chevassus et al. (2003), oppure l'innovazione tecnologica nel caso di Roper et al. (2002) e la qualità dei prodotti alimentari con Curzi et al. (2012). Altri studi si sono poi concentrati sulle diverse fasi di catene di fornitura, analizzando il ruolo delle relazioni commerciali tra i soggetti che effettuano transazioni (Fischer et al., 2008).

Un primo bilancio della letteratura fin qui analizzata ci permette di osservare la presenza di lacune nello studio dei processi di internazionalizzazione del settore agroalimentare. Uno dei principali limiti, infatti, è legato proprio all'aspetto territoriale degli studi analizzati, in quanto sono pochissimi quelli che hanno centrato il focus sul settore agroalimentare dei paesi europei, nonostante l'importanza che esso assume nell'ambito delle economie locali.

### **2.3 Modalità di internazionalizzazione delle imprese**

Il processo di globalizzazione investe un'impresa in tutte quelle che sono gli aspetti fondamentali della sua strategia – dal mercato alla produzione, dalle risorse alle relazioni - pur non rendendo necessaria una totale omogeneizzazione e standardizzazione di processi strategici.

Un'impresa, infatti, benché subisca, come tante altre imprese, le stesse pressioni tecnologiche, ambientali e di mercato, può reagire con comportamenti strategici ben diversificati (Caroli, 2008).

L'internazionalizzazione, come già evidenziato, è un fenomeno così ampio che le modalità in cui una società può organizzare attività internazionali possono notevolmente diversificarsi: dalle quelle più semplici ad attività di *import/export* di prodotti fabbricati, fino ad attività più complesse (Welch et al., 1988).

In particolare le attività che richiedono compiti organizzativi più complessi diventano rilevanti quando le aziende si impegnano in forme di internazionalizzazione che richiedono lo sviluppo di rapporti e relazioni complesse con i diversi attori presenti in paesi stranieri (investimenti esteri diretti, *joint venture*, etc..). Le più recenti forme di internazionalizzazione si realizzano invece sulla base di accordi di produzione, cooperazione, partecipazione (quali gli investimenti *greenfield*, sezioni commerciali, fornitura di servizi) e nuovi impianti al di fuori dei confini nazionali (Brouthers et al, 2000; Harzing, 2002). Altre strategie possono poi portare le imprese ad un maggiore coinvolgimento nei mercati internazionali, attraverso la creazione di *network* più stabili e relazioni più complesse con i partner stranieri. In questo senso, gli accordi di subfornitura e le esportazioni indirette possono essere considerate attività più complesse.

Gli Investimenti Diretti Esteri (IDE), vengono solitamente considerati modalità di internazionalizzazione sostitutive rispetto ad esportazioni e importazioni e vengono generalmente visti come una prerogativa delle imprese a maggiore intensità produttiva (Curzi et al, 2012; Helpman et al., 2004).

Per quanto riguarda invece le motivazioni che spingono un'impresa a condurre le proprie attività economiche verso nuovi mercati, possiamo constatare che le imprese, anche se accomunate da caratteristiche strutturali ed obiettivi, possono differire in maniera significativa nella scelta delle modalità di ingresso nei mercati esteri. Come si evince dalla disamina sulle teorie dell'internazionalizzazione, esse presentano presupposti di base comuni in un processo di internazionalizzazione, quali l'esistenza di un vantaggio competitivo o di un vantaggio comparato. Ma ben oltre questo presupposto, i fattori che portano le imprese di ogni dimensione ad internazionalizzarsi possono essere di diversa natura. Molti di questi fattori sono di natura macroeconomica: stagnazione del mercato interno, tasso di crescita dei mercati esteri superiore a quello domestico, concorrenza interna più temibile, sono fattori determinanti per un cambiamento di strategia che guardi al di fuori dei confini nazionali.

Altri fattori invece riguardano la dimensione stessa dell'impresa che, in seguito a stimoli più propriamente interni, come una capacità produttiva che va oltre la domanda interna, una produzione ciclica o stagionale, o la necessità di seguire i propri clienti all'estero, portano l'impresa ad affacciarsi sui mercati esteri attraverso un processo che non riesce ad essere sempre pianificato a priori. Infatti, benché l'internazionalizzazione delle attività economiche dovrebbe rappresentare per

un'impresa il frutto di un processo ragionato ed oculato, in molti casi le imprese finiscono per fare il proprio ingresso sui mercati esteri soltanto per mera casualità, secondo un approccio che viene definito di tipo *reattivo* (Demattè, 2008).

Che si tratti di una scelta pianificata ed oculata o di una reazione alle condizioni interne ed esterne all'impresa, sulla base degli obiettivi, delle risorse e delle politiche aziendali, l'impresa può perseguire diverse modalità di ingresso e di presenza sui mercati internazionali.

Queste modalità possono essere classificate sulla base di diversi fattori che caratterizzano l'ambiente interno all'impresa e l'ambiente in cui essa opera. Una prima tassonomia proposta da Marafioti (2008) (vedi Tabella 3), classifica le modalità di internazionalizzazione sulla base della dimensione dell'investimento e la forza della spinta all'internazionalizzazione.

La dimensione dell'investimento dipende dalle risorse umane e dalle risorse finanziarie a disposizione dell'azienda, mentre le motivazioni strategiche di spinta all'internazionalizzazione possono essere di diversa entità. L'impresa infatti può essere interessata ad internazionalizzarsi perché orientata allo sfruttamento di un'opportunità di tipo spot oppure potrebbe voler giungere ad una sua presenza costante sul mercato estero o anche voler conseguire una posizione competitiva importante come obiettivo di lungo periodo.

**Tabella 3.** Modalità di internazionalizzazione

		Motivazioni strategiche		
		<u>Sfruttamento di opportunità spot</u>	<u>Presenza costante per far crescere il mercato</u>	<u>Conseguimento di una posizione competitiva</u>
<b>Dimensione dell'investimento</b>	<u>Basso coinvolgimento risorse umane e finanziarie</u>	Fiere Procacciatori di affari	<i>Trading company</i>	
	<u>Alto coinvolgimento risorse umane e finanziarie</u>		Ufficio di rappresentanza	<i>Joint ventures</i> commerciale  IDE

Prendendo invece in esame le diverse modalità di ingresso che vanno dall'internazionalizzazione commerciale a quella produttiva, l'impresa si trova di fronte ad una serie di scelte che riguardano generalmente il grado di coinvolgimento nelle attività a valle della catena del valore.

Le decisioni riguardano essenzialmente quali attività portare all'estero tra:

- Marketing.

- Comunicazione.
- Vendite all'ingrosso o al dettaglio.
- Merchandising.
- Servizi post - vendita.

Se si assume che le modalità di *export* e la scelta dei canali commerciali siano frutto di un processo consapevole da parte dell'impresa, ponderato sulla base delle proprie necessità, finalità e risorse, è lecito parlare di strategie di internazionalizzazione commerciale abbandonando il termine modalità.

Inoltre, per quanto riguarda le scelte strategiche che le imprese possono adottare in riferimento al controllo sulle diverse attività, osserviamo come le imprese possono decidere di assumere il controllo delle attività estere in maniera diretta oppure affidare tali attività a terzi, preferendo un approccio di tipo indiretto.

Una diversa classificazione delle modalità di internazionalizzazione si basa invece sul ruolo del controllo strategico dell'impresa che entra nel nuovo mercato ed è proposta da Anderson e Gatignon (1986) sulla base del controllo strategico. Secondo la definizione degli autori, il controllo strategico viene definito come la capacità di influenzare i sistemi, i metodi e le decisioni degli attori che operano sul mercato di riferimento. Il controllo viene assunto dall'impresa a fronte della responsabilità decisionale che la stessa deve essere in grado di mantenere sulle attività estere. Tale responsabilità comprenderà una serie di costi ed un impiego di risorse commisurati all'esposizione al rischio delle imprese stesse. Tra le modalità di ingresso caratterizzate da un elevato controllo e da un elevato grado di rischio e di rendimento troviamo società sussidiarie interamente controllate dalle imprese o nelle quali le imprese detengono una quota di capitale dominate. Tra le modalità a basso grado di controllo ed a minimo impiego di risorse (minimo rischio) ci sono invece i contratti non esclusivi e non restrittivi, come i contratti di licenza.

## **2.4 Le esportazioni indirette**

Nel caso in cui l'impresa decida di non gestire in maniera diretta la fase commerciale nel mercato estero di riferimento e voglia invece avvalersi di organizzazioni terze ed indipendenti collocate nel paese estero, parliamo di esportazioni indirette.

Tali organizzazioni intermedie hanno generalmente un'esperienza maggiore su quel mercato rispetto all'impresa che intende esportarvi il proprio prodotto, o perché direttamente presenti oppure perché vi operano da molto più tempo. Nell'industria agroalimentare, però, questa scelta potrebbe non rappresentare la regola, dal momento che molte piccole imprese nascono come esportatrici per

la natura del prodotto esportato o per particolari condizioni della domanda o dell'offerta, portando con sé un bagaglio di esperienza rispetto al paese terzo spesso molto limitata o nulla.

Dal punto di vista organizzativo, per quanto l'impresa esportatrice si avvalga di alcuni comparti interni per la gestione delle operazioni commerciali e dei rapporti con gli intermediari, essa non ha nessun contatto diretto con il mercato straniero e con il cliente finale.

Questo tipo di attività di esportazione comporta quindi una scarsa integrazione nella catena del valore all'estero che non consente all'impresa di accedere ad alcun tipo di controllo sulle attività a valle della produzione, trasferendo tale possibilità alle imprese intermediarie. Inoltre, non è raro che l'intermediario stesso rivenda il prodotto a nome proprio, andando incontro, d'altra parte, al potenziale rischio di invenduto.

Questa modalità di internazionalizzazione commerciale può essere molto vantaggiosa per quelle imprese che si affacciano per la prima volta sui mercati internazionali per cogliere nuove opportunità commerciali senza grossi rischi di mercato.

Per quanto riguarda gli intermediari al commercio, possiamo anzitutto distinguere tra organizzazioni di intermediazione semplice tra l'impresa produttrice ed il mercato, ed organizzazioni che acquistano il prodotto e lo rivendono per proprio conto sul mercato estero. Andando nello specifico, è possibile distinguere diversi tipi di organizzazioni che prendono parte al processo di esportazione di tipo indiretto. Tra queste possiamo ricordare:

- *Gli intermediari commerciali internazionali.* Sono soggetti che svolgono attività commerciale tra diversi Paesi collegando produttori e compratori. Possono essere:
  - a) *Semplici buyer.* Soggetti singoli che risiedono in un determinato paese ed acquistano per un certo numero di imprese operanti in quel paese. Le imprese di distribuzione (GDO, grossisti, commerciali ed altri) delegano loro di identificare offerte convenienti per la domanda interna o nuovi prodotti da inserire nel proprio assortimento;
  - b) *Broker commerciali.* Forniscono consulenza per collegare il produttore ed il rivenditore o potenziale compratore estero. Poiché operando sia sul lato delle esportazioni che su quello dell'importazione, è spesso specializzato su prodotti non differenziati (*commodities* alimentari);
  - c) *Export management company (EMC).* Imprese che operano per un certo numero di produttori all'estero come unità di vendita indipendente, purché l'offerta sia integrabile (diversi soggetti produttori di una filiera). Esse svolgono operazioni più complesse rispetto ai precedenti intermediari commerciali, conducendo attività di ricerca ed analisi di mercato, individuazione di canali commerciali, consulenza nelle fasi del processo di esportazione etc.

- *Trading company.* Sono organizzazioni di maggiori dimensioni, specializzate nella vendita a compratori internazionali di prodotti di un determinato Paese. Poiché sono società indipendenti, impiegano risorse notevoli e spesso vengono create nell'ambito di gruppi industriali per la commercializzazione dei prodotti sui mercati esteri. Proprio grazie alla notevole struttura organizzativa ed alle risorse impiegate, le *trading company* riescono, rispetto ad altre intermediarie, ad offrire dei servizi complessi all'impresa esportatrice (trasporto, stoccaggio, assicurazione, sviluppo di canali commerciali e persino finanziamento) con i quali garantire una certa diffusione globale dei prodotti venduti ed un certo grado di penetrazione del mercato.
- *Consorti ed altre forme di collaborazione.* I consorzi sono di fondamentale importanza nello sviluppo dell'internazionalizzazione delle imprese di minori dimensioni. Essi hanno la funzione di aggregare l'offerta fino alla "dimensione critica", attraverso la quale è possibile rendere sostenibile il processo di internazionalizzazione anche per quelle imprese che singolarmente, per limitate dimensioni e risorse non potrebbero avviare alcuna attività di esportazione. Essi possono essere mono o plurisettoriali, specializzandosi quindi in maniera diversa rispetto a determinati settori e possono essere delegati dai consorziati di attività di diversa rilevanza. Possono inoltre svilupparsi a livello settoriale, raggruppando imprese appartenenti ad una certa filiera produttiva. Tale aspetto, nel caso del settore agroalimentare assume notevole importanza. Vantaggi di identificazione tra prodotto e territorio, riconoscibilità del prodotto e del marchio delle imprese consorziate, potenziale integrazione di filiera possono essere vantaggi determinanti in un settore come quello alimentare. Quando il produttore utilizza la struttura distributiva di un'altra impresa presente sul mercato estero di riferimento intercorre un rapporto di cooperazione tra i due soggetti che viene definito *rider-carrier* o *piggyback*: questo tipo di accordo ha carattere di reciproco vantaggio, apportando ai due soggetti diverse opportunità; ovviamente può verificarsi nel solo caso in cui le imprese non siano in concorrenza sulle linee di prodotto esportato. L'impresa *rider* avvia in questo modo delle operazioni commerciali all'estero senza compiere rilevanti sforzi organizzativi o finanziari e acquisisce grazie all'attività del soggetto *carrier*, *know-how* di tipo internazionale. Il *carrier*, dal suo canto, ha la possibilità di ampliare la propria offerta, l'opportunità di aggredire concorrenti in altre aree di business e raggiungere economie di scala nella fase distributiva

## 2.5 Le esportazioni dirette

Nel momento in cui le imprese fanno uso di un apparato commerciale proprio, essere esportano in modalità diretta. In questo caso la struttura commerciale di intermediazione opera in nome e per conto dell'impresa e può assumere diversi livelli di profondità arrivando anche fino al consumatore finale o semplicemente interagendo direttamente con il sistema di distribuzione dei prodotti.

L'esportazione diretta è una strategia che può garantire numerosi vantaggi. Ad esempio, consente di realizzare un canale commerciale più stabile che permette la semplificazione delle vie d'accesso al nuovo mercato straniero e il recupero dei margini di profitto sul prodotto esportato, eliminando le operazioni di intermediazione e garantendo un maggior controllo sulla distribuzione del prodotto e un maggior potere decisionale sul prezzo. Inoltre un canale commerciale diretto con l'estero consente di ottenere più esperienza, incrementare il proprio *know-how* legato ai processi di esportazione e acquisire una maggiore capacità di creare relazioni internazionali.

Nel lungo periodo, queste modalità di esportazione permettono di raggiungere importanti vantaggi strategici. L'instaurazione di canali diretti consente infatti di creare sinergie competitive che permettono una maggiore diffusione globale dei propri marchi a livello internazionale.

D'altro canto, gestire una propria rete commerciale costringe l'impresa ad impiegare un maggior numero di risorse finanziarie ed organizzative, che spesso sono possedute dalle sole imprese di grandi dimensioni.

Per quanto riguarda le modalità di esportazione diretta, citando Caroli (2008), possiamo ricordare le principali, tra cui:

- *Rete vendita per l'estero*. Sono formate da personale dipendente dell'impresa oppure da personale legato ad essa da contratti di collaborazione. Questo tipo di organizzazione delle esportazioni rappresenta per le imprese un primo vero cambiamento strutturale organizzativo attraverso il quale entrare in diretto contatto con il sistema economico e degli scambi internazionali. La complessità dell'organizzazione e l'onere economico-finanziario a cui le imprese devono sottostare per la gestione dell'unità di vendita comportano una precisa valutazione della convenienza economica dell'apparato e dei risultati strategici che la rete di vendita riesce a conseguire. Gli agenti della rete interna all'impresa svolgono diverse funzioni, la cui intensità dipende dagli obiettivi strategici dell'impresa, dal tipo di mercato e dalle specificità del prodotto. Essi si occupano della ricerca dei potenziali clienti, della comunicazione, della promozione e dei servizi accessori - come l'assistenza - ed altri - connessi alla fase di commercializzazione del prodotto. La rete di vendita può essere costituita anche da agenti indipendenti ma legati all'impresa attraverso dei contratti a termine. In questo caso l'impresa alleggerisce gli oneri rappresentati soprattutto dai costi

fissi di una struttura organizzativa più complessa quale quella di una propria rete di vendita interna.

- *Ufficio di rappresentanza.* Nei casi in cui la presenza in un determinato Paese estero diventi significativa in termini di volumi per un'impresa, essa può avere la necessità di costituire presso quel Paese una rappresentanza commerciale attraverso l'organizzazione di un ufficio commerciale. Il volume ed il valore delle nuove vendite, l'intensità dei rapporti con gli interlocutori commerciali e la complessità legata alle caratteristiche del business o semplicemente una visione particolarmente strategica in quel mercato di riferimento, sono condizioni per la disposizione di un ufficio di rappresentanza che si propone come soggetto non indipendente mantenendo la stessa personalità giuridica dell'impresa madre. L'ufficio può realizzare ricerche e studi di mercato, sviluppare relazioni con attori locali, può svolgere azioni di coordinamento della rete di vendita e di organizzazione delle operazioni logistiche.
- *Centrale logistica.* Una centrale logistica viene costituita dall'impresa all'estero per immagazzinare la produzione e facilitare le operazioni di distribuzione ai compratori di quel Paese o di altre regioni geografiche. Le scelte di localizzazione di tali strutture logistiche vengono fatte dall'impresa in base alla posizione e alla distanza fisica dei mercati di distribuzione, in base alla disponibilità di infrastrutture e alle condizioni operative in termini di costi, regolamentazioni e condizioni economico politiche dell'area geografica.
- *Sussidiaria commerciale estera.* Un dipartimento operativo e sussidiario all'impresa rappresenta la forma più avanzata di internazionalizzazione commerciale. La differenza tra una sussidiaria ed un ufficio di rappresentanza risiede nella complessità delle funzioni svolte dalla sussidiaria che viene delegata dall'impresa. Essa assume una propria identità societaria seppur sotto il controllo dell'impresa madre, che acquista da quest'ultima i prodotti che poi rivenderà nei mercati di competenza. Soprattutto in passato le sussidiarie estere nascevano con il compito di arrecare vantaggi di tipo fiscale all'impresa di appartenenza, trasferendo quote di costi alle imprese che operavano in Paesi con una tassazione minore sui redditi d'impresa. La sussidiaria estera rappresenta quindi la più elevata forma di esternalizzazione delle attività di esportazione, consentendo all'impresa il più alto livello di presidio dei mercati esteri. Tale scelta di esternalizzazione consente all'impresa una maggiore specializzazione delle competenze, una maggiore concentrazione su mercati particolarmente strategici ed una maggiore flessibilità organizzativa.
- *Commercio elettronico.* Grazie ad internet e ai sistemi informatici si sono aperti nuovi canali immediati di esportazione verso clienti e consumatori finali. Il vantaggio legato ai costi e all'organizzazione ha permesso la diffusione di tale modalità di esportazione all'estero

anche tra le imprese di dimensioni medio piccole, per quanto alcuni studi abbiano dimostrato che è necessario raggiungere una certa dimensione critica per garantire la visibilità della propria offerta. Pertanto anche il commercio elettronico deve dotarsi di strutture organizzative idonee a gestire questo nuovo canale. Nonostante tutto, le modalità di commercio online risultano particolarmente vantaggiose nell'esportazione di produzioni di nicchia o produzioni specializzate, dando così la possibilità di raggiungere in maniera più facile e mirata i propri clienti anche in mercati estremamente distanti e non raggiungibili attraverso altri canali.

## 2.6 Accordi

Per trasferire conoscenze, strumenti produttivi, dotazioni strutturali e marchi ad un'azienda estera a fronte di un pagamento, un'impresa può ricorrere a degli accordi internazionali. In questo modo le due parti possono sfruttare le complementarità esistenti fra le imprese partner (Valdani, 2000).

Le ragioni per decidere di aprire collaborazioni inter-aziendali sono ovviamente molteplici (Roos e Lorange, 1992) e vanno dal poter raggiungere livelli tecnologici superiori senza dovere effettuare ingenti investimenti nella ricerca e sviluppo al recuperare posizioni competitive, dal mantenere la posizione conquistata alla volontà di ristrutturare la propria attività, fino al voler proteggere il proprio *brand* in un mercato estero oppure trasferire il proprio nome in un mercato straniero per farsi conoscere senza dover produrre in quel mercato. Inoltre, alcune aziende possono anche essere sostenute dai governi esteri dato che queste modalità accrescono l'economia di entrambi i paesi delle imprese partner.

Da questi accordi derivano poi una serie di vantaggi (Valdani, 2000) che possono riguardare i costi, l'accesso a nuove competenze e conoscenze riducendone i costi di acquisizione, la riduzione sia dei rischi che della consistenza degli investimenti effettuati per entrare nel nuovo mercato o la possibilità di trasformare un concorrente in un possibile alleato.

Le principali forme di accordo internazionale sono:

- *Licensing*. Un'impresa (*licensor*) cede ad un'altra (*licensee*) i propri *intangible assets* (*know-how*, competenze tecnologiche, marchi e la possibilità di sfruttare il proprio nome) in cambio di una percentuale sul fatturato (Root, 1987). Questo tipo di accordo viene scelto in genere da imprese di piccole dimensioni che non possono perseguire modalità di investimento diretto per le ridotte possibilità economiche. Le elevate barriere all'ingresso, insieme all'elevato investimento nella R&S da parte del *licensor*, sono un'altra determinante che spinge le aziende verso il *licensing*. La licenza può essere sfruttata anche nel caso in cui

il ciclo di vita del prodotto sia breve e il tasso di innovazione tecnologica molto elevato. In questi casi conviene distribuire i prodotti e le conoscenze tecnologiche al maggior numero di individui, prima che diventino obsolete. I rischi derivanti da questa modalità sono la possibilità di creare nuovi concorrenti con il trasferimento delle proprie conoscenze, la difficoltà di controllare l'operato dei *licensee* e l'assenza di una partecipazione attiva dell'impresa.

- *Franchising*. Un'impresa (*franchisor*) cede ad un'altra indipendente da questa (*franchisee*) i diritti di sfruttamento di una formula competitiva di successo. L'impresa affiliata fornisce il capitale di rischio e svolge l'attività produttiva con il marchio dell'affiliante che riceve una *royalty* per aver concesso questo diritto (Depperu, 1993). Questa modalità è utile per le imprese di piccole dimensioni, per svolgere attività che altrimenti risulterebbero troppo costose. I vantaggi consistono nel rapido sviluppo dell'attività, nell'utilizzo di un sistema commerciale standardizzato, nella motivazione del *franchisee* e nella riduzione del rischio politico. Gli svantaggi legati al *franchising* riguardano le difficoltà derivanti dai costi di controllo e coordinamento delle attività svolte dal *franchisee*, l'ottenimento di profitti inferiori nel caso in cui negozi siano di proprietà dell'impresa e il rischio di creare un potenziale concorrente.
- *Joint Venture*. Essa rappresenta l'unica forma d'accordo che richiede una partecipazione diretta nella gestione delle attività che si intendono costituire. Da questo punto di vista, è la metodologia d'ingresso che più si avvicina agli IDE ed è sfruttata soprattutto in Paesi dove sono presenti norme rigide contro gli IDE. Infatti, in questi mercati, non sarebbe possibile operare se non instaurando rapporti di collaborazione con imprese locali, che offrono al partner la possibilità di ridurre il rischio mettendo a disposizione le proprie conoscenze in termini di relazioni con i clienti e con i fornitori. Le *joint ventures* sono utilizzate quando si ritiene necessaria una presenza stabile all'estero oppure quando esistono delle carenze di risorse e competenze chiave per l'impresa (Depperu, 1993). Rispetto alle altre modalità non *equity* nelle *joint ventures* aumenta sia il grado di coinvolgimento finanziario - che diventa stabile nel tempo - sia il coinvolgimento operativo. I vantaggi derivanti dalle operazioni di questo tipo riguardano la riduzione delle barriere all'ingresso, l'accrescimento della competitività locale e l'acquisizione di strumenti tecnologici che altrimenti non si potrebbero ottenere. Le *joint ventures* rappresentano una modalità caratterizzata da un elevato grado di rischio e pertanto necessitano sia di una convergenza culturale fra le diverse realtà sia della complementarità delle competenze e conoscenze. Per avere successo un accordo di *joint venture* deve continuamente essere rivisto per permettere alle parti di

modificare i propri obiettivi, continuando a perseguirli tramite un rapporto di collaborazione.

## **2.7 Gli Investimenti Diretti all'Estero (IDE)**

Gli IDE sono la forma di internazionalizzazione con cui l'impresa costituisce una propria unità produttiva e commerciale all'estero. Gli obiettivi perseguiti dall'impresa attraverso questa modalità riguardano l'ottenimento di risorse che altrimenti non potrebbe sfruttare, l'acquisto di materiali a basso costo e la penetrazione del mercato locale. Se con le esportazioni si trasferiscono all'estero solo i prodotti e con gli accordi la tecnologia, con gli IDE si trasferisce tutta l'impresa.

I fattori che influenzano lo sviluppo degli IDE sono (Bellante, 1990):

- Lo sviluppo delle imprese con il trasferimento delle produzioni all'estero attraverso il coordinamento dei processi decisionali internazionali;
- La presenza di forze monopolistiche ed oligopolistiche dovute alle dimensioni sempre crescenti delle imprese;
- Le barriere doganali che ostacolano il commercio internazionale e le differenze nelle tariffe, nei tassi e nei rischi di cambio;
- La possibilità di sfruttare differenziali nei costi di produzione, come quelli della manodopera;
- La ricerca dell'integrazione verticale per non correre il rischio di perdere posizioni rispetto ai concorrenti;
- La possibilità di raggiungere elevate economie di scala.

I vantaggi degli IDE consistono nel fatto che la produzione effettuata direttamente nel Paese estero permette di ridurre i costi, sia sotto il punto di vista del trasporto dei prodotti, sia a livello del costo dei materiali di produzione che possono risultare inferiori nel nuovo territorio. Il collegamento diretto con il nuovo mercato consente anche di ottenere vantaggi per quanto riguarda il marketing. Infatti, la vicinanza ai clienti da servire consente all'impresa di personalizzare immediatamente l'offerta seguendo le richieste della domanda. Inoltre, la prossimità al mercato di sbocco permette di istituire una rete di assistenza post-vendita per fidelizzare maggiormente i clienti (Bradley, 1999).

A fronte di questi vantaggi, gli IDE sono caratterizzati da una serie di svantaggi. Anzitutto, la richiesta di capitale e di risorse per effettuare un IDE è nettamente superiore rispetto a quello utilizzato nelle altre modalità e questo elevato uso di risorse genera a sua volta un elevato grado di rischio d'insuccesso - in gran parte attribuibile al rischio politico presente nel Paese ospite - ed una netta riduzione della flessibilità produttiva dell'impresa. D'altra parte, risultano svantaggiosi anche

gli elevati costi di start-up, la difficoltà di disinvestire nel caso in cui l'impresa fallisca e la lentezza con cui si ottengono i primi risultati. Infine risulta complesso ottenere le informazioni necessarie per avviare una decisione di investimento di successo (Bradley, 1999).

Data la rischiosità e l'elevato impiego di risorse degli IDE, diviene indispensabile analizzare diversi elementi prima di effettuare la decisione di investire in una nuova attività estera. Il primo passo è quello di verificare che l'ambiente nel quale si intende trasferire la produzione sia caratterizzato da una buona presenza di risorse, che la situazione economica sia stabile e che non si delinei la possibilità di incorrere nel rischio politico. Se il Paese scelto risultasse essere favorevole, allora l'impresa dovrà effettuare un secondo passo, valutando il rapporto fra i guadagni ottenibili a fronte dei costi da sostenere. Se anche questa analisi risulta positiva, l'impresa può iniziare a negoziare con il Paese ospite (Root, 1987).

Esistono in particolare due modalità di ingresso di tipo *equity* a seconda che si acquisisca un'impresa già esistente (acquisizione) o si costituisca *ex novo* un'impresa all'estero (*greenfield*):

- *Acquisizione.* Le acquisizioni sono la forma meno complessa di investimenti diretti, facilitano l'ingresso nel mercato e lo sfruttamento delle risorse locali, ma non permettono che l'impresa acquistata si unifichi all'organizzazione dell'investitore; c'è una ridotta autonomia di scelta e un basso grado di controllo. Tramite le acquisizioni, l'impresa sfrutta maggiormente le risorse locali, completandole dove necessario con le proprie. La decisione di acquisire un'altra impresa può dipendere da una serie di ragioni diverse come, ad esempio, la diversificazione dei prodotti, la diversificazione geografica, la ricerca di conoscenze tecnologiche, la diversificazione finanziaria o la possibilità di sfruttare canali distributivi già esistenti. Il primo vantaggio che si presenta in un'acquisizione è quello di ridurre dei tempi di ingresso nel mercato straniero, dato che l'impresa è già avviata e lo sono anche i prodotti commercializzati. Un ulteriore vantaggio deriva dalla possibilità di recuperare gli investimenti effettuati nel breve periodo. Un altro ancora riguarda la disponibilità di trovare nel nuovo mercato delle risorse che non erano presenti nel mercato locale e che l'impresa può poi utilizzare per tutti i suoi prodotti, indipendentemente da dove decida di commercializzarli. Infine, l'acquisizione di un'impresa già esistente consente anche di ottenere una nuova linea di produzione. D'altra parte, però, non mancano le difficoltà in questi processi di acquisizione e riguardano soprattutto l'individuazione e la valutazione dell'impresa da acquisire. Infatti, acquisire un'impresa non adatta può trasformare i vantaggi elencati precedentemente in svantaggi. Le acquisizioni sono più probabili in quei mercati dove gli assetti posseduti dall'impresa locale sono molto costosi

per l'investitore, se ci sono elevate barriere all'ingresso, se i costi di integrazione sono ridotti e soprattutto se si è in presenza di un mercato già sviluppato.

- *Greenfield*. Il *greenfield* implica l'opportunità di creare una nuova organizzazione con le proprie caratteristiche e presuppone un'entrata più graduale nel mercato: è la forma più complessa perché intende costruire *ex novo* l'attività produttiva nel nuovo paese (Estrin e Meyer, 1999). I tempi di ingresso nel nuovo mercato tendono ad allungarsi perché si mira ad una crescita interna dell'impresa, che comporta la costruzione delle sedi, l'istituzione di contratti, l'ottenimento di licenze e molti altri oneri che acquisendo un'impresa già esistente non si dovrebbero sostenere. In un progetto di *greenfield* si deve costruire un'impresa consociata dall'origine, per permettere la vendita e la produzione. Le operazioni locali sono comunque integrate con tutte le altre di competenza dell'investitore. Oltre che per la costituzione *ex novo* della società all'estero, *greenfield* e acquisizioni si differenziano anche per il tipo di risorse utilizzate. Nel primo caso è maggiore lo sfruttamento delle risorse dell'investitore, nel secondo avviene il contrario (Estrin e Meyer, 1999). Per avere successo attraverso il *greenfield*, le risorse locali devono essere complementari a quelle già possedute dall'investitore. Rispetto ad una acquisizione si riducono i costi di integrazione della nuova consociata, a fronte di un aumento dei costi di *set-up*. Le imprese che sono caratterizzate da una strategia multi-domestica privilegeranno la modalità acquisitiva, che garantisce una maggior conoscenza del mercato locale e in tempi più brevi. Sono da preferire le acquisizioni anche quando le capacità tecnologiche della casa madre sono inferiori rispetto a quelle dell'impresa locale. Si acquisirà un'impresa già esistente se l'obiettivo è di ricercare capacità di marketing, come il brand e la forza vendita. Mentre le capacità tecnologiche si ricavano localmente, ma si sfruttano globalmente, per le capacità di marketing l'utilizzo e la fonte sono locali. Le imprese multi-domestiche, infatti, si orientano verso le acquisizioni per poter ottenere le capacità di marketing necessarie per lo sviluppo internazionale.

### 3. Discussione

L'industria agroalimentare europea e italiana resta tradizionalmente caratterizzata da forme di internazionalizzazione commerciale piuttosto che produttiva. Le strategie maggiormente perseguite dalle imprese nella fase di espansione sui mercati internazionali, prevedono soprattutto attività di esportazione, rapporti di importazione ed accordi di subfornitura e di cooperazione. Riguardo alle attività di esportazione, le imprese agroalimentari possono adottare modalità di esportazione diretta quando controllano, attraverso propri apparati e risorse, le operazioni di commercializzazione e di

marketing dei prodotti alimentari. Le imprese possono altresì decidere di esternalizzare le attività di commercializzazione e marketing, affidandole ad altri soggetti economici - come le imprese di intermediazione commerciale - preferendo adottare modalità di esportazione indiretta.

Il processo decisionale che porta le imprese a perseguire diversi canali commerciali di sbocco per i propri prodotti sui mercati internazionali, non è in tutti i casi frutto di un piano strategico dell'impresa. Soprattutto le PMI, infatti, tendono ad adottare decisioni dettate più che altro dal caso e dalla necessità o convenienza del momento. Ciò è reso possibile dalle caratteristiche strutturali delle PMI, che riescono a mettere in atto, grazie ad una certa flessibilità interna, meccanismi di riorganizzazione e di riallocazione delle risorse in seguito ad un cambiamento di strategia sui mercati domestici ed internazionali. Infatti, le diverse modalità organizzative che caratterizzano i processi di export portano con sé livelli di impegno ed impiego di risorse diversi per le imprese che, in caso di scelta di modalità di esportazione diretta, devono sostenere investimenti talvolta considerevoli.

#### **4. Conclusione**

Le difficoltà incontrate dalle imprese dell'industria agroalimentare europea nell'affrontare le sfide poste dalla globalizzazione dei processi produttivi e commerciali attraverso processi di internazionalizzazione, restano notevoli. Molte delle ragioni sono collegate alle caratteristiche strutturali del comparto, che risente notoriamente di ampia frammentazione - la metà del fatturato del settore agroalimentare in Europa è realizzato da imprese medio piccole (EUROSTAT, 2012) - e alla difficoltà di sostenere la competizione internazionale rispetto ad altri settori tecnologicamente più avanzati. I dati EUROSTAT mettono in luce l'importanza che il settore agroalimentare riveste nello scenario economico dei Paesi dell'UE attraverso risultati confortanti sulle performance internazionali delle imprese (saldo commerciale positivo nel triennio 2009-2012, aumento delle esportazioni del 16,6% nel 2012). Tuttavia, solo un quinto delle PMI dell'UE conduce attività di esportazione e soltanto il 3% possiede un'agenzia, una succursale o un'impresa in paesi esteri (Commissione europea Imprese e industria, 2010). Ancor più significativo, risulta che una percentuale rilevante di piccole e medie imprese dell'UE non prevede alcun piano di espansione all'estero nel futuro più prossimo, pur dichiarando di soffrire la pressione della concorrenza internazionale all'interno del proprio mercato di riferimento (Commissione europea Imprese e industria, 2010).

Si capisce come i confini nazionali continuino in questo scenario a rappresentare un ostacolo considerevole per gran parte delle imprese del settore nella fase di ampliamento delle proprie

attività e spesso costringano le stesse ad operare quasi solo esclusivamente all'interno dei confini nazionali.

Promuovere l'internazionalizzazione delle imprese del settore agroalimentare diventa quindi una delle priorità espresse dall'Unione Europea che, assieme a politiche attive di apertura verso nuovi mercati, propone programmi di investimenti mirati per correggere i limiti esistenti nei diversi settori industriali e promuoverne la competitività a livello internazionale.

Diverse sono le modalità in cui è possibile declinare l'internazionalizzazione delle attività delle imprese. Tali modalità si sono evolute storicamente a partire dall'internazionalizzazione commerciale, che consiste nella sola attività di esportazione/importazione di materie prime e manufatti, fino ad arrivare all'internazionalizzazione produttiva, caratterizzata dallo sviluppo di diverse forme di relazioni delle imprese con il mercato globale (Investimenti Diretti all'Estero, *Joint Ventures*..). Forme più evolute ed attuali di internazionalizzazione comprendono accordi di cooperazione produttiva e tecnologica, partecipazioni in imprese (investimenti *greenfield*, filiali commerciali produttive, creazione centri servizi) ed impianto di interi apparati aziendali al di fuori del territorio nazionale (Brouthers et al., 2000; Harzing, 2002).

Il settore agroalimentare si discosta dagli altri settori industriali anche in fatto di strategie di internazionalizzazione. Tradizionalmente caratterizzato da forme di internazionalizzazione commerciale piuttosto che produttiva, il settore agroalimentare europeo vede nell'esportazione, nei rapporti di importazione e negli accordi di subfornitura e di cooperazione con i paesi esteri, le strategie maggiormente perseguite dalle imprese. Gli studiosi che prendono in esame le modalità con le quali le imprese portano avanti le proprie strategie commerciali ed i fattori che determinano le scelte organizzative nel settore agroalimentare, non sono molti e la tematica offre ancora molte prospettive di osservazione.

L'industria alimentare europea sembra mostrare un'organizzazione abbastanza complessa di modalità di commercializzazione dei prodotti agroalimentari. Le imprese possono infatti decidere di adottare modalità di esportazione diretta controllando, attraverso apparati interni all'impresa stessa, operazioni di vendita (modalità *in-house*) o di esternalizzare le attività di vendita, rivolgendosi al mercato ed affidandole ad altri soggetti economici (imprese di intermediazione), preferendo così adottare modalità di esportazione indiretta (modalità *outsourcing*).

Tali scelte, a seconda del livello di integrazione con il quale le imprese fanno proprie le attività a valle dei processi produttivi, comportano vari gradi di controllo sulla catena del valore del prodotto e diversi livelli di rischio ad essi associati.

## **5. Bibliografia**

- AGARWAL J., MALHOTRA N.K., ULGADO M.F., *Internationalization and Entry Modes: a Multitheoretical Framework and Research Propositions*, Journal of International Marketing, Vol.11, No.4, 2003;
- AHARONI Y., *The foreign investment decision process*, Boston, Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University, 1966;
- ALBAUM G., DUERR E., DOWD L., STRANDSKOV J., *International Marketing and Export Management*, Addison- Wesley, Cambridge, UK, 1994;
- ALBAUM G., DUERR E., STRANDSKOV. J., *International Marketing and Export Management*. (5th ed.). England: Pearson Education Limited, 2005;
- ALON I., MCKEE D., *Towards a Macro Environmental Model of International Franchising*, Multinational Business Review, 7 (1), 76–82, 1999;
- ANDERSEN O., BUVIK A., *Firms' internationalization and alternative approaches to the international customer/market selection*, International Business Review, 11, 347-363, 2002;
- ANDERSON E., GATIGNON H., *Modes of Foreign Entry: A Transaction Cost Analysis and Proposition*, Journal of International Business Studies, Vol. 17, N. 3, 1986;
- ANNUARIO STATISTICO ITALIANO, *13 agricoltura*, 2015;
- ANNUNZIATA A., BORRELLI I.P., MISSO R., REGAZZI D., *Innovazione, qualità e marketing responsabile nel settore agroalimentare*, Italian Journal of Agronomy, V.6, 2011;
- BARTLETT C.A., GHOSHAL S., *Managing across Borders: The Transnational Solution*, Harvard Business School Press, 1989;
- BATTAGLIA L., CORSARO D, TZANNIS A., *The role of Networks in the internationalisation of a SME: the case of Italian company*, 22nd Industrial Marketing and Purchasing Group Conference, Milano, Università Bocconi, 2006;
- BATTAGLIA L., TZANNIS A., *Internazionalizzazione della piccola media impresa e dinamiche culturali. Un'analisi empirica*, in Andreani J.C., Collesei U. (a cura di), Atti del VII Congresso Internazionale Marketing Trends, Università Ca'Foscari Venezia, 2007;
- BELL, J., *The internationalization of small computer software firms – A further challenge to “stage” theories*, European Journal of Marketing, 29(8), 60-75, 1995;
- BELLANTE F., *Il processo di internazionalizzazione delle imprese*, Giuffrè, Milano, 1990;
- BELLETTI G., MARESCOTTI A., *Le nuove tendenze dei consumi alimentari*, in Berni P., Begalli D. (a cura di), I prodotti agroalimentari di qualità: organizzazione del sistema delle imprese, SIDEA-II Mulino, Bologna, pp.133-152;

- BILKEY W., TESAR G., *The export behaviour of smaller sized Wisconsin manufacturing firms*, Journal of International Business Studies, Vol. 8, No. 1, pp. 93-98, 1977;
- BILKEY W.J., NES E., "Country of origin effects on product evaluations", *Journal of International Business Studies*, Spring/Summer, 1982;
- BONACCORSI A., *On the relationship between firm size and export intensity*, Journal of International Business studies, Vol. 23, N.4, 1992;
- BONADONNA A., *Gli orientamenti dell'Unione Europea nel settore agroalimentare. Un quadro di riferimento*, In book: La qualità nel settore agroalimentare. Sistemi di qualità e strumenti innovativi, Chapter: 2, CELID, 2014;
- BRADLEY F., *International marketing strategy*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ, 1999;
- BREWER P., *International market selection: developing a model from Australian case studies*. International Business Review, 10(2), 155–174, 2001;
- BROUTHERS K.D., BROUTHERS L. E., *Acquisition or greenfield startup? Institutional, cultural and transaction cost influences*, Strategic Management Journal, 21(1), 89–97, 2000;
- BUCKLEY P., CASSON M., *An Economic Model of International Joint Venture Strategy*, Journal of International Business Studies, 27 (5), 849–76, 1996;
- BUCKLEY P.J., CASSON M.C., *The future of the multinational enterprise*, Homes & Meier, London, 1976;
- CALVET J.L., *A synthesis of foreign direct investment theories and theories of the multinational firm*, Journal of International Business Studies, Spritig/Summer, 1981;
- CAMPIOTTI C.A., GIAGNACOVO G., LATINI A., SCOCCIANI M., VIOLA M., *Efficienza energetica: la strada per innovare il sistema agricolo-alimentare*, Enea, 2016;
- CARABELLESE S., *Le Marche in cifra*, P.F. Sistemi informativi statistici e di controllo di gestione, 2015;
- CAROLI M., *Economia e Gestione delle Imprese Internazionali*, McGraw Hill Education, Milano, 2008;
- CATEORA P.R., GRAHAM J.L., *International Marketing*. The MCGraw-Hill Companies, 2007, (trad.it. *Marketing Internazionale*, Hoepli, Milano, 2008);
- CAVUSGIL S.T., *On the internationalisation process of firms*, European Research, 1980;
- CEDROLA E., *Il marketing internazionale per le piccole e medie imprese*, Milano, McGraw-Hill, 2005;
- CHEN H., CHEN T-Y., *Network linkages and location choice in foreign direct investment*, Journal of International Business Studies, 29(3), 445-467, 1998;

- CHEVASSUS L. E., GALLIANO D., *Local Spillovers, Firm Organization and Export Behaviour: Evidence from the French Food Industry*, *Regional Studies*, 37(2), 147–158, 2003;
- CICATIELLO C., PANCINO B., E FRANCO S., *Un modello per la valutazione della sostenibilità territoriale delle filiere agroalimentari: struttura e applicazione alla sfera ambientale*, AIEAA, Trento, 2012;
- COASE R.H., *The Nature of the Firm*, *Economica*, 386-405, 1937;
- CONTRACTOR F., *Is international business good for companies? The evolutionary or multi-stage theory of internationalization vs. the transaction cost perspective*, *Management International Review*, 47 (September 2006), 453–475, 2007;
- CONTRACTOR F.J., KUNDU S.K., *Modal Choice in a World of Alliances: Analyzing Organizational Forms in the International Hotel Sector*, *Journal of International Business Studies*, 29 (2), 325–58, 1998;
- COVIELLO N.E., MARTIN K.A-M., *Internationalization of service SMEs: An integrated perspective from the engineering consulting sector*, *Journal of International Marketing*, 7(4), 42-66, 1999;
- COVIELLO N.E., MUNRO, H., *Network Relationships and the Internationalisation Process of Small Software Firms*, *International Business Review*, 6(4), 361-386, 1997;
- CURZI D., OLPER, A., *Export behavior of Italian food firms: Does product quality matter?* *Food Policy*, 2012;
- CZINKOTA M.R., *Export Development Strategies: US Promotion Policies*, New York, Praeger Publishers, 1982;
- CZINKOTA M.R., JOHNSTON W.J., *Segmenting US firms for export development*, *Journal of Business Review*, 9, 4, pp. 353-365, 1981;
- DAS T.K., TENG B.S., *A Resource-Based Theory of Strategic Alliances*, *Journal of Management*, 26 (1), 31–61, 2000;
- DAVIS H. J., GOLDBERG R. A., *A Concept of Agribusiness*, Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University, 1957;
- DEPPERU D., *L'internazionalizzazione delle piccole e medie imprese*, Egea, Milano, 1993;
- DOUGLAS S.P., CRAIG S., *Advances in international marketing*, *International Journal of Research in Marketing*, 9, 291-318, 1992;
- DUNNING J.H., *Location and the Multinational Enterprise: A Neglected Factor*, *Journal of International Business Studies*, 29 (1), 45–66, 1998;
- DUNNING J.H., *Multinational Enterprise in the Global Economy*, Addison-Wesley: Wokingham, England, 1993;

- DUNNING J.H., *Reappraising the Eclectic Paradigm in an Age of Alliance Capitalism*, Journal of International Business Studies, 26, 461–91, 1995;
- DUNNING J.H., *The Eclectic Paradigm as an Envelope for Economic and Business Theories of MNE Activity*, International Business Review, 9 (2), 163–90, 2000;
- DUNNING J.H., *The eclectic paradigm of international production: a restatement and some possible*, Journal of International Business Studies, 19, 1, pp. 1-31, 1988;
- DUNNING J.H., *Toward an eclectic theory of international production: some empirical tests*, Journal of international business studies, N.1, 1980;
- ELLIS P., PECOTHICH A., *Social factors influencing export initiation in small and medium-sized enterprises*, Journal of Marketing Research, 38(1), 119-130, 2001;
- ELLIS P., *Social Ties and Foreign Market Entry*, Journal of International Business Studies, 31(3), 443-469, 2000;
- ERVET, a cura di, *La sostenibilità dell'agroalimentare nel Mediterraneo*, PACMAN, 2013;
- ETEMAD H., *Globalization and small and medium-sized enterprises: Search for potent strategies*, Journal of Global Focus, 1999;
- ETEMAD H., *Internationalization strategies for small and medium sized-enterprises facing a typology of different competitive environments*, Handbook of International entrepreneurship, Cheltenham, UK: Edward Elgar, 2004;
- ETEMAD H., WRIGHT R., *Internationalization of SMEs: toward a new paradigm*, Small Business Economics, 20(1), 1–4, 2003;
- FAHY J., *A resource-based analysis of sustainable competitive advantage in a global environment*, International Business Review, 2002;
- FILIPPETTI A., FRENZ, M., GILLIES, G., *An Innovation and Internationalization Related? An Analysis of European Countries*, Industry and Innovation, 2011;
- FISCHER C., HARTMANN M., *Business relationships and B2B communication in selected European agri-food chains—first empirical evidence*, International Food and Agribusiness Management Review, 11(2), 73–100, 2008;
- FRASER J., OPPENHEIM J., *What's new about globalization?*, McKinesy Quarterly, Issue 2, pp. 168-179, 1997;
- GAROFOLI G., “Strategie di sviluppo e politiche per l’innovazione nei distretti industriali”, in Quintieri B. (a cura di), *I distretti industriali dal locale al globale*, Fondazione Manlio Masi, Roma, 2006;
- GOLPINATH M., SHELDON I., ECHEVERRIA R., *Firm heterogeneity and international trade: Implications for agricultural and food industries*, Trade Policy Issues Paper, 2007;

- GRANT R.M., *The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation*, California Management Review, 1991;
- GREENAWAY D., KNELLER R., *Firm heterogeneity, exporting and foreign direct investment*, *The Economic Journal*, 117(517) F134-F161, 2007;
- GUERCINI S. (a cura di), *Marketing e management interculturale*, Il Mulino, Bologna, 2010;
- HARZING A.W., *Acquisitions versus greenfield investments: international strategy and management of entry modes*, Strategic Management Journal, 23(3), 211–227, 2002;
- HELPMAN E., YEAPLE S.R., MELITZ M.J., *Export Versus FDI with Heterogeneous Firms*. *The American Economic Review*, 94(1), 300-316, 2004;
- HENNART J.-F., *A theory of multinational enterprise*, University of Michigan Press, Ann Arbor, 1982.
- HILL C.W., HWANG P., KIM W. C., *An Eclectic Theory of the Choice of International Entry Mode*, Strategic Management Journal, 11 (2), 117–28, 1990;
- HOWARD V., ZHANG J., *Niche agricultural producers' acquisition of capital*, Journal of Developmental Entrepreneurship Vol. 14, No. 1 (2009) 73–87 World Scientific Publishing Company, 2009;
- HUTCHINSON K., QUINN B., ALEXANDER N., *The internationalisation of Small to Medium-Sized Retail Companies: Towards A Conceptual Framework*, Journal of Marketing Management, 2005;
- HYMER S.H., *The international operations of national firms, a study of direct foreign investment*, PhD thesis, Massachusetts institute of technology, Dept. of Economics, 1960;
- IMF, *Gaining Momentum?*, World Economic Outlook, 2017;
- ISTAT, *Commercio estero e internazionalizzazione delle imprese*, 2016;
- ISTITUTO NAZIONALE DI ECONOMIA AGRARIA, a cura di LUCIA BRIAMONTE L., PERGAMO R., *I metodi di produzione sostenibile nel sistema agroalimentare*, Quaderno, 2010;
- JOHANSON J., VAHLNE J.E., *The Internationalization Process of the Firm - A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitment*, Journal of International Business Studies 8, 1977;
- JOHANSON J., VAHLNE J.E., *The Internationalization Process of the Firm - A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitment*, Journal of International Business Studies 8, 1977;
- JOHANSON J., VAHLNE J.E., *The Mechanism of Internationalization*, International Marketing Review, 7 (4), 11–24, 1990;

- JOHANSON J., VAHLNE J.E., *The Mechanism of Internationalization*, *International Marketing Review*, 7 (4), 11–24, 1990;
- JOLLY V.K., ALAHUHTA M., JEANNET J.P., *Challenging the Incumbents: How High Technology Start-Ups Compete Globally*, *Journal of Strategic Change*, 1, pp. 71–82, 1992;
- KNIGHT G., CAVUSGIL S.T., *The Born Global Firm: A Challenge to Traditional Internationalization Theory*, *Advances in International Marketing*, 8, pp. 11–26, 1996;
- KNIGHT G.A., TAMER CAVUSGIL, S., *Innovation, organizational capabilities, and the born-global firm*, *Journal of International Business Studies*, 2004;
- KOCH A.D., *Factor influencing market and entry mode selection: developing the MEMS model*, *Marketing Intelligence & Planning*, 19(5), 351-361, 2001-b;
- KOCH A.J., *Selecting overseas markets and entry modes: two decision processes or one?*, *Marketing Intelligence & Planning*, 19(1), 65-75, 2001-a;
- KOHN T.O., *Small firms as international players*, *Small business economics*, N.1, Vol.9, 1997;
- LAMIERI M., LANZA A., *Strategie di internazionalizzazione delle piccole-medie imprese*, Ufficio Studi Imprese e Territorio, Intesa Sanpaolo s.p.a., 2008;
- LEONIDOU L. C., KATSIKEAS C.S., *The Export Development Process: An Integrative Review of Empirical Models*, *Journal of International Business Studies*, 27 (3), 517–51, 1996;
- LEONIDOU L. C., KATSIKEAS C.S., *The Export Development Process: An Integrative Review of Empirical Models*, *Journal of International Business Studies*, 27 (3), 517–51, 1996;
- LEVITT T., *The globalization of markets*, *Harvard Business Review*, 1983;
- LORANGE P., ROOS J., *Strategic alliances. Formation, Implementation and Evolution*, Blackwell, Oxford, 1992;
- LORENZONI G., *Genesis o a research field: district, network, strategic network*, *Journal of Management and Governance*, n. 14, 2010;
- LU J. W., BEAMISH P. W., *The internationalization and performance of SMEs*, *Strategic Management Journal*, 22 (6-7), 565–586, 2001;
- MADHOK A., *Cost, value e foreign market entry mode: the transaction and the firm*, *Strategic Management Journal*, 1997;
- MADSEN T.K., RASMUSSEN E.S., SERVAIS P., *Differences and similarities between born globals and other types of exporters*, University of Southern Denmark-Odense University, 1997;
- MARAFIOTI E., *L'internazionalizzazione sui mercati di sbocco*, in Demattè C., Perretti F., Marafioti E., (a cura di), *Strategie di internazionalizzazione*, Egea, Milano, 2008;

- MATHEWS J.A., *Competitive dynamics and economic learning: an extended resource-based view*, Industrial and Corporate Change, 2003;
- MCGEE J., THOMAS H., PRUETT, M., *Strategic Groups and the Analysis of Market Structure and Industry Dynamics*, British Journal of Management, 6, 257–270, 1995;
- MCNAUGHTON R.B., BELL J.D., *Capital structure and the pace of Sme internationalization*, McGill University, 2000;
- MEYER K. E., ESTRIN. S., *Brownfield Entry in Emerging Markets*, Journal of International Business studies, 1999;
- MIESENBOCK, K.J., *Small Businesses and Exporting: A Literature Review*, in International Small Business Journal, 6 (2), 1988;
- MINISTERO DELLE POLITICHE AGRICOLE ALIMENTARI E FORESTALI, *Indagine sull'internazionalizzazione delle imprese agroalimentari italiane*, Rete rurale nazionale, 2011;
- MOEN Ø., SERVAIS P., *Born Global or Gradual Global? Examining the Export Behavior of Small and Medium-Sized Enterprises*, Journal of International Marketing, 10(3), 49–72, 2002;
- MUSTEEN M., FRANCIS J., DATTA D. K., *The influence of international networks on internationalization speed and performance: a study of Czech SMEs*, Journal of World Business, Vol. 45 No. 3, pp. 197-205, 2010;
- MYERS H., *Trends in the Food Retail Sector across Europe*, School of Management, University of Surrey, UK;
- NANUT VLAMIDIR, TRACOGNA ANDREA, *Processi di internazionalizzazione delle imprese: vecchi e nuovi paradigmi*, in Sinergie n.60/03, 2011;
- NITSCH D., BEAMISH P.W., MAKINO S., *Entry Mode and Performance of Japanese FDI in Western Europe*, Management International Review, 36 (1), 27–43, 1996;
- OJALA A., TYRVÄINEN P., *Market entry decisions of US small and medium-sized software firms*, Management Decision, 46(2), 187-200, 2008;
- OJALA, A., *Internationalization of knowledge-intensive SMEs: The role of network relationships in the entry to a psychically distant market*, International Business Review, 2009;
- OLPER A., RAIMONDI V., *Explaining National Border Effects in the QUAD Food Trade*, Journal of Agricultural Economics, 2008;
- OLPER A., RAIMONDI, V., *Patterns and Determinants of International Trade Costs in the Food Industry*, Journal of Agricultural Economics, 2009;

- OSSERVATORIO AGROINDUSTRIALE, a cura di FANFANI R., PIERI P., *il sistema agro-alimentare dell'Emilia Romagna*, Unioncamere e Regione Emilia-Romagna, 2015;
- OVIATT B.M., MCDUGALL P.P., *Towards a theory of international new ventures*, Journal of International Business, 25, pp. 45-64, 1994;
- PAVITT K., *Sectorial Patterns of Technical Change: Towards a Taxonomy and a Theory*, Research Policy, 1984;
- PEPE C., ZUCHELLA A., (cura di), *L'internazionalizzazione delle imprese italiane. Contributi di ricerca*, Il Mulino, Bologna, 2009;
- PERRETTI F., *L'internazionalizzazione delle imprese: prospettive teoriche*, in Demattè C., Perretti F., Marafioti E., (a cura di), *Strategie di internazionalizzazione*, Egea, Milano, 2008;
- PINAR D., *The rating of agri-food sector*, PhD thesis, Università degli Studi di Trieste, 2011;
- PORTER M., *Cluster and the new economics of competition*, Harvard Business review, 1990;
- POSNER M.V., *International trade and technical change*, Oxford Economic Papers; 1961;
- RAIMONDI V., OLPER A., TRADE ELASTICITY, *Gravity and Trade Liberalisation: Evidence from the Food Industry*, Journal of Agricultural Economics, 2011;
- RICARDO D., *Principi di Economia Politica*, 1817;
- ROGERS E.M., *Diffusion of innovations*, New York, The Free Press, 1962;
- ROOT F.R., *Entry strategies for international markets*, Lexington Books, Lexington. 1987;
- ROPER S., LOVE, J., *Innovation and export performance: evidence from the UK and German manufacturing plants*, Research Policy, 2002;
- RUGMAN A.M., *New theories of the multinational enterprise*, St. Martin's Press, New York, 1982;
- RULLANI E., *L'internazionalizzazione invisibile. La nuova geografia dei distretti e delle filiere produttive*, Sinergie, n.69, 2006;
- SAMUELSON P., *International Trade and Equalization of Factor Prices*, Economic Journal 58, 1948;
- SCIARELLI S., *Economia e gestione dell'impresa*, Cedam, 2001;
- SENGUPTA S., PERRY M., *Some Antecedents of Global Strategic Alliance Formation*, Journal of International Marketing, 5 (1), 31–50, 1997;
- SMITH A., *Indagine sulla natura e le cause della ricchezza delle nazioni*, 1776;
- STAMPACCHIA P., *Globalizzazione dei mercati e internazionalizzazione delle imprese in Sinergie*, Quaderno n. 6, 1991;
- STAMPACCHIA P., *L'impresa nel contesto globale*, Giappichelli, 2001;
- SWINNEN J., OLPER A., VANDEMOORTELE T., *Impact of the WTO on Agricultural and Food Policies*, The World Economy, 2012;

- TOMIURA E., *Foreign outsourcing, exporting, and FDI: A productivity comparison at the firm level*, *Journal of International Economics*, 72(1), 113–127, 2007;
- TRAILL B., *Strategic Groups of EU Food Manufacturers*, *Journal of Agricultural Economics*, 51(1), 45–60, 2000;
- TREVISAN G., *Economia e politica dell'agricoltura*, Cafoscarina, 2000;
- USAI G., *Specificità ambientali e strategie di marketing*, in AA.VV. *Scritti in onore di Luigi Guatri*, vol. II, Bocconi, Milano, 1988;
- VALDANI E., BERTOLI G., *Mercati internazionali e marketing*, E.G.E.A, Milano, 2003;
- VALDANI E., *Marketing Globale. La gestione strategica nei mercati senza confini*, Egea, Milano, 2000;
- VARALDO R., BELLINI N., BONACCORSI A., RICCABONI M., *Le diversità dell'industria italiana nella nuova integrazione economica internazionale*, *Economia e Politica Industriale*, n. 100, 1998;
- VARALDO R., *Il distretto industriale oltre la fabbrica: come rispondere alla sfida della globalizzazione*, in Quintieri B. (a cura di), *I distretti industriali dal locale al globale*, Fondazione Manlio Masi, Roma, 2006;
- VELO D., *Internazionalizzazione delle imprese, integrazione europea e competitività globale*, in AA.VV. *Scritti in ricordo di Carlo Fabrizio*, Cedam, Padova, 1995;
- VERNON R., *International Trade and International investment in the product cycle*, *Quarterly Journal of Economics*, Vol.80, N.2, 1966;
- WELCH L.S., LUOSTARINEN, R., *Internationalization: Evolution of a Concept*, *Journal of General Management*, 14(2), 34-64, 1988;
- WILLIAMSON O. E., *The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting*, New York: The Free Press, 1985;
- YIP G.S., *Total Global Strategy: Managing for Worldwide Competitive Advantage*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, 1992;
- ZAIN M., NG, S.I., *The Impacts of Network Relationships on SMEs' Internationalization Process*. *Thunderbird*, *International Business Review*, Vol. 48, n.2, 183–205, 2006;

## IL RUOLO DELLA *SOCIAL NETWORK ANALYSIS* NEL PROCESSO DI INTERNAZIONALIZZAZIONE DELLE PMI

### Abstract

**Tema:** Questa ricerca vuole contribuire alla comprensione del ruolo del *network* nei processi di internazionalizzazione delle PMI, mostrando come sia necessario porre l'accento sulla raccolta di dati "relazionali" al fine di analizzare la posizione dell'azienda all'interno della propria rete sociale e su come questa influisce sia nella scelta del mercato estero, sia nella modalità di entrata. La metodologia per analizzare il *network* si chiama SNA (*Social Network Analysis*).

**Obiettivo:** Questo lavoro di analisi della letteratura porta ad individuare l'esistenza di un gap: solamente lo studio applicato da Andersson e Helander (2009) analizza come la relazione di rete potrebbe influenzare la scelta di un nuovo mercato estero e la modalità di ingresso al mercato. Inoltre, non esistono studi su come e in che modo i differenti legami sociali possono influenzare l'internazionalizzazione (debole, moderata, forte). È interessante capire come una PMI agroalimentare marchigiana può raggiungere il mercato cinese sfruttando i propri canali *network* partendo dalle *best practice*, da analisi qualitative empiriche e da *case study* concreti.

**Metodologia:** Viene utilizzato un approccio sistematico. Si riassume tutta la ricerca effettuata su un argomento di interesse in modo rigoroso, sistematico, oggettivo, utilizzando i principi e la sistematizzazione nell'approccio (come suggerisce il nome). I metodi vengono documentati in un protocollo di revisione sistematica descrivendo passo-passo di come è stata condotta la ricerca nelle banche dati e la selezione dei paper. Inoltre, il protocollo viene documentato nella stesura della stessa revisione (garantendo l'accessibilità). Il lettore ha quindi l'opportunità di valutare la qualità della revisione sistematica e replicare lo studio seguendo il protocollo descritto. Il criterio utilizzato per trovare gli articoli più rilevanti è basato sulla ricerca di parole chiave come "*Internationali\**", "*Network analysis*" nell'Abstract nei seguenti principali *database* internazionali: *Business Source Premier*, *EconLit*, *Regional Business News*, accedendo dal portale universitario *EBSCOhost*.

**Risultati:** La letteratura mostra una crescente consapevolezza dell'importanza del *network* connesso all'internazionalizzazione. Per studiare il *network* di un'impresa si ha bisogno della SNA, come prospettiva metodologica perché si concentra sul contenuto e sulla natura delle interazioni tra attori (personali e organizzativi) per comprendere gli scambi sociali che potrebbero favorire le opportunità di internazionalizzazione. Dagli articoli analizzati emerge con chiarezza che il *network* è una determinante del processo di internazionalizzazione di un'impresa, per quanto ci possano essere difficoltà nel quantificare e misurare tale correlazione nell'ambito del business internazionale. I

principali risultati illustrati in questo studio possono essere considerati come premessa per confermare la necessità di ulteriori ricerche in questo campo.

**Keywords:** network analysis, internazionalizzazione, PMI, entrata nel mercato estero.

## 1. Introduzione

Questo lavoro vuole contribuire alla comprensione del ruolo della Social Network Analysis (SNA) nei processi di internazionalizzazione delle PMI<sup>7</sup>, mostrando come sia necessario porre l'accento sulla raccolta di dati "relazionali" al fine di analizzare la posizione dell'azienda all'interno della propria rete sociale e su come questa influisce sia nella scelta del mercato estero, sia nella modalità di entrata. Tale ricerca viene svolta tramite un'analisi sistematica della letteratura esistente su questi argomenti, volta a porre delle solide basi teoriche su cui costruire, in un successivo lavoro, un'analisi empirica del fenomeno in questione.

Il presente studio, oltre a dare una puntale definizione della metodologia seguita e dei principali concetti espressi, abbraccia due temi: da una parte, l'internazionalizzazione delle PMI e, dall'altra, la *Social Network Analysis* (SNA). Una particolare attenzione, è posta a ciò che la letteratura, anche in prospettiva storica, ci ha consegnato in riferimento ai processi di internazionalizzazione di una PMI. Sono state oggetto d'analisi le motivazioni che possono spingere un'azienda verso i mercati stranieri, ma anche le possibili forme di queste aperture e, infine, le strategie che si possono sviluppare nei mercati internazionali.

La fase successiva del lavoro ha riguardato lo studio della letteratura sulla prospettiva teorico-metodologica definita come *Social Network Analysis*.

## 2. L'approccio del *Network*

La *Social Network Analysis* (SNA) consiste in un insieme di tecniche finalizzate a misurare le relazioni sociali che scaturiscono da legami di diversa natura (in caso di aziendale: commerciali con altre imprese e clienti, legami istituzionali), è quindi, una prospettiva teorico-metodologica che studia e analizza la realtà sociale a partire dalla sua struttura reticolare. Tale approccio pone la relazione sociale come unità minima di osservazione a scapito degli attributi individuali (genere,

---

<sup>7</sup> Piccole e medie imprese (acronimo PMI): Small and Medium-sized Enterprises. An enterprise is defined to be "any entity engaged in an economic activity, irrespective of its legal form". Three different categories are defined to include micro, small and medium-sized enterprises. Micro enterprises have less than 10 employees and an annual turnover below €2 million, small enterprises have less than 50 employees and an annual turnover below €10 million, and medium-sized enterprises have less than 250 employees and an annual turnover below €50 million. (European Commission, 2005).

età, istruzione, status socio-economico ecc.), i quali non sono esclusi dall'analisi, ma ricondotti a uno dei tre possibili livelli d'interdipendenza dei fenomeni sociali: quello degli attori, quello delle relazioni che li connettono e quello delle reti che ne costituiscono la struttura d'insieme (Trobia & Milia, 2011).

La condotta economica è incorporata in reti di relazioni (Granovetter, 1985) e le aziende, come tutte le organizzazioni, sono unità di comportamenti interconnessi in cui gli individui non agiscono in isolamento poiché, interagendo, la loro azione diventa organizzata (Håkansson & Snehota 1995). La SNA, quindi, si focalizza sulle relazioni tra imprese coinvolte nella produzione, distribuzione e utilizzo di beni e servizi, all'interno di un sistema industriale (Johanson & Mattsson 1987; Håkansson & Snehota 1995; Welch, Welch, Wilkinson, Young 1996; Coviello & Munro, 1997). Secondo tale visione, le imprese si internazionalizzano stabilendo e coltivando relazioni con partner appartenenti a *network* stranieri attraverso tre possibili modalità: un'estensione internazionale, in cui le imprese stabiliscono nuove relazioni con partner in *network* locali in altri paesi; una penetrazione, sviluppando relazioni e crescenti coinvolgimenti di risorse all'interno dei *network* esteri dove le imprese stanno già cooperando; un'integrazione internazionale attraverso una crescente coordinazione con *network* differenti.

Le reti sociali, nel campo degli studi aziendali, hanno in generale ricevuto una quantità crescente di attenzione nella letteratura (Möller & Halinen, 1999; Carson, Gilmore, Rocks, 2004; Håkansson & Snehota, 2006). Secondo Axelsson (Axelsson, 1992) l'interesse è in aumento perché le reti offrono una visione del mondo più vicina al "mondo reale".

Per quanto riguarda la rete sociale nel contesto aziendale potremmo rifarci a molteplici definizioni, ma quella che si ritiene essere più adatta a questo lavoro è quella degli studiosi Zain e Ng (2006, p. 184):

In the context of internationalization of SMEs, a network is the relationships between a firm's management team and employees with customers, suppliers, competitors, government, distributors, bankers, families, friends, or any other party that enables it to internationalize its business activities.

Le PMI sono spesso caratterizzate da incompletezza dovuta alla mancanza di risorse, di competenze e di tecnologie, elemento che le porta a dipendere da quelle dei fornitori, dei distributori, dei clienti e dei concorrenti. L'ostacolo maggiore per le PMI che intraprendono operazioni internazionali riguarda infatti la scarsità di risorse (O'Farrell & Hitchens, 1988; Rønning 1991, Christensen & Lindmark, 1993; Kaufmann, 1994). Inoltre Malecki e Veldhoen (Malecki & Veldhoen, 1993) ritengono che le PMI sono maggiormente afflitte da un problema generale di inadeguate competenze e abilità a vari livelli dipendenti da gestione, supervisione e produzione. Facendo

riferimento al processo di internazionalizzazione, questa scarsa disponibilità di risorse e competenza comporta un più elevato rischio di prendere decisioni poco adeguate e proficue sia nella scelta dei mercati e sia nelle modalità di accesso (Alon, 2004).

In questo senso un'impresa dovrebbe considerare la rete di rapporti in cui opera e la relazione che si può venir a creare è bidirezionale: l'impresa con le sue decisioni influenza la rete e la rete influisce contemporaneamente sul comportamento dell'azienda. Per le PMI, il *network* rafforza i processi di apprendimento interni e fornisce accesso a nuovi clienti e fornitori situati all'estero. Le reti aiutano le PMI anche a pensare e agire in grande (Selz, 1991), consentendo loro di accedere a conoscenze, risorse e clienti che potrebbero essere disponibili solo per aziende di maggiori dimensioni.

Attraverso l'approccio di rete, l'azienda può iniziare a cambiare le proprie strategie e sfruttare i rapporti nazionali e internazionali della rete di cui fa parte. In questo modo può avere accesso alle risorse appartenenti a terzi collegati, direttamente o indirettamente, all'azienda, senza modificare radicalmente la propria struttura e minimizzare gli svantaggi provenienti dalle limitate dimensioni (Rutashobyta & Jaensson, 2003).

Infine, si può affermare che tali *network* hanno il potenziale di agire da catalizzatori per l'espansione del business al livello internazionale (Johanson, Vahlne, 1990; Bell, 1995; Merrilees et al., 1998; Coviello, McAuley, 1999; Rundh, 2001) e può provocare ad una PMI di entrare in mercati distanti da quelli domestici di origine. L'espansione internazionale attraverso le reti è condotta dalla formazione e sfruttamento del gruppo di reti di relazioni dell'impresa (Coviello, McAuley, 1999). Questi gruppo di *network* internazionali possono essere raggiunti su due livelli: stabilendo e costruendo nuove relazioni in nuovi mercati oppure collegandosi a *network* esistenti in altri paesi (Fillis, 2001). Tali relazioni agiscono, pertanto, da ponti verso i mercati stranieri, fornendo alle PMI sia l'opportunità che la motivazione all'internazionalizzazione. L'importanza dei *network* per l'espansione delle PMI può essere spiegata in termini di guadagno di accesso a conoscenza ed esperienza altrimenti assente all'interno dell'impresa. Secondo Vida et al (2000) le piccole e medie imprese possono utilizzare le opportunità del *networking* per superare l'insufficienza di *know-how* e di formazione necessaria nelle operazioni internazionali. Questo potrebbe arginare la varietà di informali e formali contatti in mercati chiave e target estendendosi da legami familiari e di amicizia esteri a contatti con organizzazioni governative e di business (Coviello et al., 1998). In termini di contatti informali, recenti ricerche di Holmund e Kock (1998) and Apfelthaler (2000) hanno sottolineato l'importanza di contatti personali e sociali via famiglia o legami di amicizia come forze convincenti all'internazionalizzazione delle PMI. Probabilmente queste tipologie di relazioni permettono alle PMI di superare i percepiti svantaggi di dimensione mentre allo stesso tempo mantengono la flessibilità che è la forza delle imprese di minori

dimensioni (Coviello et al., 1998). Da una prospettiva formale, il *networking* internazionale può coinvolgere in una partecipazione attiva a fiere internazionali, esposizioni, alla condivisione di medesimi fornitori e acquirenti o clienti (Koch, 2001) e può portare a comunicare con esperti al di fuori dell'impresa (Terzioski, 2003), proprio attraverso alleanze strategiche, joint ventures e scambi di management o di ownership (Bell et al., 2001; Lindsay et al., 2003).

### 3. Metodologia per la revisione della letteratura

Il criterio utilizzato per cercare gli articoli più rilevanti rispetto ai temi decritti è basato su parole chiave come “*Internationali\**”, “*Network analysis*” nell'Abstract nei seguenti principali *database*: *Business Source Premier*, *EconLit*, *Regional Business News*, accedendo dal portale universitario *EBSCOhost*. Questa ricerca ha prodotto 45 risultati distinti.

Riguardo al criterio di inclusione ed esclusione dei 45 risultati, si è tenuto conto solo di quelli che mettono in relazione i due concetti chiave. Tre articoli sono solamente in parte rilevanti per questa ricerca: il primo parla dell'impatto dell'internazionalizzazione sulle *performance* aziendali (Nicolas & Franziska, 2009), il secondo discute del ruolo delle istituzioni sull'internazionalizzazione (Celis & Kim 2016), il terzo pone una critica sui modelli scelti dalle aziende per internazionalizzarsi in Giappone (Uzama, 2009).

Infine, 25 articoli non sono rilevanti ai fini della ricerca ed esplorano la difficoltà di misurazione del capitale immateriale (Dick, Michael, Duncan, 2017), lo studio per valutare le *partnership* internazionali come strumento di politica emergente (Hird, Pfothenauer 2017), la rassegna dei primi 40 anni del *Journal of Econometrics* (Andrikopoulos, Samitas e Kostaris, 2016), l'analisi della nascita e diffusione delle politiche di sicurezza ambientale (Ravid & Snir, 2016), l'adozione della *social network analysis* per investigare l'internazionalizzazione della R&D della industria farmaceutica (Hu, Scherngell, Qiu, Wang, 2015), l'internazionalità dell'Association of American Geographers (Derudder & Liu, 2016), il processo di internazionalizzazione nel settore alberghiero spagnolo (Brida, Driha, Ramon, Scuderi, 2015), l'identificazione di diversi modelli di collaborazione e di internazionalizzazione delle Università, con l'obiettivo di aiutare i manager e i politici a prendere decisioni (Torral, Bessis, Martinez, 2013), l'aumento dell'elasticità del commercio post crisi (Escaith, 2010), l'esame degli articoli pubblicati nel *Journal of International Business Studies* a sostegno della rilevanza di variazione intra-paese nel commercio internazionale (Chabowski, Hult, Kiyak, Mena, 2010), la ristrutturazione del capitale finanziario (Carrol & Lewis, 1991), l'effetto delle reti sociali create tramite *social media* sugli investimenti diretti esteri (Paniagua, Korzynski, Mas-tur, 2017), l'analisi della situazione concorrenziale della società Inditex

nel periodo 1990-2013 (Jorge & Carrasco, 2016), evidenziare gli sviluppi sul mercato estero da parte delle aziende di servizi di business in due regioni del Regno Unito, in Scozia e nel sud est dell'Inghilterra e nella regione urbana di Amsterdam dei Paesi Bassi (O'Farrell, Wood, 1998), l'analisi delle interdipendenze strategiche di un gruppo di imprese statunitensi per un periodo di diciassette anni (Connelly, Johnso, Tihanyi, Ellstrand, 2011), la lacuna esistente negli studi sul sindacalismo internazionale in rapporto con le imprese multinazionali (Fetzer, 2010), lo studio sulla rete di approvvigionamento dei produttori internazionali di beni alimentari che entrano nei mercati emergenti (Lorentz, Kittipanya-Ngam, Singh Srani, 2011), l'analisi della prima decade di espansione di internet (1969-1979) (Braman, 2012), il livello di internazionalizzazione delle più grandi aziende di spedizione container al mondo approfondendo le reti portuali di cui fanno parte (Gadhia, Kotzab, Prockl, 2011), lo studio sulla validità dei curriculum didattici all'interno delle Università in Sud Africa (Botha, 2007), lo studio sulle condizioni necessarie per collegare i piccoli agricoltori e le micro imprese ai mercati e alle catene agroalimentari internazionali (Danse, Vellema, 2006), l'analisi critica sulle eccellenze logistiche italiane (Torbianelli, Mazzarino, 2010), lo studio sull'élite politica svizzera negli ultimi trenta anni (Fischer, Fischer, Sciarini, 2009), lo studio delle aziende del settore Biotecnologico di Melbourne in Australia (Gildin, 2008), la diversificazione, l'accumulazione e l'internazionalizzazione delle competenze specifiche aziendali grazie all'aumento di percorsi formativi internazionali (Cantwell & Piscitello, 2000).

Questi articoli includevano, nel loro *abstract*, le parole chiave ricercate ma non sono risultati pertinenti rispetto all'obiettivo del lavoro.

Accanto agli articoli ottenuti dai database anzidetti, la tecnica dello *snowballing* (Jalali & Wohlin, 2012) è stata adottata sulla base delle citazioni rilevanti che appaiono nei 45 risultati. Questa procedura addizionale ha prodotto ulteriori 18 documenti, raggiungendo un totale di 63 documenti.

Nel paragrafo successivo vengono analizzati gli articoli selezionati con l'obiettivo del lavoro.

#### **4. Analisi**

Seguendo la metodologia appena descritta, solo un numero ristretto di articoli mette in relazione il *network* coltivato da un'impresa con il proprio processo di internazionalizzazione e come queste imprese siano poi influenzate dal proprio *network* nella scelta del mercato estero e nella modalità di entrata. Come detto sopra dei 45 risultati ottenuti 28 non sono rilevanti ai fini di questa ricerca. 17 articoli appaiono rilevanti ma nel caso specifico solamente 7 di questi mettono in evidenza tale relazione. I risultati sono illustrati di seguito come segue: la tab. 1 riporta gli studi ottenuti dalle banche dati, mentre la tab. 2 quelli derivanti dalla tecnica *snowballing*.

**Tabella 1.** Studi su Social Network Analysis in applicazione con l'internazionalizzazione risultanti dalle banche dati

<b>Autori</b>	<b>Anno di pubblicazione</b>	<b>Academic Journal</b>
Coviello E.N., Munro J.M.	1995	European Journal of Marketing
Erdil T. S., Erdil O.	1998	Journal of Euromarketing
Petruzzellis L., Gurrieri A.R.	2008	Fondazione Eni Enrico Mattei
Pettersen I., Tobiassen A.	2012	Journal of International Entrepreneurship
Sekliuckiene J.	2015	Amfiteatru Economic
Pinho J.C., Pinheiro M.L.	2015	European Business Review
Jeong S.W.	2016	Multinational Business Review

Coviello e Munro (1995) analizzano il ruolo delle relazioni di rete in rapporto ai mercati stranieri e come le imprese abbiano condotto operazioni di marketing internazionale tra le *software house* della Nuova Zelanda.

La comprensione dei processi di internazionalizzazione si arricchisce quando si estende l'analisi oltre la singola azienda e si seguono il ruolo e la posizione di una impresa in una rete di relazioni. Seguendo questa prospettiva, infatti, la selezione del mercato estero e la modalità di ingresso sono opportunità create dai contatti di rete, piuttosto che dalle decisioni strategiche di un'azienda. Inoltre questi contatti possono essere formali (vale a dire *business-related*) o informali (famiglia, amici, ecc.). La crescita internazionale può dare l'impressione di essere casuale e irrazionale, quando in realtà le attività possono essere collegate ad una rete di relazioni.

Erdil e Erdil (1998) analizzano l'organizzazione, le cause e le forze di una rete di relazioni tra le aziende della Turchia. Le imprese sono forzate a partecipare ad una rete relazionale poiché devono operare in un mercato globale. Questo nuovo approccio richiede flessibilità e adattabilità alle mutevoli condizioni di mercato e le relazioni creano nuove possibilità e opportunità per raggiungere gli obiettivi desiderati. La difficoltà sta nello sviluppare dei meccanismi di cooperazione con gli altri partecipanti alla propria rete di relazioni al fine di raggiungere degli obiettivi.

I migliori esempi delle attività internazionali possono essere osservati nei paesi dell'Europa orientale. Ad esempio la Turchia ha tentato di liberalizzare la sua economia circa venti anni fa e da allora le politiche del governo hanno sostenuto l'internazionalizzazione delle attività commerciali sia verso l'interno sia verso l'esterno. Avendo acquisito esperienza durante questo periodo, le imprese turche hanno gradualmente internazionalizzato le loro attività diventando parte di reti di relazioni internazionali.

Petruzzellis e Gurrieri (2008) si concentrano sulla propensione internazionale delle PMI del settore tessile in Italia (Puglia) attraverso un questionario presentato ad un campione di aziende familiari per verificare l'influenza della rete sul loro processo di internazionalizzazione. Il contributo che la rete può dare alla singola impresa dipende anche dal livello di cooperazione esistente in rete. Infatti, le relazioni sono la chiave per superare il limite dimensionale e fornire valore a tutti i partner

coinvolti. Lo studio, quindi evidenzia che la rete influenza notevolmente il processo di internazionalizzazione e la possibilità di consolidare un vantaggio competitivo.

Lo studio applicato da Pettersen e Tobiassen (2012) analizza il fenomeno delle *global-born* a partire dall'importanza di sviluppare reti nel periodo di *pre-startup*. In questo studio vengono identificate diverse categorie di reti: quelle che forniscono risorse finanziarie, quelle che forniscono *know-how*, innovazione e risorse tecnologiche e quelle che forniscono risorse reputazionali (Lechner & Dowling 2003). Le reti acquisite nelle diverse fasi di vita (concezione, sviluppo e internazionalizzazione) influenzano notevolmente la crescita e l'internazionalizzazione nel settore di riferimento. D'altra parte, la ricerca sottolinea la necessità di includere lo sviluppo delle reti nel periodo di *pre-startup* e come queste possono influenzare le prestazioni aziendali future.

Infatti, le reti acquisite nel periodo di *pre-startup* migliorano la capacità organizzativa, il vantaggio competitivo e la velocità di internazionalizzazione (Madsen & Servais 1997; Zahra 2005; Coviello 2006; Schulz *et alii*, 2009). Per sviluppare innovazione e per rafforzare la crescita internazionale, la ricerca mostra come le aziende dovrebbero cercare di costruire reti con attori in grado di inserirsi in più *network* creando un effetto moltiplicatore (Pérez & Sánchez, 2003).

Sekliuckiene (2015) analizza l'importanza delle collaborazioni e delle reti in ambito internazionale ma cerca anche di comprendere se la rete favorisca l'internazionalizzazione d'impresa. L'analisi viene condotta sulle *global-born* lituane, che si distinguono dalle normali PMI per prestazioni, orientamento imprenditoriale e capacità di agire a livello internazionale.

Lo studio vede nel *network* il *driver* fondamentale di sviluppo aziendale (Oviatt, McDougall, 2005). Questa ricerca dimostra come le relazioni in una rete siano il *driver* essenziale sia nell'internazionalizzazione delle *global-born* sia nell'ampliamento dei volumi delle operazioni internazionali. Lo studio sottolinea come sia importante avere un forte partner che potrebbe accedere a nuovi contatti nelle reti e fornire le risorse necessarie per lo sviluppo di nuovi prodotti. La posizione dell'azienda sui mercati internazionali è rafforzata dalla rete con istituzioni diverse, associazioni internazionali e inoltre migliora la cooperazione tra imprese, lo sviluppo, l'implementazione di nuovi progetti, la ricerca di nuovi clienti e offre l'opportunità di condividere le conoscenze e le esperienze imparate dai partner.

Lo studio di Pinho J.C. e Pinheiro (2015) si concentra sulle PMI coreane. Il *network* svolge un ruolo fondamentale facilitando il processo di internazionalizzazione fornendo vantaggi informativi, migliorando la velocità e il successo nella selezione del mercato estero e la modalità di ingresso in quel mercato (Musteen *et al.*, 2010; Zain & Ng, 2006; Zhou *et al.*, 2007). Per esempio gli acquirenti stranieri che hanno buone relazioni con le PMI coreane possono fornire informazioni e conoscenze di un mercato estero che influenzano positivamente le prestazioni internazionali dell'azienda.

Inoltre, lo studio esamina le diverse tipologie di rete (personali e commerciali, formali ed informali, interpersonali e inter organizzative) in rapporto all'influenza sulle prestazioni internazionali delle PMI coreane (Eberhard, Craig, 2013; Loane, Bell, 2006; Manolova *et al.*, 2010).

Lo studio condotto da Jeong (2016) si concentra sul *networking* inteso come miglior strumento per affrontare una concorrenza intensa ed internazionale. Poche PMI hanno la capacità di sviluppare una propria strategia di internazionalizzazione poiché il successo richiede spesso la collaborazione e l'impegno tra gli attori coinvolti, imprese e organizzazioni. Una singola azienda è raramente competente nella generazione di risorse sufficienti per entrare con successo in un mercato straniero e le reti di business sono cruciali nel fornire strategie, informazioni, conoscenze e risorse (Gulati & Gargiulo, 1999). Il concetto appena esposto si basa sull'ipotesi che un'azienda, in particolare una PMI, sia spesso dipendente da risorse e informazioni controllate da altri, per cui, a seconda del tipo e della natura dei suoi rapporti, una piccola impresa può accedere a risorse preziose, di solito connessioni, per incrementare gradualmente il suo coinvolgimento nei mercati internazionali (Johanson & Mattson, 1987).

Diversi studi suggeriscono la rilevanza dell'uso delle reti sociali (Ellis, 2000; Agndal *et al.*, 2008) ma pochissimi articoli hanno offerto linee guida su come utilizzare la social network analysis (SNA).

Per analizzare ulteriormente il ruolo della SNA nel processo di internazionalizzazione di un'impresa ed avere un quadro più completo possibile della letteratura esistente, si devono includere nell'analisi alcuni articoli fondamentali, individuati grazie alla tecnica dello *snowballing* (18 articoli).

**Tabella 2.** Studi su Social Network Analysis in applicazione con l'internazionalizzazione risultanti dallo snowballing

<b>Autori</b>	<b>Anno di pubblicazione</b>	<b>Rivista accademica</b>	<b>Paese di riferimento</b>	<b>Unità di analisi</b>
Coviello, Munro	1997	International Business Review	Nuova Zelanda	PMI
Chen, Chen	1998	Journal of International Business Studies	Taiwan	Grandi e PMI
Chetty, Holm	2000	International Business Review	Nuova Zelanda	PMI
Ellis	2000	Journal of International Business Studies	Hong-Kong	Imprese Manifatturiere
Ellis, Pecotich	2001	Journal of Marketing Research	Non chiaro	PMI
Chetty, Wilson	2003	International Business Review	Nuova Zelanda	PMI
Harris, Wheeler	2005	International Business Review	Scozia	PMI
Coviello	2006	International Business Studies	Nuova Zelanda	PMI
Battaglia <i>et al.</i>	2006	22nd Industrial Marketing and Purchasing Group Conference	Italia	PMI
Zhou <i>et al.</i>	2007	Management International Review	Cina	PMI
Zhao, Hsu	2007	Management International Review	Taiwan	PMI
Agndal, Chetty	2008	International Business Review	Nuova Zelanda/Scozia	PMI
Anderssom, Helander	2009	Jonkoping International Business School	Svezia	PMI

Torkkeli <i>et al.</i>	2012	Journal of International Entrepreneurship	Finlandia	PMI
Piva <i>et al.</i>	2013	Journal of International Entrepreneurship	Italia	Piccole Imprese
Chung, Tung	2013	International Business Review	EU/Cina	
Eberhard, Craig	2013	Journal of World Business	Australia	
Udani <i>et al.</i>	2016	International Journal of Business Management and Economic Research	India	PMI

Coviello e Munro (1997) analizzano il processo di internazionalizzazione delle imprese di *software* in Nuova Zelanda e come queste sono state influenzate dal *network*, e nel corso del decennio successivo sono stati pubblicati numerosi studi condotti in diversi altri paesi.

Per esempio, Chetty e Holm (2000) basano la loro ricerca su più casi di studio analizzando come le imprese utilizzino il *network* quando internazionalizzano: tale è studiato anche da Ellis (2000), che si concentra sulle dinamiche sociali sviluppate precedentemente lo scambio internazionale e dimostra come la prima esportazione avvenga solo tra acquirenti e fornitori che prima hanno sviluppato relazioni sociali.

In un altro studio condotto sulle piccole e medie imprese di settori diversi, Ellis e Pecotich (2001), analizzano l'influenza dei legami sociali preesistenti le esportazioni. Come osservato, le reti sociali sono fondamentali per l'identificazione di nuove opportunità di mercato.

Altri autori hanno sostenuto che le reti informali servono come base iniziale da cui si formano reti formali commerciali per sviluppare nuovi mercati (Chen & Chen, 1998; Chen, 2003), nonché per la localizzazione della scelta di investimenti diretti esteri (Chen, 2003).

Chetty e Wilson (2003) esplorano la tipologia di rete che sostiene meglio il processo di internazionalizzazione e l'acquisizione di risorse. Invece, nel loro studio di casi multipli, Harris e Wheeler (2005) sottolineano l'importanza dei rapporti interpersonali nel processo d'internazionalizzazione. A loro volta, Zhao e Hsu (2007) conducono un sondaggio su 173 imprese e documentano l'influenza delle reti su due aree particolarmente critiche quando le PMI devono decidere sul loro ingresso nel mercato estero: tempo e impegno delle risorse. Lungo la stessa linea, Agndal e Chetty (2008) studiano diversi casi per analizzare come le relazioni esistenti influenzino le modifiche delle strategie di internazionalizzazione delle PMI: basandosi su 10 casi aziendali della Nuova Zelanda e 10 casi della Svezia, scoprono che le strategie di internazionalizzazione vengono influenzate dalle relazioni sociali. Questo particolare è importante perché cambia la strategia di accesso, risultante da azioni reattive piuttosto che proattive.

Andersson e Helander (2009) studiano come il *network* possa influire sulla scelta del mercato estero e sulla modalità di entrata in un sondaggio condotto sulle PMI svedesi. Anche, Eberhard e Craig (2013), in un sondaggio su 1.304 PMI australiane manifatturiere, ricercano la relazione tra *networking* e internazionalizzazione.

Questa ricerca vuole quindi contribuire alla comprensione del ruolo della SNA nel contesto specifico delle attività internazionali, ritenendo che il focus sia posto sulla raccolta di dati relazionali per analizzare le loro posizioni nella rete sociale, insieme ai vantaggi e ai vincoli imposti dalla loro posizione. Gli studi dimostrano, quindi, che la SNA è in grado di spiegare ulteriormente i fenomeni di rete nel contesto commerciale internazionale e, in particolare, la struttura della SNA può prevedere il flusso di risorse e le misure di centralità possono contribuire a prevedere i vari livelli di potere degli attori coinvolti nella negoziazione e nell'accesso alle informazioni.

## 5. Discussione

La revisione della letteratura proposta in questo lavoro, dimostra come la metodologia applicata dalla maggior parte degli studi è di tipo empirico qualitativo, cioè basata su studi di casi concreti. Da questi studi emerge una crescente consapevolezza dell'importanza del *network* connesso all'internazionalizzazione. Per analizzare il *network* si è bisogno della SNA come prospettiva metodologica perché si concentra sul contenuto e sulla natura delle interazioni tra attori (personali e organizzativi) per comprendere gli scambi sociali che potrebbero favorire le opportunità di internazionalizzazione (Coviello, Munro, 1997).

Vale la pena notare che gli studi classici nel commercio internazionale utilizzano metodologie convenzionali per studiare il processo di internazionalizzazione, concentrandosi principalmente sulle risorse finanziarie delle imprese, la capacità produttiva e l'esperienza dei dirigenti (Leonidou *et al.*, 2007). L'attenzione della SNA non è rivolta alle capacità aziendali ma piuttosto alle relazioni che questa può innescare per facilitare il processo di internazionalizzazione. Tali relazioni inter-organizzative tra i dipendenti delle aziende partner sono cruciali per l'espansione del *network* in quanto ogni organizzazione è legata ai propri collaboratori diretti e consente di attingere a più fonti di conoscenza. Successivamente, permette all'azienda di esplorare nuove opportunità di mercato.

Dagli articoli analizzati emerge con chiarezza che la SNA è una determinante del processo di internazionalizzazione di un'impresa, per quanto ci possano essere difficoltà nel quantificare e misurare tale correlazione nell'ambito del business internazionale (Coviello, 2006).

Infine, può essere utile sottolineare fin da ora quali siano i modi per differenziare le relazioni di rete e operare una loro classificazione. Tale divisione, infatti, sarà utile per lavori successivi, quando bisognerà passare dall'analisi teorica a quella qualitativa ed empirica.

Hite e Hesterly (2001) affermano che, nelle prime fasi di nascita, la rete di un'impresa è in primo luogo formata da amici e parenti. Crescendo, le reti diventano più calcolabili (fornitori, clienti e istituti di ricerca etc..) (Hite e Hesterly 2001).

Di seguito vengono presentati tre modi per differenziare le relazioni di rete (Andersson, Helander, 2009):

- *Strength of relationship* (forza di una relazione): Carson et al. (2004) definisce la forza di una relazione con tre aggettivi: fiducia, impegno e collaborazione. La fiducia è definita come la disponibilità di poter fare affidamento su un partner commerciale in cui la fiducia è misurata in termini di natura delle informazioni condivise. L'impegno è definito come il tempo e lo sforzo nel mantenere i legami di rete, ed è misurato in termini di frequenza di comunicazione tra l'organizzazione e ogni membro della rete. Infine, la cooperazione è definita come il livello di interdipendenza tra un'organizzazione e ogni membro della rete, e viene misurata in termini di livello di compatibilità di obiettivi. I legami più stabili sono quelli maggiormente utilizzati per prendere decisioni da parte dei dirigenti e proprietari delle PMI.
- *Position in the focal firm's network context* (posizione dell'impresa nella rete): Möller e Halinen (1999) presentano un modo relativamente semplice per categorizzare le relazioni di rete di un'impresa. Nel loro articolo, i due studiosi descrivono le diverse relazioni commerciali che formano il contesto di reti di un'azienda. Essa può sviluppare rapporti orizzontali e verticali; i primi comprendono concorrenti, alleati, Università e Istituti di Ricerca, Organizzazioni non governative e Organizzazioni governative, i secondi, invece, comprendono fornitori, partner dei propri fornitori, clienti e partner dei propri clienti (Möller, Halinen, 1999).
- *Formally of relationship* (relazioni formali): In molti studi le differenti tipologie di relazioni di rete che facilitano l'ingresso nei mercati esteri vengono definiti formali e informali (Coviello & Munro, 1995, 1997; Coviello & Martin, 1999; Ojala, 2009). In accordo con la letteratura, i rapporti formali sono legati alle attività commerciali tra due o più attori della rete, mentre le relazioni informali sono legati a rapporti personali, come quelli con la famiglia e gli amici (Coviello, Munro, 1995, 1997; Coviello, Martin, 1999; Ojala, 2009). Oltre ai rapporti formali e informali, l'importanza dei rapporti intermediari è stato indicato da uno studio (Ellis, Pecotich, 2001) che mostra come questo tipo di relazione sia caratterizzato dalla mancanza di contatti diretti tra l'acquirente e il venditore, ma venga inserito un terzo soggetto che facilita la creazione di un contatto tra i due (Ojala, 2009).

## 6. Conclusioni

Questo lavoro di analisi della letteratura ha portato ad individuare un gap esistente: solamente lo studio applicato da Andersson e Helander (2009) analizza come la relazione di rete potrebbe influenzare la scelta di un nuovo mercato estero e la modalità di ingresso al mercato. Inoltre, non esistono studi su come e in che modo i differenti legami sociali possono influenzare l'internazionalizzazione (debole, moderata, forte).

Inoltre non esistono nemmeno ricerche di questo genere applicate al panorama delle PMI italiane ed in particolare del settore agroalimentare del contesto marchigiano e su come queste organizzazioni possano far leva sul *network* per arrivare ad un importante mercato: quello cinese.

Questa ricerca si prefigge, quindi, di comprendere il ruolo del *network* nel settore specifico di attività internazionali e intende dimostrare come il *network* sia tra le determinanti principali del processo di internazionalizzazione. Negli ultimi anni, sempre più ricerche sono state condotte su questa tematica, a prova dell'importanza del *network*. I principali risultati illustrati in questo studio possono essere considerati come premessa per confermare la necessità di ulteriori ricerche in questo campo. È interessante capire come una PMI agroalimentare marchigiana può raggiungere il mercato cinese sfruttando i propri canali *network* partendo dalle *best practice*, da analisi qualitative empiriche e da *case study* concreti.

Come scritto da Spigarelli e Rosenthal (2015) la Cina, dal 2012, è il principale mercato del mondo per il settore alimentare e bevande e, in base ai dati disponibili, rafforzerà il suo primato negli anni a venire. Tra il 2008 e il 2014, il settore alimentare cinese è prosperato annualmente di oltre il 15%. L'espansione proseguirà, secondo il Mofcom, su questi livelli anche nel 2015, per poi calare al 10% annuo circa, con le importazioni che cresceranno però più rapidamente della media del mercato. La Cina sarà, entro il 2018, anche il primo mercato al mondo per prodotti alimentari importati. Tale rapida espansione viene dettata da alcune tendenze comuni ai paesi occidentali e sia in alcune caratteristiche specifiche del mercato cinese. Il primo aspetto da valutare riguarda la maggiore possibilità di scelta dei consumatori cinesi, connessa, da un lato, all'ingresso di un numero e di una tipologia di beni importati maggiore rispetto al passato, e dall'altro lato al processo di continua urbanizzazione che rende i prodotti alimentari maggiormente accessibili. Ci sono anche una serie di fattori di natura comportamentale, come la propensione alla sperimentazione delle novità e al vivere autentiche esperienze europee senza necessariamente lasciare il paese, mangiare fuori casa. La crescita delle importazioni è, dunque, alimentata anche dal rapido sviluppo delle catene di ristorazione occidentali – o a esse ispirate – che necessitano di ingredienti e prodotti d'importazione. Altra tendenza nel comportamento dei consumatori riguarda la crescente sensibilità ai marchi e al marketing, alla ricerca di migliore qualità e di prodotti confezionati in maniera igienica, come anche di prodotti alimentari più sani e funzionali.

## 7. Bibliografia

- A+NETWORK, *Internazionalizzazione: scelta obbligata per valorizzare la competitività delle PMI italiane?*, Forum 2013, 2013;
- AGNDAL H., CHETTY S., WILSON H., *Social capital dynamics and foreign market entry*, *International Business Review*, Vol. 17 No. 6, pp. 663-675, 2008;
- AHOKANGAS P., *Internationalisation and Resources, An Analysis of Processes in Nordic SMEs*, Doctoral dissertation, University of Vaasa, 1998;
- ALON I., *International market selection for a small enterprise: a case study in international entrepreneurship*, *Sam Advanced Management Journal*, winter, pp. 25-33, 2004;
- ANDERSON E., GATIGNON H., *Modes of Foreign Entry: A Transaction Cost Analysis and Proposition*, *Journal of International Business Studies*, Vol. 17, N. 3, 1986;
- ANDERSSON A., HELANDER A., *The influence of network relationships in the internationalization of SMEs*, Jonkoping International Business School, 2009;
- ANDRIKOPOULOS A., SAMITAS A., KOSTARIS K., *Four Decades of the Journal of Econometrics: Coauthorship Patterns and Networks*, *Journal of Econometrics*, v. 195, iss.1, pp. 23-32, 2016;
- APFELTHALER G., *Why small enterprises invest abroad: the case of four Austrian firms with US operations*, *Journal of Small Business Management*, Vol.38, 2000;
- AXELSSON B., *Network research – future issues*, in Axelsson B., Easton G. (Eds.), *Industrial Networks – A New View of Reality*, London: Routledge, 237-251, 1992;
- BASILE R., GIUNTA A., *Things Change. Foreign Market Penetration and Firms' Behaviour in Industrial Districts: An Empirical Analysis*, Modena University, 2004;
- BATTAGLIA L., CORSARO D, TZANNIS A., *The role of Networks in the internationalisation of a SME: the case of Italian company*, 22nd Industrial Marketing and Purchasing Group Conference, Milano, Università Bocconi, 2006;
- BECCHETTI L., ROSSI S., *The Positive Effect of Industrial District on the Export Performance of Italian Firms*, *Review of Industrial Organization*, Vol. 16, N. 1, 2000;
- BELL J., MCNAUGHTON R., YOUNG S., CRICK D., *Towards an eclectic model of small firm internationalisation*, In: Jones M., Dimitratos P., *Researching New Frontiers*, 4<sup>th</sup> McGill Conference of International Entrepreneurship, 2001;
- BELL, J., *The internationalization of small computer software firms – A further challenge to “stage” theories*, *European Journal of Marketing*, 29(8), 60-75, 1995;
- BELLANTE F., *Il processo di internazionalizzazione delle imprese*, Giuffrè, Milano, 2000;

- BELUSSI F., PILOTTI R., *Knowledge creation, learning and innovation in italian industrial districts*, Geografiska Annaler, 84B, 2002;
- BERTOLINI P., GIOVANNETTI E., *Industrial districts and internationalization: the case of the agri-food industry in Modena, Italy*, Taylor & Francis, 2006;
- BESSIS N., MARTÍNEZ R., TORAL S. L., *External collaboration patterns of research institutions using shared publications in the Web of Science*, Program., Vol. 47 Issue 2, p170-187. 18p, 2013;
- BONACCORSI A., *On the relationship between firm size and export intensity*, Journal of International Business studies, Vol. 23, N.4, 1992;
- BOTHA M. M., *Africanising the curriculum: An exploratory study*, South African Journal of Higher Education, vol. 21 Issue 2, p202-216. 15p, 2007;
- BRAMAN S., *Alternative Modes of Export Entry for SMEs from Emerging Economies*, Global Media & Communication, Vol. 8 Issue 1, p27-45. 19p., 2012;
- BRESSAD D., DISTLER C., NICOLAIDIS K., *Networks at the Heart of the service Economy*, in A. Bressand and K. Nicolaidis (eds), *Strategic trends in services*, Harper & Row, London, 1989;
- BRIDA J.G., DRIHA O. M., RAMÓN R. A., SCUDERI R., *Dynamics of internationalisation of the hotel industry: the case of Spain*, International Journal of Contemporary Hospitality Management, Vol.27 Issue 5, p1024-1047, 2015;
- CAFFERATA A., *La transizione dell'impresa multinazionale*, in Sinergie, n. 32, 1993;
- CAFFERATA R., GENCO P., *Competitività, informazione e internazionalizzazione delle piccole e medie imprese*, Il Mulino, Bologna, 1997;
- CAFFERATA R., GENCO P., *Competitività, informazione e internazionalizzazione delle piccole e medie imprese*, Il Mulino, Bologna, 1997;
- CAINELLI G., GUERRIERIA., *Agglomeration, innovation and export behavior at the firm level. Evidence from Italian industrial districts*, Working paper PRIN: Capabilities dinamiche tra organizzazione d'impresa e sistema locali di produzione, 4, Bologna University, 2005;
- CALOF J.L., *The relationship between firm size and export behaviour revisited*, Journal of international business studies, Vol.25, N.2, 1994;
- CANTWELL J., PISCITELLO L., *Accumulating Technological Competence: Its Changing Impact on Corporate Diversification and Internationalization*, Industrial and Corporate Change, v. 9, iss. 1, pp. 21-51, 2000;
- CARLSON S., *How foreign is foreign trade? A problem in international business reasearch*, Uppala University, 1975;

- CARMINE P., COSTA S., VICARELLI C., *Financial crisis, internationalization choice and italian firm survival*, 2013;
- CAROLA BERETTA L., DI MEO A., GANDELLINI G., *Il management dell'internazionalizzazione*, II Edizione, API Ravenna, 2008;
- CARROLL W. K., LEWIS S., *RESTRUCTURING FINANCE CAPITAL: CHANGES IN THE CANADIAN CORPORATE NETWORK 1976-1986*, Sociology, Vol.25, Issue 3, p491-591. 20p, 1991;
- CARSON D., GILMORE A., ROCKS S., *SME marketing networking: a strategic approach*. Strategic Change, 13, 369-382, 2004;
- CASELLI C., *L'avventura della internazionalizzazione*, Giappichelli, 2001;
- CAVUSGIL S.T., *On the internationalization process of firms*, European research, Vol.8, 1980,
- CCYERT R., MARCH J., *A behavioural theory of the firm*, Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1963;
- CEDROLA ELENA, BATTAGLIA LORETTA, *Piccole e medie imprese e internazionalità: strategie di business, relazioni, innovazione*, in Sinergie n.85/11;
- CELIS S., KIM J., *Global Partnership as a Strategy for Internationalisation: MBAs in Latin America and Asia and Oceania*, Higher Education Policy, Vol.29, Issue 3, p355-378. 24p, 2016;
- CHABOWSKI B. R., HULT G. M., KIYAK T., MENA J. A., *The Structure of JIBS's Social Network and the Relevance of Intra-country Variation: A Typology for Future Research*, Journal of International Business Studies, v.41, iss.5, pp. 925-34, 2010;
- CHANDLER A., D., *Strategy and Structure: Chaptres in the History of American Enterprise*, MIT Press, p.13, 1963;
- CHEN H., CHEN T-Y., *Network linkages and location choice in foreign direct investment*, Journal of International Business Studies, 29(3), 445-467, 1998;
- CHETTY S., HOLM B., *Internationalisation of small to medium-sized manufacturing firms: a network approach*, International Business Review, vol. 9 No. 1, pp. 77-93, 2000;
- CHETTY S., WILSON H., *Collaborating with competitors to acquire resources*, International Business Review, vol. 12 No. 1, pp. 61-81, 2003;
- CHRISTENSEN P.R., LINDMARK L., *Location and Internationalization of Small Firms*, In Visions and Strategies in European Integration edited by L. Lundqvist and L.O. Persson, Berlin Heidelberg: Springer-Verlag, pp. 131-151, 1993;

- CHUNG H., TUNG R., *Immigrant social networks and foreign entry: Australia and New Zealand firms in the European Union and Greater China*, *International Business Review*, vol. 22 No. 1, pp. 18-31, 2013;
- COMPAGNO CRISTIANA, *Assetti di governance e processi di internazionalizzazione nelle PMI*, in *Sinergie* n.60/03;
- CONNELLY B. L., JOHNSON J. L., TIHANYI L., ELLSTRAND, A. E., *More Than Adopters: Competing Influences in the Interlocking Directorate*, *Organization Science*, Vol. 22 Issue 3, p688-703. 16p. 2 Charts, 2011;
- COVIELLO N.B., MCAULEY A., *Internationalisation and the Smaller Firm: A review of Contemporary Empirical Research*, *Management International Review*, Vol.39, 1999;
- COVIELLO N.E., MARTIN K.A-M., *Internationalization of service SMEs: An integrated perspective from the engineering consulting sector*, *Journal of International Marketing*, 7(4), 42-66, 1999;
- COVIELLO N.E., MUNRO J.H., *Growing the entrepreneurial firm Networking for international market development*, *European Journal of Marketing*, vol. 29 Issue 7, p2-61. 14p. 1 Diagram, 4 Charts, 1995;
- COVIELLO N.E., MUNRO, H., *Network Relationships and the Internationalisation Process of Small Software Firms*, *International Business Review*, 6(4), 361-386, 1997;
- COVIELLO N.E., *The network dynamics of international new ventures*, *J International Business Studies*, 37:713–731, 2006;
- DANSE M., VELLEMA S., *Small-scale Farmer Access to International Agri-food Chains*, *Greener Management International*, issue 51, p39-52. 14p, 2006;
- DAUTZENBERG K., HANF J.H., PALL Z., *(R)evolution in the food market-impact of retail internationalization in transition countries*, Volume 4, N.2, *Journal of Agricultural Science and Technology*, 2010;
- DAVENPORT T.H., *Process innovation*, Ernst & Young, 1993;
- DE LUCA P. GIOVANNA P., *Innovazione, internazionalizzazione e performance: quali relazioni? Alcuni casi del caffè made in Italy*, Università degli Studi di Trieste, Conference paper, 2014;
- DE SANTIS R., *L'Italia nell'economia internazioanle*, Ministero dello Sviluppo Economico, Rapporto 2010-2011;
- DE TONI A.F., NONINO F., *La misura del capitale sociale organizzativo attraverso le reti informali*, *Sviluppo &Organizzazione*, 2009;

- DEI OTTATI G., *The industrial district. Transaction problems of community market*, Cambridge Journal of Economics, 18, 1994;
- DEPPERU D., *L'internazionalizzazione delle piccole e medie imprese*, EGEA, Milano, 1997;
- DERUDDER B., LIU X., *How International Is the Annual Meeting of the Association of American Geographers? A Social Network Analysis Perspective*, Environment and Planning A, v.48, iss. 2, pp. 309-29, 2016;
- DICK B., MICHAEL R., DUNCAN W., *Capital unchained: finance, intangible assets and the double life of capital in the offshore world*, Review of International Political Economy, Vol.24, Issue 1, p56-86. 31p, 2017;
- DIOTALLEVI F., FIORITI L., MARCHINI A., *L'analisi delle interdipendenze competitive attraverso la "social network analys": il caso studio dell'olio extravergine d'oliva*, Convegno annuale della società italiana di economia agroalimentare, SIEA-Firenze, 2009;
- DOMCKELS R., *Internalisation of family-based Smes*, in Piccola Impresa/Small Business,1, 2001;
- EBERHARD M., CRAIG J., *The evolving role of organisational and personal networks in international market venturing*, Journal of World Business, Vol. 48 No. 3, pp. 385-397, 2013;
- ELLIS P., PECOTHICH A., *Social factors influencing export initiation in small and medium-sized enterprises*, Journal of Marketing Research, 38(1), 119-130, 2001;
- ELLIS P., *Social Ties and Foreign Market Entry*, Journal of International Business Studies, 31(3), 443-469, 2000;
- ESCAITH H., *Global Supply Chains and the Great Trade Collapse: Guilty or Casualty?* Theoretical and Practical Research in Economic Fields, v.1, iss.1, pp. 27-41, 2010;
- EUROPEAN COMMISSION, *The new SME definition. Enterprise and industry publications*, 2005;
- FARELLI R., FORTI A., GUERRIERI P., IAMMARINO S., IAPADRE L., VIESTI G., *Processi e politiche per l'internazionalizzazione del sistema Italia*, IAI Quaderni, 2004;
- FEDERICO S., *The internationalization of Italian production and industrial districts: an analysis of direct investment abroad*, Temi di discussione, N.592, Bank of Italy, Economic Research Department, 2006;
- FETZER T., *The Late Birth of Transnational Labour Cooperation: Cross-Border Trade Union Networks at Ford and General Motors (1953–2001)*, Labour History Review (Maney Publishing), Vol. 75 Issue 1, p76-97. 22p, 2010;
- FILLIS I., *Small firm internationalization: an investigative survey and future research directions*, Management Decision, Vol.39, 2001;

- FISCHER M., FISCHER A., SCIARINI P., *Power and Conflict in the Swiss Political Elite: An Aggregation of Existing Network Analyses*, Swiss Political Science Review, v. 15, iss. 1, pp. 31-62, 2009;
- FORSGREN M., *Managing the internationalization process*, Routledge, 1989;
- FOSCHT THOMAS, SCHWARZ SANDRA, SWOBODA BERHARD, *Enormously dynamic and differing strategies in retailing internationalisation: a case study on the largest food retail companies*, New Analysis, European retail digest;
- FUJITA M., *Small and medium sized transnational corporations: trends and patterns of foreign direct investment*, Small business economics, N.3, Vol.7, 1995;
- GADHIA H. K., KOTZAB H., PROCKL G., *Levels of internationalization in the container shipping industry: an assessment of the port networks of the large container shipping companies*, Journal of Transport Geography, vol. 19, Issue 6, p1431-1442. 12p, 2011;
- GILDING M., *The Tyranny of Distance': Biotechnology Networks and Clusters in the Antipodes*, Research Policy, v. 37, iss. 6-7, pp. 1132-44, 2008;
- GRANOVETTER M., *Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness*, American Journal of Sociology, 91 (3), pp. 481-510, 1985;
- GUERRINI S., *Processi di internazionalizzazione della R & S d'impresa*, Giappichelli, Torino, 1999;
- GULATI R., GARGIULO M., *Where do inter-organizational networks come from?*, American Journal of Sociology, vol. 104 No. 5, pp. 1439-1493, 1999;
- HÅKANSSON H., SNEHOTA I., *Developing Relationships in business networks*, Routledge, London, 1995;
- HÅKANSSON H., SNEHOTA I., *No business is an island: The network concept of business strategy*, Scandinavian Journal of Management, 22, 256-270, 2006;
- HARRIS S., WHEELER C., *Entrepreneurs' relationships for internationalization: functions, origins and strategies*, International Business Review, vol. 14 No. 2, pp. 187-207, 2005;
- HATANI F., *Pre-clusterization in emerging markets: the Toyota group's entry process in China*, Asia Pacific Business Review, vol.15, n.3, 369-387, 2009;
- HELPMAN E., *Trade, FDI, and the organization of firms*, Journal of Economic literature, Vol. XLIV, 2006;
- HIRD M., PFOTENHAUER S., *How complex international partnerships shape domestic research clusters: Difference-in-difference network formation and research re-orientation in the MIT Portugal Program*, Research Policy, Vol.46, Issue 3, p557-572. 16p, 2017;

- HITE J.M., HESTERLY W.S., *The evolution of firm networks: from emergence to early growth of the firm*, *Strateg Manag J* 22(3):275–286, 2001;
- HOLMUND M., KOCK S., *Relationships and the internationalisation of Finnish small and medium-sized companies*, *International Small Business Journal*, Vol.16, 1998;
- HU Y., SCHERNGELL T., QIU L., WANG Y., *R&D Internationalisation Patterns in the Global Pharmaceutical Industry: Evidence from a Network Analytic Perspective*, *Technology Analysis and Strategic Management*, v.27, iss.5, pp. 532-49, 2015;
- IAIA L., MAIZZA A., *Diagnosi della capacità competitiva delle PMI sui mercati internazionali: ideazione e sperimentazione di un software innovativo*, XXV Convegno annuale di Sinergie, 2013;
- IAZZI A., MAIZZA A., *Strategie di marketing internazionale per i distretti agroalimentari italiani*, Proceedings of 10th international marketing trends conference, Parigi, 2011;
- JALALI S., WOHLIN C., *Systematic literature studies: database searches vs. backward snowballing*, International Conference on Empirical Software Engineering and Measurement, ESEM, 2012;
- JEONG S.W., *Types of foreign networks and internationalization performance of Korean SMEs*, *Multinational Business Review* (Emerald Group Publishing Limited), vol. 24 Issue 1, p47-61. 15p, 2016;
- JOHANSON J., MATTSSON L.G, *Interorganizational relations in industrial systems: a network approach compared with the transaction-cost approach*, *International Studies of Management & Organisation*, 17, pp. 34-48, 1987;
- JOHANSON J., VAHLNE J.E., *The Mechanism of Internationalization*, *International Marketing Review*, 7 (4), 11–24, 1990;
- JORGE D.M., CARRASCO O.R., *Efficiency, internationalization and market positioning in textiles fast fashion*, *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol. 44 Issue 4, p397-425. 29p, 2016;
- KAUFMANN F., *Internationalization Via Cooperation - Strategies of SME*, *International Small Business Journal*, 13 (2), pp. 27-33, 1994;
- KOCH A.D., *Factor influencing market and entry mode selection: developing the MEMS model*, *Marketing Intelligence & Planning*, 19(5), 351-361, 2001-b;
- KOGUT B., “Designing global strategies: profiting from operational flexibility”, *Sloan Management Review*, 26, pp. 27-38, 1985.
- KOHN T.O., *Small firms as international players*, *Small business economics*, N.1, Vol.9, 1997;

- LAINE A., KOCK S., *A process model of internationalization-new times demands new patterns*, Department of management and organization, Swedish School of Economics and Business Administration;
- LECHNER C., DOWLING M., *Firm networks: external relationships as sources for the growth and competitiveness of entrepreneurial firms*, *Enterpren Reg Dev* 15:1–26, 2003;
- LEONIDOU L.C., KATSIKEAS C.S., PALIHAWADANA D., SPYROPOULOU S., *An analytical review of the factors stimulating smaller firms to export: implications for policy-makers*, *International Marketing Review*, vol. 24 No. 6, pp. 735-770, 2007;
- LINDSAY V., CHADEE D., MATTSSON J., JOHNSTON R., MILLET B., *Relationships, the role of individuals and knowledge flows in the internationalisation of service firms*, *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 14, 2003;
- LIPPARINI A., *Imprese, reti, distretti. Competenze e relazioni per l'internazionalizzazione in* CAROLI M., LIPPARINI A. (a cura di), *Piccole imprese oltre confine. Competenze e processi di internazionalizzazione*, Caroli, Roma, 2002;
- LOANE S., BELL J., *Rapid internationalisation among entrepreneurial firms in Australia, Canada, Ireland and New Zealand*, *International Marketing Review*, Vol. 23 No. 5, pp. 467-485, 2006;
- LORENTZ H., KITTIPANYA-NGAM P., SINGH SRAI J., *Emerging Market Characteristics and Supply Network Adjustments in Internationalising Food Supply Chains*, *International Journal of Production Economics*, v. 145, iss. 1, pp. 220-32, 2013;
- MADSEN T.K., RASMUSSEN E.S., SERVAIS P., *Differences and similarities between born globals and other types of exporters*, University of Southern Denmark-Odense University, 1997;
- MAJOCCHI A., *Economia e strategia dei processi di internazionalizzazione*, Giuffrè, Milano, 2001;
- MAJOCCHI A., *La crescita internazionale delle imprese italiane attraverso alleanze strategiche e joint venture: i risultati di un'analisi empirica*, *Impresa Progetto*, Electronic journal of management, 2010;
- MALECKI E.J., VELDHOEN M.E., *Network activities, information and Competitiveness in Small Firms*, *Geografiska Annaler, Series B, Human Geography* 75 B (3), pp. 131-148, 1993;
- MANOLOVA T. S., MANEV, I M, GYOSHEV B. S., *In good company: the role of Downloaded by personal and inter-firm networks for new-venture internationalization in a transition economy*, *Journal of World Business*, Vol. 45 No. 3, pp. 257-265, 2010;

- MANUPATI V.K., PUTNIK G., TIWARI M.K., *resource scalability in networked manufacturing system: social network analysis based approach*, Department of industrial and systems engineering, Indian Institute of Technology Kharagpur, India, 2015;
- MARCHINI I., *Il governo della piccola impresa, Vol. II. La gestione strategica*, Aspi/Ins. Edit., 2005;
- MARIANI M. ZANNI L., *Strategie di internazionalizzazione aziendali. Lettura di alcune esperienze significative secondo una prospettiva imprenditoriale*, Università di Siena, 2006;
- MERRILEES B., MILLER D., TIESSEN J.M., *Serendipity, leverage and process of entrepreneurial internationalization*, Small Enterprise Research, Vol.6, 1998;
- MIESENBOCK, K.J., *Small Businesses and Exporting: A Literature Review*, in International Small Business Journal, 6 (2), 1988;
- MÖLLER K.K., HALINEN A., *Business Relationships and Networks: Managerial Challenge of Network Era*, Industrial Marketing Management, 28, 413-427, 1999;
- MUSSO F., *Lo sviluppo internazionale*, in Di Bernardo B., Gandolfi V., Tunisini A., *Economia e management delle imprese*, Hoepli, Milano, 2009;
- MUSSO F., *Strategie di internazionalizzazione fra economie distrettuali e filiere estere*, in Sinergie n.69/06;
- MUSTEEN M., FRANCIS J., DATTA D. K., *The influence of international networks on internationalization speed and performance: a study of Czech SMEs*, Journal of World Business, Vol. 45 No. 3, pp. 197-205, 2010;
- NICOLAS J.G., FRANZISKA N.R., *Causal analysis of the internationalization and performance relationship based on neural networks - advocating the transnational structure*, Journal of International Management, Vol.15, Issue 4, p413-431. 19p., 2009;
- NUNES DE SOUSA A.L., *Social network analysis: a guide to theoretical and practical initiation*, University of Barcelona, 2016;
- O'FARRELL P.N., HITCHENS D.N.M.V., *The Relative Competitiveness and Performance of Small Manufacturing Firms in Scotland and the Mid-West of Ireland: An Analysis of Matched Pairs*, Regional Studies 22, pp. 399-416, 1988;
- O'FARRELL P.N., WOOD P.A., ZHENG J., *Regional Influences on Foreign Market Development by Business Service Companies: Elements of a Strategic Context Explanation*, Regional Studies, Vol. 32 Issue 1, p31-48. 18p. 2 Diagrams, 7 Charts, 1998;
- OJALA, A., *Internationalization of knowledge-intensive SMEs: The role of network relationships in the entry to a psychically distant market*, International Business Review, 2009;

- OVIATT B.M., MCDOUGALL P.P., *Defining international entrepreneurship and modeling the speed of internationalization*, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(5), pp.537-554, 2005;
- PANIAGUA J., KORZYNSKI P., MAS-TUR A., *Crossing borders with social media: Online social networks and FDI*, *European Management Journal*, Vol. 35 Issue 3, p314-326. 13p, 2017;
- PEPPE, C.; ZUCHELLA, A., *L'internazionalizzazione delle imprese italiane*, Il Mulino, Bologna, 2009;
- PÉREZ M., SÁNCHEZ A.M., *The development of university spin-offs: early dynamics of technology transfer and networking*, *Technovation* 23(10):823–831. 2003;
- PETRUZZELLIS L., GURRIERI A.R., *Does Network Matter in International Expansion? Evidence from Italian SMEs*, *Fondazione Eni Enrico Mattei*, 2008;
- PETTERSEN I., TOBIASSEN A., *Are born globals really born globals? The case of academic spin-offs with long development periods*, *Journal of International Entrepreneurship*, vol. 10 Issue 2, p117-141. 25p, 2012;
- PINHO J.C., PINHEIRO M.L., *Social network analysis and the internationalization of SMEs*, *European Business Review*, vol. 27 Issue 6, p554-572. 19p, 2015;
- PIVA E., ROSSI-LAMASTRA D.M., *Family firms and internationalization: an exploratory study of high-tech entrepreneurial ventures*, *Journal of International Entrepreneurship*, vol. 11 No. 2, pp. 108-129, 2013;
- PORTER M., E., *What is strategy?*, *Harvard Business Review*, p.60, 1996;
- RAVID G., SNIR R., *Global nanotechnology regulatory governance from a network analysis perspective*, *Regulation & Governance*, Vol.10, Issue 4, p314-334. 21p, 2016;
- REID S., *Firm Internationalization, Transaction Costs and Strategic Choice*, *International Marketing Review*, n. 1, 1983;
- REID S.D., ROSSON P.J., *Managing Entry and Expansion: Concepts and Practice*, New York: Praeger, 1987;
- RODRÍGUEZ V.A., *Internationalization of the business firm: a literature review*, *Revista Nicolaila de Estudios Económicos* Vol.6, n.2, 2011;
- RÖNNING M., *Norwegian Policies for Rural Development: Beliefs, Visions and Facts*, *Sociologia Ruralis*, Vol.31, pp. 27-36, 1991;
- ROOT F.R., *Entry Strategies for International Markets (2nd ed.)*. San Francisco: Jossey-Bass, 1998;

- RUNDH B., *International Market development: new patterns in SMEs international market behavior?* Market Intelligent and Planning, Vol.19, 2001;
- RUTASHOBYA L., JAENSSON J.E., *Exploring the network phenomenon among small exporting firms*, IMP-conference in Rotterdam, 2003;
- SCHULZ A., BORGHOFF T., KRAUS S., *International entrepreneurship: towards a theory of SME Internationalization*, International Journal of Economics and Business Research, Vol.9, n.1, 2009;
- SEKLIUCKIENE J., *International Entrepreneurship: linking entrepreneurial motivation, orientation and network relationship*, Amfiteatru Economic, v. 17, iss. 38, pp. 327-41, 2015;
- SELZ M., *Networks help small companies think and act big*, The Wall Steer Journal, November 12, 1991;
- SIMON H., *Hidden Champions*, Harvard Business School Press, 1996.
- SPIGARELLI F., ROSENTHAL T., *La Cina e il Made in Italy: il caso Bright Food-Salov*, 2015;
- T. S., ERDIL O., *An Analysis of Network Organizations with Market Perspective: Cases of Turkish Firms*, Journal of Euromarketing, vol. 7 Issue 2, p29. 21p, 1998;
- TERZIOVSKI M., *The relationship between networking practices and business excellence: a study of small to medium enterprises*, Measuring Business Excellence, Vol.7, 2003;
- TIKKANEN H., "The network approach in analysing international marketing and purchasing operations: a case study of a European SME's focal net 1992-95", *Journal of business and industrial marketing*, n. 13, 1998.
- TORBIANELLI V.A., MAZZARINO M., *Optimal Logistics Networks: The Case of Italian Exports to Russia*, Transition Studies Review, v. 16, iss. 4, pp. 918-35, 2010;
- TORKKELI L., PUUMALAINEN, SAARENKETO S., KUIVALAINEN O., *The effect of network competence and environmental hostility on the internationalization of SMEs*, Journal of International Entrepreneurship, vol. 10 No. 1, pp. 25-49, 2012;
- TROBIA A., MILIA V., *Social network analysis: approcci, tecniche e nuove applicazioni*, Carocci, Roma, 2011;
- TROBIA A., MILIA V., *Social Network Analysis: approcci, tecniche e nuove applicazioni*, Carocci Editore, Roma, 2011;
- TURNBULL P.W., *La teoria degli stadi di internazionalizzazione: rilievi critici e verifiche empiriche*, in R. Varaldo, P.J. Rosson, *Profili gestionali delle imprese esportatrici*, Giappichelli 1992;

- UDANI A.V., CHELLIAH S., AKHTAR S., *Conceptualization of Network for Internationalization of Garments SMES in Gujarat*, International Journal of Business Management and Economic Research, vol. 7(5), 763-768, 2016;
- UNITED NATIONS CONFERENCE ON TRADE AND DEVELOPMENT (UNCTAD), *Trade and development report 2011*, New York, 2011;
- USUNIER J.C., LEE J.A., *Marketing across cultures*, Prentice Hall Financial Times, 2005;
- UZAMA A., *A Critical Review of Market Entry Selection and Expansion Into Japan's Market*, Journal of Global Marketing, vol. 22 Issue 4, p279-298. 20p. 1 Diagram, 1 Chart, 1 Graph, 2009;
- VERGATI S., *La social network analysis: problemi teorici ed applicativi*, Workshop CERMS 4, Roma, 2009;.
- VIDA I., REARDON J., FAIRHURST A., *Determinants of international retail involvement: the case of large US retail chains*, Journal of International Marketin, Vol.8, 2000;
- WELCH D., WELCH L., WILKINSON I., YOUNG L.C., *Network analysis of a new export grouping scheme: the role of economic and non-economic relations*, International Journal of Research in Marketing, 13 (5), pp. 463-477, 1996;
- WESTHEAD P., WRIGH M., UCBASARAN D., *The Internalization on New and Small Firms: a Resource-Based View* in Journal of Business Venturing, 16, 2001;
- YLI-RENKO H., AUTIO E., TONTTI, V., *Social capital, knowledge, and the international growth of technology-based new firms*, International Business Review, vol. 11 No. 3, pp. 279-304, 2002;
- ZAHRA S.A., *A theory of international new ventures: a decade of research*, J Int Bus Stud 36(1):20–28, 2005;
- ZAIN M., NG, S.I., *The Impacts of Network Relationships on SMEs' Internationalization Process. Thunderbird*, International Business Review, Vol. 48, n.2, 183–205, 2006;
- ZHAO H., HSU C.C., *Social ties and foreign market entry: an empirical inquiry*, Management International Review, vol.47 N.6, pp. 815-844, 2007;
- ZHOU L., WU W., LUO X., *Internationalization and the performance of born-global SMEs: the mediating role of social networks*, Journal of International Business Studies, vol.38 No.4, pp. 673-690, 2007;
- ZUCHELLA A., *The Internationalization of SMEs: Alternative Hypotheses and Empirical Survey*, in TAGGART J. H., BERRY M., MCDERMOTT M. (eds.), *Multinationals in a New Era*, Basingstoke, Palgrave, 2001;

## IL SETTORE AGROALIMENTARE: QUADRO ECONOMICO E GIURIDICO

### **Abstract**

**Tema:** Questa ricerca vuole contribuire alla comprensione del quadro economico-giuridico che caratterizza il settore agroalimentare. Si analizza la cornice macroeconomica europea, italiana e della Regione Marche al fine di avere una maggiore comprensione dell'attuale situazione strutturale e congiunturale che caratterizza il settore. Inoltre, viene posto l'accento sul quadro giuridico europeo e italiano sulla sicurezza alimentare, la nuova Politica Agricola Comune (PAC) e si analizza il concetto del *Made in Italy* dal punto di vista giuridico e commerciale.

**Obiettivo:** inquadrare il settore agroalimentare nell'attuale contesto economico e giuridico internazionale.

**Metodologia:** analisi di fonti secondarie per il quadro economico e giuridico.

## 1. Introduzione

Negli ultimi decenni, la globalizzazione ha causato un processo di crescente integrazione tra le diverse economie nazionali, riducendo gli ostacoli al commercio internazionale ed attenuando i costi di transazione. Questi mutamenti, associati allo sviluppo delle nuove tecnologie dell'informazione hanno cambiato radicalmente le strategie di sviluppo delle imprese che, per difendere la propria posizione competitiva, si sono trovate costrette ad intraprendere percorsi di crescita internazionale. Le imprese italiane sono state coinvolte attivamente da questi processi, soprattutto per quanto riguarda i settori tradizionali del *Made in Italy*, ed è evidente che il processo di internazionalizzazione abbia avuto una serie di impatti sia sul territorio italiano, sia su quello dei paesi destinatari degli investimenti (Corti, 2016).

A livello macroeconomico, l'attuale fase di competizione globale sta determinando una più accesa competizione tra imprese, ma anche una più intensa concorrenza tra sistemi territoriali nazionali-regionali, che competono sul fronte delle localizzazioni produttive e dei servizi, con riferimento alle diverse capacità di attrarre tali localizzazioni. In questo confronto, tutti i maggiori Paesi utilizzano oggi una gamma sempre più variegata di politiche e strumenti per la promozione della presenza internazionale delle loro imprese e dei singoli sistemi territoriali. Forti e significativi cambiamenti sono così in atto nelle loro politiche di internazionalizzazione, con il passaggio da politiche a carattere mercantile più tradizionale, a politiche volte a promuovere la presenza internazionale di imprese e territori allo stesso tempo (Guerrieri, 2004).

Il sostegno pubblico all'internazionalizzazione appare sempre più improntato, oltre che a misure di tipo finanziario, all'erogazione di servizi reali ad alto standard qualitativo, con una gestione articolata delle informazioni ed un adattamento continuo degli strumenti di intervento alle esigenze del mercato e della competizione internazionale (Guerrieri, 2004).

Anche l'Italia, ovviamente, è interessata ed è parte di questo ampio contesto di cambiamenti dell'economia globale. I processi di internazionalizzazione delle imprese italiane sono aumentati nel periodo più recente, ma la distanza da colmare, rispetto agli altri maggiori partner europei, resta elevata, soprattutto per le nostre piccole e medie imprese.

Tale fragilità è esplosa, non a caso, nella seconda parte degli anni Novanta, allorché si sono manifestati cambiamenti di vasta portata nel modo di produrre e distribuire la ricchezza a livello mondiale. In quel periodo si è registrata infatti l'introduzione di nuovi beni e servizi prodotti, rinnovati processi produttivi per realizzarli e una nuova organizzazione delle imprese, sempre più proiettate - nell'ambito di diffusi sistemi a rete (*networks*) - su mercati sempre più vasti (Guerrieri, 2004).

Di fronte a queste nuove modalità di competizione internazionale le imprese italiane e, più in generale, l'economia nazionale, hanno manifestato una scarsa propensione al cambiamento, per intensità e qualità, con il rischio crescente di finire al margine in campo europeo e globale (Guerrieri, 2004). Le cause di questo fenomeno sono molteplici, risalgono indietro nel tempo e sono state a lungo dibattute.

Per restare nell'ambito economico, esse si legano a due questioni fondamentali: in primo luogo vengono chiamate in causa le fragilità delle nostre imprese e della struttura industriale italiana nel suo complesso, troppo appiattita sulle piccole e piccolissime unità. Per quanto dinamica e flessibile, la micro impresa penalizza la capacità di innovazione complessiva del capitalismo italiano, soprattutto in termini di specializzazioni produttive: siamo assenti di fatto da pressoché tutti i settori più dinamici ed innovativi, e la presenza all'estero del nostro sistema produttivo resta debole ed è comunque sottodimensionata (Guerrieri, 2004). L'altra problematica, invece, si lega alle cosiddette "esternalità di sistema" e alle assai note arretratezze del sistema economico italiano in materia di infrastrutture, procedure amministrative e diseconomie esterne presenti nel settore pubblico.

Inoltre, bisogna notare che i due insiemi di fattori interagiscono tra di loro e sommano i rispettivi effetti negativi, generando penalizzazioni che, a differenza del passato, non possono essere più compensate dalle ricorrenti svalutazioni.

Per invertire tali tendenze sarebbero necessarie nuove ed efficaci strategie d'impresa oltre che processi di aggiustamento del nostro paese al mutato contesto tecnologico che si sta affermando a livello internazionale (Guerrieri, 2004). Si tratta, soprattutto, di rimuovere le inerzie e gli ostacoli del vecchio assetto istituzionale e di mercato ed assicurare le esternalità di contesto, le infrastrutture tecniche e sociali necessarie alla crescita di un sistema economico che deve fare della conoscenza il proprio fattore produttivo primario ("Società dell'informazione"). Tutto ciò riguarda innanzitutto le imprese e le loro strategie, ma anche i contesti territoriali in cui operano, e quindi le politiche economiche d'indirizzo e d'intervento nelle loro varie modalità e contenuti (Guerrieri, 2004).

A livello microeconomico il processo di crescente apertura e integrazione internazionale delle economie, comunemente noto con il termine di "globalizzazione", sta determinando precisi condizionamenti nelle strategie delle imprese, soprattutto in relazione ad alcuni fenomeni le cui dinamiche sono fra loro interdipendenti, come l'emergere di *nuovi protagonisti nella competizione internazionale*, l'accentuarsi dei *meccanismi di divisione internazionale del lavoro*, la *riduzione delle barriere alla comunicazione, alla mobilità e al commercio*.

Con riferimento al primo di questi fenomeni, è sufficiente in questa sede sottolineare come stia modificandosi la tradizionale distinzione fra Paesi possessori di tecnologie e *know how* e Paesi in grado di competere sulla base della sola disponibilità di materie prime o del basso costo di

manodopera dequalificata. Ne deriva un quadro della concorrenza in cui sono presenti nuovi competitori che non si limitano a presidiare le fasi povere della catena del valore e che perseguono un accrescimento delle competenze e l'affermazione di livelli più elevati di specializzazione (Musso, 2009).

Il secondo fenomeno, relativo all'accentuarsi della divisione internazionale del lavoro, si traduce in una sorta di percorso obbligato per le imprese nel momento in cui la permanenza nei mercati è subordinata al ricorso a pratiche di decentramento della produzione o ad acquisti su scala internazionale. L'implicazione tocca il concetto stesso di impresa, la cui identità tende a non riconoscersi più nell'appartenenza a un contesto territoriale/geografico ma si lega ai suoi confini relazionali: un sistema di rapporti che si completa a livello internazionale, ottimizzando di volta in volta le scelte di localizzazione in relazione all'esigenza di vicinanza fisica, da una parte, e alla possibilità/necessità di sfruttare vantaggi comparati, dall'altra.

Infine, per quanto riguarda la riduzione delle barriere alla comunicazione, alla mobilità e al commercio, occorre rilevare che si tratta di condizioni solo parzialmente portatrici di maggiori opportunità, soprattutto per le imprese minori, alle quali in passato erano precluse molte scelte strategiche a causa della loro limitata disponibilità di risorse finanziarie, tecniche e organizzative. In realtà, proprio l'abbattimento dei costi di comunicazione e trasporto ha facilitato lo spostamento del piano della competizione su nuove frontiere di efficienza e velocità, che richiedono crescenti capacità di sostenere rapporti evoluti con i numerosi interlocutori dell'impresa collocati sia a monte sia a valle (Musso, 2009).

## **2. L'attuale scenario economico**

Nonostante le aziende italiane soffrano in generale dei problemi sopra descritti e nonostante la crisi del 2008 abbia modificato in modo profondo e sostanziale la fisionomia dell'Italia, fungendo da spartiacque tra un periodo relativamente positivo, quello compreso tra il 2003 e il 2007 e quello seguente caratterizzato da elementi di forte negatività, l'Italia è agganciata alla ripresa mondiale e le esportazioni sono la componente più dinamica della domanda. Anche perché il *made in Italy* continua a guadagnare quote di mercato, come ora viene riconosciuto anche da altre istituzioni nazionali e internazionali. Nel 2018 l'export sarà del 15% sopra i livelli del 2008 e al 32,5% del PIL. Merito delle strategie delle imprese che puntano all'upgrading qualitativo dei beni, all'innovazione, al marketing e ai mercati più dinamici. Strategie che sono supportate dalle politiche di internazionalizzazione governative e associative (Confindustria, 2017).

## 2.1 L'Italia nel contesto del commercio mondiale

Secondo le statistiche del WTO, il valore delle esportazioni mondiali di merci è cresciuto da poco più di duemila miliardi di dollari, nel 1980, ad oltre 18000 miliardi, nel 2011: una crescita media annua superiore al 7%. Nello stesso periodo, lo scambio di servizi commerciali ha registrato una crescita media annua pari all'8.2% (da meno di quattrocento ad oltre quattromila miliardi di dollari). Se considerato in termini di volumi (e dunque al netto dei cambiamenti dei prezzi e dei tassi di cambio) anziché di valore, il commercio mondiale è più che quadruplicato.

In percentuale del PIL, i flussi mondiali di esportazioni sono passati da poco più del 10% nel 1960 ad oltre il 30% negli ultimi anni. Soltanto nella prima metà degli anni '80 e nel periodo immediatamente seguente la crisi economica, le esportazioni di beni e servizi sono cresciute meno del PIL (WTO, 2013).

In tale processo, un ruolo importante, ha avuto la riduzione dei costi del commercio. I costi del commercio comprendono (Anderson, Van Wincoop, 2004) tutti i costi che gravano sulla commercializzazione di un bene, fino al raggiungimento del consumatore finale: costi di trasporto, barriere commerciali tariffarie e non tariffarie, costi di transazione legati ad acquisizione di informazioni, a spese legali relative agli adempimenti contrattuali, procedure di sdoganamento, regolamentazione in genere. Per i paesi sviluppati, come mostrato da Anderson e Van Wincoop (2004), l'impatto complessivo dei costi di commercio è quantificabile in un 170% del costo del prodotto e può essere decomposto come segue: 21% per costi di trasporto; 44% per barriere commerciali; 55% per costi di distribuzione al dettaglio e all'ingrosso.

Le esportazioni dei Paesi in via di sviluppo, che nel 1980 rappresentavano il 34% delle esportazioni globali, sono salite al 47% nel 2011 (WTO, 2013). Nel 1980, la quota di esportazioni della Cina ammontava ad appena l'1%, il che la rendeva il trentesimo paese esportatore del mondo ed il decimo tra le economie in via di sviluppo, nel 2011 tale quota è salita all'11%. Se si considerano separatamente i singoli stati dell'UE, la Cina è oggi il primo esportatore mondiale di prodotti manifatturieri. Corea, India e Thailandia, che non figuravano tra i primi dieci Paesi esportatori nel 1980, nel 2011 detengono quote di esportazioni mondiali rispettivamente pari al 3%, 2% ed 1%. Nello stesso periodo, le economie sviluppate hanno tutte registrato declini nelle loro esportazioni: l'Unione Europea (a 15 paesi) ha subito, in complesso, una caduta della quota dal 37% al 30%, gli Stati Uniti hanno perso un 3% (arrivando a quota 8%), il Giappone è sceso dal 6% al 5%.

Tornado sul suolo italiano, la prolungata crisi economica ha provocato un ridimensionamento del sistema produttivo, con una sensibile riduzione del numero di imprese, di addetti e del valore aggiunto in tutti i comparti di attività (Istat, 2017). Allo stesso tempo queste dinamiche hanno

favorito un generale consolidamento delle condizioni economico-finanziarie del sistema, a seguito di un processo di selezione che ha prodotto una ricomposizione del tessuto di imprese a favore di quelle finanziariamente più solide. A partire dal 2011, inoltre, si è aperto un ampio divario tra domanda interna ed estera che ancora non mostra segnali di chiusura. Negli anni di forte caduta della domanda interna, pertanto, la capacità di vendere sui mercati esteri ha rappresentato un fattore fondamentale sia per la sopravvivenza, sia per la competitività delle imprese italiane. Con il perdurare della crisi, tuttavia, oltre alla capacità di esportare, per le imprese è divenuto cruciale sia intensificare gli scambi con l'estero (una quota elevata di fatturato esportato è indicativa di una minore dipendenza dal mercato interno) sia, soprattutto, stimolare una evoluzione nelle forme di partecipazione ai mercati internazionali. Con riferimento a quest'ultima circostanza, in particolare, l'adozione di forme di internazionalizzazione più complesse – che ad esempio contemplino un'ampia diversificazione geografica dei propri mercati o affianchino all'attività di export anche quella di import – si è accompagnata a performance generalmente migliori in termini di creazione di occupazione e valore aggiunto (Istat, 2017).

Sulla base di tali considerazioni, l'insieme delle sollecitazioni che il ciclo economico ha esercitato sul tessuto produttivo rende opportuno analizzare i legami tra le condizioni economico-finanziarie delle imprese, le loro forme di internazionalizzazione e la performance sui mercati internazionali nel periodo di ripresa ciclica del biennio 2014-2016.

Secondo il rapporto ICE 2017 la ripresa dell'economia italiana si è progressivamente consolidata, sostenuta da un leggero recupero dei consumi e degli investimenti. I dati relativi al primo trimestre 2017 si sono rivelati migliori del previsto e la crescita stimata per l'intero anno è vicina all'1%.

Si tratta, tuttavia, di un'espansione inferiore alla media dell'Eurozona e il divario da colmare per tornare ai livelli di attività degli anni precedenti alla grande crisi è ancora ampio. La perdita di capacità produttiva dovuta alla prolungata contrazione della domanda interna sembra aver collocato il sistema economico su un sentiero di sviluppo strutturalmente più basso, anche se già prima della crisi la sua crescita appariva inferiore al potenziale.

Tra i fattori che possono sostenere la dinamica della produttività, tramite la selezione delle imprese migliori, un posto di rilievo spetta al processo di integrazione economica internazionale. Negli ultimi anni il grado di apertura esterna dell'economia italiana, che era stato abbassato dall'impatto della crisi, è tornato ad aumentare, pur restando inferiore a quello dei principali paesi dell'Eurozona, in particolare per quanto riguarda il peso degli investimenti diretti esteri in entrata e in uscita.

Il surplus corrente nella bilancia dei pagamenti è aumentato considerevolmente negli ultimi anni, giungendo a rappresentare il 2,6% del PIL nel 2016. Si è quindi ridotta la posizione debitoria netta

verso l'estero accumulata in precedenza dall'economia italiana, che ora si colloca vicino al 15% del PIL. Questi cambiamenti sono stati favoriti non solo dalla caduta dei prezzi delle materie prime e dalla debolezza della domanda interna, che hanno frenato la crescita delle importazioni, ma anche dalla ripresa delle esportazioni (Fabiani, Federico, Felettigh, 2017).

Le importazioni di beni e servizi, che nel 2015 avevano reagito vivacemente all'avvio della ripresa economica, hanno rallentato (2,9% in volume), anche se è rimasta molto dinamica la componente dei beni d'investimento. Riflettendo la frenata del commercio mondiale, anche le esportazioni hanno subito un rallentamento, aumentando solo del 2,4% nel 2016. Con queste percentuali, negli ultimi anni, la loro crescita è comunque rimasta inferiore alla media dell'Eurozona. Risultati migliori emergono concentrando l'attenzione sulle sole esportazioni di beni che, espresse in volume, nell'ultimo quinquennio sono tendenzialmente cresciute più della loro domanda potenziale nei mercati di sbocco. Quest'ultima è però aumentata meno del commercio mondiale, rivelando che l'orientamento geografico delle esportazioni italiane è rimasto concentrato verso mercati relativamente meno dinamici della media. Espressa a prezzi correnti, la quota di mercato mondiale delle esportazioni italiane è aumentata nel 2016, consolidando la lieve ripresa in corso da qualche anno. Il recupero è stato sostenuto principalmente dal fatto che la domanda mondiale si è orientata maggiormente verso i prodotti di specializzazione del *Made in Italy*, invertendo la tendenza contraria che aveva penalizzato le esportazioni italiane negli anni Duemila (Di Pietro, 2017). Questo effetto favorevole della struttura merceologica della domanda riflette in parte la perdita di peso delle materie prime, dovuta al declino dei loro prezzi, e in parte l'aumento della domanda di beni di consumo per la persona e per la casa, riconducibile anche alla crescita dei ceti medi in alcuni paesi emergenti.

L'apprezzamento dell'euro si è tradotto nel 2016 in una contenuta erosione dei margini di competitività guadagnati dai prodotti italiani a partire dal 2009. Espressi in euro, i prezzi delle esportazioni sono lievemente diminuiti, prolungando una tendenza in corso da qualche anno. La loro flessione è stata relativamente più accentuata per i manufatti venduti al di fuori dell'Area dell'Euro, in modo da compensare in parte la perdita di competitività dovuta all'aumento del tasso di cambio. La riduzione dei prezzi delle esportazioni è stata più marcata nei beni intermedi, penalizzando la crescita del loro valore, che nel 2016 è risultata inferiore a quella delle esportazioni di beni finali di consumo e di investimento.

Il report Istat 2016<sup>8</sup> sul commercio estero e internazionalizzazione delle imprese evidenzia che, nel 2016 il commercio mondiale di beni, misurato in dollari ed espresso a prezzi correnti, risulta in diminuzione rispetto al 2015 (-3,2 per cento); i volumi scambiati sono in espansione (+1,3 per

---

<sup>8</sup> ISTAT, Commercio estero e internazionalizzazione delle imprese, Report, 2016

cento) in presenza di una contrazione dei valori medi unitari. In questo quadro internazionale, l'Italia registra una crescita del valore in euro delle merci esportate (+1,2 per cento) e una riduzione di quelle importate (-1,3 per cento). Queste dinamiche determinano un ampliamento dell'avanzo commerciale (+9,7 miliardi in più rispetto al 2015) che raggiunge i 51,5 miliardi di euro.

Nel 2016, la quota di mercato dell'Italia sulle esportazioni mondiali di merci, misurata in dollari, è del 2,94 per cento, in aumento rispetto al 2015 (2,82 per cento). In termini di volumi, la crescita degli scambi risulta dell'1,2 per cento per le esportazioni e del 3,1 per cento per le importazioni; in termini di valori medi unitari, si registra una riduzione sia per l'export (-0,1 per cento), sia per l'import (-4,3 per cento).

L'orientamento geografico delle esportazioni italiane può essere rappresentato sinteticamente con la mappa delle loro quote nei diversi mercati. Ne emerge in primo luogo il ruolo della distanza geografica, che sottintende la diversa incidenza sugli scambi bilaterali dei costi di trasporto e di varie barriere per accedere ai mercati più lontani. In generale, le quote delle esportazioni italiane sono più elevate della media nell'Unione Europea, dove gioca favorevolmente anche l'assenza di barriere doganali, ma raggiungono livelli ancora più alti in altri mercati mediterranei (Balceni e Nord Africa), nei quali – a parità di prossimità geografica – la posizione dominante dell'Italia è favorita da fattori diversi, tra cui il ritardo con cui alcuni di questi paesi si stanno inserendo nel sistema multilaterale degli scambi. Si nota infine che in alcuni casi (Argentina, Australia, Brasile) la maggiore distanza geografica è parzialmente compensata dalla forza dei legami culturali e produttivi generati dalla presenza di grandi comunità di origine italiana.

Il maggiore contributo positivo al saldo complessivo è dovuto all'America settentrionale (+25.238 milioni di euro), ai Paesi Ue (+11.630 milioni) e ai Paesi europei non Ue (+8.094 milioni). L'Asia orientale (-8.598 milioni di euro), l'Asia centrale (-2.462 milioni) e gli Altri paesi africani (-1.161 milioni) fanno invece registrare un disavanzo consistente.

Il principale mercato di sbocco delle esportazioni Italiane è l'Unione europea (55,9 per cento), seguita dai Paesi europei non Ue (10,4 per cento) e dall'America settentrionale (9,7 per cento). Le zone geografiche che costituiscono le principali aree commerciali per le importazioni sono l'Unione europea con il 60,5 per cento, l'Asia orientale con il 12,1 per cento e i Paesi europei non Ue con il 9,7 per cento. Con riferimento ai singoli paesi, Germania e Francia si confermano anche nel 2016 i principali mercati di sbocco delle esportazioni nazionali, con quote pari, rispettivamente, al 12,6 per cento e al 10,5 per cento. Gli Stati Uniti si collocano al terzo posto tra i paesi partner, con una quota dell'8,9 per cento; seguono Regno Unito e Spagna (rispettivamente 5,4 per cento e 5,0 per cento). Rispetto al 2015, i mercati per i quali si sono registrati gli incrementi più consistenti sono Giappone (+9,6 per cento), Repubblica ceca (+6,5 per cento), Cina (+6,4 per cento), Ungheria (+6,2 per cento)

e Spagna (+6,1 per cento); si segnalano anche Germania (+3,8 per cento), Francia e Polonia (+3,0 per cento). La diminuzione più sostenuta all'export riguarda invece gli Emirati Arabi Uniti (-12,4 per cento) e la Russia (-5,3 per cento).

Per quanto riguarda i principali raggruppamenti di merci secondo la classificazione Cpa-Ateco 2007<sup>9</sup>, i più ampi saldi attivi si rilevano per macchinari e apparecchi n.c.a. (+48.008 milioni di euro) e prodotti tessili, abbigliamento, pelli e accessori (+18.109 milioni), seguono articoli in gomma e materie plastiche, altri prodotti della lavorazione di minerali non metalliferi (+11.946 milioni), prodotti delle altre attività manifatturiere (+11.445 milioni), metalli di base e prodotti in metallo, esclusi macchine e impianti (+8.031 milioni) e apparecchi elettrici (+6.368 milioni). I saldi negativi più consistenti si registrano, invece, per computer, apparecchi elettronici e ottici (-11.658 milioni di euro), sostanze e prodotti chimici (-7.061 milioni), seguono articoli farmaceutici, chimico-medicinali, botanici (-1.581 milioni), legno e prodotti in legno, carta e stampa (-1.425 milioni). Le principali tipologie di merci esportate sono gli autoveicoli e i medicinali e preparati farmaceutici, che crescono rispettivamente del 6,3% e del 7,0% rispetto alle vendite all'estero dell'anno precedente.

Per quanto riguarda la composizione settoriale, si evidenzia il notevole peso, nella struttura delle esportazioni, dei macchinari e apparecchi n.c.a. (18,2%), dei prodotti tessili, abbigliamento, pelli e accessori (11,7%), dei mezzi di trasporto (11,4%), dei metalli di base e prodotti in metallo, esclusi macchine e impianti (10,5%) e dei prodotti alimentari, bevande e tabacco (7,6%).

Per le importazioni, quote significative si registrano per i mezzi di trasporto (12,3%), metalli di base e prodotti in metallo, esclusi macchine e impianti (9,8%), sostanze e prodotti chimici (9,5%), prodotti dell'estrazione di minerali da cave e miniere (8,4%), prodotti tessili, abbigliamento, pelli e accessori (8,3%) e prodotti alimentari, bevande e tabacco (8,0%). Considerando la provenienza territoriale delle merci, si evidenzia come, nel corso del 2016, il 39,4% delle esportazioni nazionali abbia avuto origine dalle regioni nord-occidentali, il 32,5% da quelle nord-orientali, il 16,4% dalle regioni centrali, il 7,6% dalle regioni del Sud, il 2,7% dalle Isole, un residuale 1,4% riguarda regioni non specificate.

Negli ultimi cinque anni il numero di esportatori italiani presenti nelle diverse aree è cresciuto in modo generalizzato, con l'unica eccezione dell'Africa settentrionale. Gli incrementi più consistenti si sono verificati in America settentrionale (3,5% in media annua) e in Asia orientale (2,4%). In queste due aree è stata registrata anche una forte crescita del valore medio delle esportazioni per impresa, che però ha avuto andamenti meno omogenei, essendo diminuito nelle principali aree

---

<sup>9</sup> Istat, Classificazione delle attività economiche Ateco 2007

produttrici di materie prime. Anche gli scambi di servizi dell'Italia nel 2016 sono aumentati soprattutto con i mercati più ricchi dell'Unione Europea, dell'America settentrionale e dell'Asia. La geografia dell'internazionalizzazione produttiva delle imprese italiane si è modificata seguendo tendenze simili a quelle degli scambi. Nell'ultimo decennio è aumentato soprattutto il peso di aree come l'America settentrionale e l'Asia orientale, a scapito dell'Unione Europea. Il cambiamento è visibile sia nella distribuzione degli addetti, che in quella del fatturato realizzato dalle imprese partecipate. Tuttavia, a differenza di quanto rilevato negli scambi, per le partecipazioni italiane all'estero è aumentato anche il peso dell'America latina, soprattutto in termini di addetti. In generale, però, la presenza produttiva delle imprese italiane in quasi tutti i principali paesi, misurata in termini di quota sul fatturato delle affiliate estere operanti in ciascun mercato, è ancora inferiore alla loro presenza commerciale, misurata dalla quota di mercato sulle importazioni, diversamente da quello che accade per gli altri principali concorrenti europei (Spingola, 2017). L'unica parziale eccezione sono gli Stati Uniti, dove la presenza produttiva delle imprese italiane pur restando relativamente modesta, è più elevata della loro presenza commerciale. Nel complesso questi dati sembrano confermare che nei paesi più avanzati, soprattutto se geograficamente lontani, gli investimenti diretti sono importanti per migliorare le condizioni di accesso al mercato. La presenza delle multinazionali estere in Italia, come già sottolineato, è più bassa che negli altri principali paesi europei. Tuttavia, essa è leggermente aumentata negli ultimi anni, sia in termini di addetti che di fatturato. Gli aumenti più rilevanti, nell'arco dell'ultimo decennio, sono stati registrati dalle partecipazioni facenti capo a multinazionali dell'Asia orientale e del Medio Oriente.

### **2.1.1. Le prospettive macroeconomiche**

Lo scenario macroeconomico 2018-2020 ipotizza condizioni favorevoli finanziarie, il quadro previsto, secondo Banca d'Italia (2018) per l'economia italiana è il seguente:

- gli scambi internazionali sono aumentati del 5,4 per cento nel 2017 e rallentano a poco più del 4 nella media del triennio 2018-2020; la domanda estera ponderata per i mercati di destinazione delle nostre esportazioni cresce a tassi simili a quelli del commercio mondiale;
- il tasso di cambio del dollaro rispetto all'euro rimane stabile a 1,20 nel triennio 2018-2020<sup>10</sup>;
- il prezzo del petrolio, pari a 54 dollari al barile nella media del 2017, sale a poco più di 66 nel 2018 e scende leggermente fino a circa 60 nel 2020;

---

<sup>10</sup> Le ipotesi tecniche su tassi di interesse, tasso di cambio e prezzo del petrolio sono calcolate sulla base delle quotazioni, a pronti e a termine, osservate sui mercati nelle dieci giornate lavorative precedenti il 12 gennaio.

- il tasso di interesse a tre mesi sul mercato interbancario (Euribor), pari a -0,3 per cento nel biennio 2017-2018, risale gradualmente fino a 0,3 nella media del 2020;
- il tasso di interesse sui buoni del Tesoro poliennali (BTP) a dieci anni, pari al 2,1 per cento nel 2017, aumenta al 2,4 per cento nel 2018, al 2,8 nel 2019 e al 3,2 nel 2020, in linea con i valori dei tassi a termine impliciti nella struttura per scadenza dei rendimenti dei titoli di Stato.

Lo scenario tiene conto delle misure della manovra economica per il 2018; come nei precedenti esercizi previsti esclude gli incrementi delle imposte indirette nel biennio successivo connessi con le clausole di salvaguardia e non incorpora eventuali interventi alternativi di correzione dei conti pubblici.

Sulla base di queste ipotesi e degli andamenti congiunturali più recenti, si stima che il PIL, corretto per gli effetti del numero di giornate lavorative, crescerebbe dell'1,4 nel 2018 e dell'1,2 nel 2019-2020 (elaborazioni Banca d'Italia e Istat). L'attività economica sarebbe trainata principalmente dalla domanda interna; il contributo di quella estera netta, lievemente negativo nell'anno 2018, tornerebbe positivo nel biennio 2019-2020. Nel 2020 il PIL sarebbe inferiore di circa l'1,5 per cento rispetto al livello del 2007, con un recupero di circa nove decimi della caduta subita tra il 2008 e il 2013. Nel triennio 2018-2020 le esportazioni si espanderebbero in media di oltre il 3 per cento all'anno, riflettendo sia le ipotesi sull'andamento favorevole degli scambi commerciali internazionali, sia gli effetti dell'apprezzamento dell'euro registrato negli ultimi trimestri. La crescita delle importazioni, particolarmente marcata nel 2017 e poi in graduale rallentamento, seguirebbe l'andamento degli investimenti produttivi e delle esportazioni, che rappresentano le componenti di domanda caratterizzate da un più elevato contenuto di beni importati.

Lo scenario descritto presuppone la prosecuzione dell'attuale fase di elevata fiducia delle imprese e di contenuta volatilità dei mercati azionari. Per la crescita i principali fattori di rischio derivano dal contesto globale e dai mercati finanziari. La ripresa dell'economia mondiale potrebbe risentire dell'acuirsi delle tensioni geopolitiche e dell'incertezza circa l'evoluzione futura delle politiche economiche, con ripercussioni negative sull'espansione del commercio mondiale. Un deterioramento del quadro internazionale o mutamenti inattesi nelle politiche economiche adottate nelle principali aree potrebbero inoltre tradursi in aumenti della volatilità dei mercati finanziari e dei premi per il rischio, incidendo sulle condizioni finanziarie e sulle decisioni di consumo e di investimento.

## **2.2 Le imprese**

Il processo di integrazione produttiva a livello internazionale, avviatosi prima delle guerre, e rafforzatosi nel secondo dopoguerra, è, negli ultimi decenni, accompagnato da nuove e profonde trasformazioni nelle strategie d'impresa. La frammentazione dei processi produttivi e un nuovo assetto nella divisione internazionale del lavoro hanno portato alla nascita di sistemi di produzione senza confini con un graduale cambiamento nel modello di commercio internazionale. I moderni processi produttivi si sviluppano lungo 'catene globali del valore' (Global Value Chains - GVC), che comportano lo scambio di beni intermedi e materie prime tra paesi diversi, sia all'interno di grandi imprese multinazionali (fenomeno noto come intra-firm trade o commercio intra-gruppo) sia tra imprese indipendenti (Del Gatto, 2017).

Secondo il rapporto ICE del 2017, il numero di imprese che operano sui mercati esteri (il cosiddetto margine estensivo delle esportazioni) ha rallentato la sua crescita nel 2016 (0,3%), avvicinandosi alle 216 mila unità, e l'aumento del valore delle esportazioni è stato sostenuto principalmente dal margine intensivo, cioè dal fatturato estero medio per impresa (pari a oltre 1,9 milioni di euro), che è salito soprattutto per le imprese di dimensioni maggiori.

L'aumento del numero degli esportatori è alimentato dal basso, nella classe dimensionale più piccola, dalla comparsa di nuovi soggetti che si affacciano per la prima volta sui mercati esteri, sospinti dalla necessità di trovare sbocchi alternativi rispetto alla debolezza della domanda interna. Tuttavia, molti di questi nuovi esportatori non riescono a consolidare la propria presenza. Nelle classi dimensionali maggiori, invece, continua il processo di selezione competitiva delle imprese.

A confronto con i principali paesi dell'Area dell'Euro (su dati del 2014), l'anomalia dell'Italia emerge soprattutto considerando le grandi imprese (con oltre 250 addetti), che hanno un peso nettamente inferiore che in Francia, Germania e Spagna, sia in termini numerici che di valore delle esportazioni. Al polo opposto le micro-imprese esportatrici (fino a 9 addetti), pur essendo moltissime, incidono poco sul valore delle vendite all'estero. Pesano invece molto di più le imprese piccole e medie, che realizzano quasi la metà delle esportazioni italiane, ma appena un quinto di quelle tedesche e un quarto di quelle francesi.

Nel 2016 ha subito una battuta d'arresto il processo di diversificazione dei mercati di sbocco, che aveva caratterizzato l'ultimo quinquennio: il numero medio di mercati esteri per esportatore si è fermato al massimo raggiunto nel 2015 (5,85) ed è aumentata, per la prima volta dal 2010, la quota di imprese che esporta in un solo mercato (43%). Da un confronto con gli altri maggiori paesi dell'Eurozona, emerge che nel 2014 la quota di imprese capaci di operare in almeno 20 mercati era più elevata in Italia, ma che la loro incidenza sul valore delle esportazioni era relativamente modesta.

L'aumento del grado di apertura esterna dell'economia italiana si manifesta anche nella crescita della quota di imprese esportatrici sul totale delle imprese attive, passata dal 4,2 al 4,6% tra il 2008 e il 2015. Rispetto alle imprese che operano soltanto sul mercato interno, le esportatrici sono generalmente più grandi e manifestano livelli più elevati di produttività, di intensità di lavoro qualificato e di investimenti per addetto. Questo divario tende a crescere con le dimensioni aziendali, ma è forte anche tra le micro-imprese.

Anche la dinamica del numero degli addetti continua a essere migliore nelle imprese esportatrici rispetto a quelle che operano soltanto sul mercato interno, confermando il ruolo positivo svolto dall'integrazione internazionale per il sostegno all'occupazione. Il fenomeno era visibile già prima della crisi. A partire dal 2008, il numero degli addetti è diminuito in modo generalizzato, ma la perdita più forte è stata subita dalle imprese attive soltanto sul mercato interno. Nel biennio 2014-15 la caduta dell'occupazione si è quasi arrestata nelle imprese manifatturiere esportatrici, mentre è rimasta consistente nelle altre. La disponibilità di dati statistici a livello di impresa consente oggi di studiare meglio le determinanti della capacità di esportare, individuando dei valori-soglia, in termini di combinazione di dimensioni aziendali e di produttività, variabili da settore a settore, che rappresentano le condizioni minime per esportare. Una conclusione importante di questo tipo di analisi è che nella maggior parte dei comparti, ai fini del superamento della soglia, un aumento di produttività risulterebbe più rilevante della crescita dimensionale, soprattutto nei settori più esposti alla concorrenza internazionale. Dall'interazione tra le combinazioni dimensioni-produttività minime per esportare (soglie dell'export) e quelle medie del settore è possibile inoltre individuare due importanti gruppi di imprese: le "riluttanti" che, pur avendo una combinazione produttività-dimensioni superiore a quella media del settore, non esportano, e un gruppo di imprese "smart" che riescono a esportare, pur trovandosi al di sotto delle condizioni di produttività e dimensioni medie del settore (Costa, Sallusti, Vicarelli, Zurlo, 2017).

Durante la crisi globale, la caduta della domanda e della produzione si è tradotta in una diminuzione generale della produttività, manifestata anche da un aumento del numero di imprese con una produttività inferiore alla media, particolarmente forte tra le non esportatrici. Questo divario può essere interpretato come un segno di cattiva allocazione delle risorse produttive, che stentano a trasferirsi dalle imprese meno efficienti a quelle più efficienti, caratterizzate da maggiore facilità di accesso al credito e più elevata propensione verso investimenti in ricerca, sviluppo e innovazioni di processo (Calligaris, Del Gatto, Hassan, Ottaviano, Schivard, 2017).

Le imprese esportatrici tendono ad avere caratteristiche migliori di quelle che operano soltanto sul mercato interno anche dal punto di vista della struttura finanziaria, nel senso che i loro bilanci manifestano indici migliori di redditività, solidità e liquidità. Questi divari erano stati annullati dal

primo impatto della grande crisi, con il tracollo della domanda estera, ma sono tornati a manifestarsi nella seconda ondata della recessione, dominata dalla caduta della domanda interna. A parità di altre circostanze, inoltre, gli indicatori economico-finanziari delle imprese tendono a migliorare al crescere del grado di diversificazione geografica delle loro esportazioni (Boselli, 2017).

Le partecipazioni produttive all'estero delle imprese italiane hanno subito un ridimensionamento negli ultimi anni, in termini di numero, di addetti e di fatturato delle imprese partecipate. Tuttavia si tratta prevalentemente delle conseguenze legate al passaggio sotto il controllo estero di alcune multinazionali italiane, più che di un vero arretramento dell'internazionalizzazione produttiva. Considerando l'intero arco della crisi, infatti, le imprese italiane hanno manifestato una capacità di difendere e, in qualche caso, di espandere ulteriormente la loro presenza produttiva all'estero maggiore di quella emersa in altre fasi recessive.

La distanza geografica condiziona notevolmente l'internazionalizzazione produttiva: le partecipazioni all'estero delle piccole e medie imprese sono fortemente concentrate verso i mercati europei, mentre soltanto le grandi imprese manifestano un orientamento più spiccato verso aree più lontane, segno della loro maggiore capacità di elaborare strategie di internazionalizzazione complesse, motivate non soltanto dal risparmio nei costi, ma anche dal miglioramento delle condizioni di accesso ai mercati. A riscontro di questo, si nota che, mentre le partecipazioni all'estero delle grandi imprese sono relativamente più importanti nei settori ad alta intensità di ricerca e a forti economie di scala, quelle delle imprese minori si concentrano soprattutto nei settori tradizionali del *Made in Italy*.

Non va tuttavia dimenticato che l'internazionalizzazione produttiva non si svolge esclusivamente nella modalità della partecipazione in imprese estere, ma può prendere forme meno impegnative, basate su rapporti di collaborazione con partner di altri paesi, più accessibili alle imprese di dimensioni minori. Le reti produttive internazionali che si intrecciano in questo modo coinvolgono in ruoli diversi fornitori di input intermedi e produttori di beni finali, dando vita alle cosiddette "catene globali del valore". Un'indagine campionaria tra le imprese dei principali paesi europei mostra che mentre in Germania prevalgono i produttori di beni finali, Francia e Italia si caratterizzano per un peso maggiore dei fornitori di input intermedi. Inoltre, confrontando tra imprese collocate in diverse regioni italiane, emerge che quelle del Mezzogiorno partecipano in misura marginale alle reti produttive internazionali.

Negli anni della grande crisi la partecipazione a queste reti ha avuto effetti benefici sulla produttività delle imprese, la cui intensità appare legata positivamente al loro grado di coinvolgimento in attività internazionali (importazioni, esportazioni, o produzione estera), nonché alla loro posizione lungo la catena del valore. Per le imprese produttrici di beni finali i vantaggi

sono risultati maggiori di quelli conseguiti dai loro fornitori di input. Le imprese del Mezzogiorno che sono riuscite a inserirsi in queste reti ne hanno tratto un beneficio rilevante, riducendo il loro divario di produttività rispetto a quelle del Centro-Nord.

### **3. Il settore agroalimentare**

Quando si parla di “sistema agroalimentare”, in genere, ci si riferisce a quell’insieme di attività di produzione agricola, trasformazione industriale, distribuzione e consumo di prodotti alimentari (Fanfani, 1990) che sono necessarie a soddisfare le esigenze alimentari dei consumatori.

In altre parole, il settore agroalimentare comprende tutti quei settori dell’economia coinvolti nella produzione e distribuzione di prodotti alimentari. I principali settori economici coinvolti sono:

- Agricoltura
- Industrie fornitrici di mezzi tecnici per l’agricoltura
- Industria della trasformazione alimentare
- Settore del commercio (distribuzione).

Il settore agroalimentare italiano rappresenta un’eccellenza che primeggia sul piano della qualità, della sicurezza alimentare, dell’innovazione tecnologica d’avanguardia, della sostenibilità, della biodiversità e del rispetto della tradizione (ICE, 2017). L’Italia è, infatti, un paese caratterizzato da grandi diversità territoriali e climatiche che si sono plasmate in culture, storie e tradizioni eccezionalmente varie e uniche. Tali caratteristiche hanno portato alla formazione di un gran numero di piccole aziende, molto spesso a conduzione familiare, che di fronte all’impossibilità di competere sui mercati esteri in termini di riduzione del prezzo, hanno puntato sulla valorizzazione dell’unicità dei propri prodotti (ICE, 2016)

La struttura del settore agroalimentare e il comportamento delle diverse imprese che vi operano è influenzato dall’ambiente socio-culturale e istituzionale di riferimento. Storicamente il settore che ha risposto ai bisogni alimentari è stato l’agricoltura e solo recentemente si è sviluppato il ruolo dell’industria e della distribuzione alimentare.

È possibile individuare, in sintesi, le seguenti fasi nell’evoluzione del comparto alimentare (Sodano, 2010):

- Una fase originaria, dove la produzione e il consumo alimentare si presentavano esclusivamente su base locale;
- Una fase di apertura commerciale, che risale al Medioevo, caratterizzata dal progressivo aumento degli scambi di derrate di base a livello territoriale ancora circoscritto e, in seguito,

dall'apertura degli scambi internazionali relativamente a derrate speciali (spezie e affini) a partire dallo sviluppo dei grandi traffici marittimi nel XVI secolo;

- Una fase di pre-industrializzazione del settore agroalimentare, che vede la progressiva specializzazione territoriale delle fasi di produzione e consumo alimentare, connessa ai primi stadi della rivoluzione industriale a partire dal XVIII secolo;
- Una fase di allargamento degli scambi su base prevalentemente regionale, che risponde all'affermarsi dell'assetto moderno del rapporto città-campagna e alle esigenze di divisione del lavoro e organizzazione socio-economica richiesti dalla fase di sviluppo industriale delle economie occidentali;
- Una fase di modernizzazione, caratterizzata dalla diffusione su larga scala delle tecniche industriali di conservazione e trasformazione degli alimenti, dalla spinta all'industrializzazione dell'agricoltura con l'introduzione della chimica e della meccanizzazione, ed infine da un progressivo aumento degli scambi internazionali e dall'affermazione dei consumi di massa;
- Una fase di terziarizzazione e internazionalizzazione caratterizzata dall'evoluzione dei consumi e della distribuzione, dallo sviluppo del foodservice e dalla standardizzazione dei consumi a livello internazionale;
- L'attuale fase di transizione, caratterizzata dalla coesistenza di fenomeni contraddittori quali: la globalizzazione dei consumi e la difesa dei prodotti tipici; la ricerca del basso costo e della differenziazione; la concentrazione della GDO e l'e-commerce; l'estrema industrializzazione del settore agricolo e lo sviluppo dell'agricoltura biologica. Questa fase è caratterizzata da un forte aumento della concentrazione sia nel settore industriale che della distribuzione. Le grandi imprese industriali operano ormai su scala globale mentre le maggiori catene della grande distribuzione iniziano la loro fase di internazionalizzazione, investendo oltre i confini nazionali.

Nella sua strutturazione interna, invece, il sistema agroalimentare (vedi Figura 1) è composto essenzialmente dalle industrie di mezzi tecnici (*input*) per l'agricoltura, dal settore agricolo, dall'industria alimentare, dal settore distributivo, dalla ristorazione e dal consumo finale. Inoltre, più generale, rispetto a quello di sistema agro-alimentare, è il concetto di "sistema agribusiness"<sup>11</sup>,

---

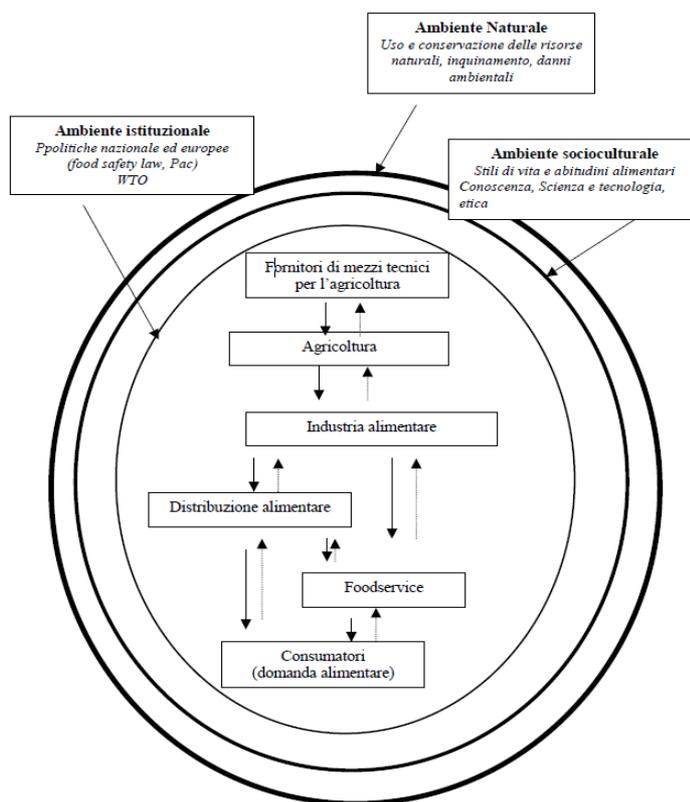
<sup>11</sup>L'agribusiness fu definito nel 1957 da Davis e Goldberg (USA) come sottosistema economico che aggrega tre branche del sistema economico:

- Settori 'a monte' dell'agricoltura (Farm supplies): industria chimica, meccanica, mangimistica, ecc. e le relative reti commerciali;
- Agricoltura in senso stretto (Farming);
- Settori 'a valle' dell'agricoltura (Processing and distribution);
- Industria agro-alimentare (food processing) ed industria tessile, energetica ecc. (fiber processing);
- Commercio all'ingrosso e al dettaglio dei prodotti agro-alimentari, tessili, energetici (distribution).

che comprende non solo le attività destinate alla produzione di alimenti (*food system*) ma anche quelle che utilizzano materie prime agricole per produzioni non alimentari.

La filiera agroalimentare individua gli itinerari seguiti dai prodotti agroalimentari nell'apparato di produzione, trasformazione, distribuzione e i differenti flussi che vi sono legati. Essa rappresenta una scomposizione del sistema in senso verticale, per categorie di prodotto. Esempi di filiere sono costituiti da quelle dei cereali, del latte, della carne, del vino, etc.

**Figura 1**  
**Il Sistema Agroalimentare**  
 (le frecce continue indicano i flussi di merci, le frecce tratteggiate i flussi informativi)  
 (Sodano, 2010)



La filiera corta rappresenta un insieme di attività messe in atto dall'impresa che consente di raggiungere un rapporto più o meno diretto fra il produttore e il consumatore. Esempi di filiera corta

sono la vendita diretta aziendale, il *farmers market*, vendita per corrispondenza, l'*e-commerce*, la consegna a domicilio, la trasformazione aziendale, la raccolta diretta dei prodotti agricoli da parte del consumatore, la fornitura di prodotti ai gruppi di acquisto, la fornitura diretta dei prodotti alla ristorazione o i distributori automatici di latte e agriturismi.

Inoltre, la filiera corta può offrire numerosi benefici come, ad esempio, il disaccoppiamento - e quindi il recupero del valore aggiunto che alternativamente va ad altri operatori della filiera - l'attenzione al mercato - contatto diretto e personalizzato, rapporto fiduciario - e anche il recupero della dimensione imprenditoriale. D'altra parte anche il consumatore ha più motivi per preferire la filiera corta: dal minor numero di passaggi che i prodotti devono fare attraverso degli intermediari - garantendo quindi più freschezza, e maggiori proprietà nutrizionali - ad una maggior chiarezza sull'origine dei prodotti, dal rapporto fiduciario con il produttore e il contenimento dei prezzi alla possibilità di sostenere le piccole imprese locali.

#### 4. Aspetti quantitativi del settore agroalimentare

L'industria dei prodotti alimentari e delle bevande costituisce un pilastro nel quadro dell'economia europea e si presenta come il più grande comparto industriale manifatturiero, facendo registrare nel 2014 un fatturato di 1.048 miliardi di euro, (il 14,6% del fatturato dell'industria manifatturiera europea) (FOODDRINK EUROPE, 2014). Al dato si associa un aumento del numero delle imprese, passate da 274.000 nel 2009 a 286.000 nel 2011, dovuto essenzialmente alla nascita di nuove PMI, che rappresentano il 51,6% del fatturato nel 2014 ed un aumento del tasso di occupazione nel settore, seppure modesto (+1,4%). Benché i dati siano incoraggianti e mettano in luce una certa stabilità e tenuta del settore rispetto alla crisi economico-finanziaria degli ultimi anni, il settore industriale dei prodotti alimentari subisce una riduzione del Valore Aggiunto (che passa dal 2% nel 2009 al 1,8% nel 2011). Secondo l'indagine redatta da FOODDRINK EUROPE, l'UE si presenta, rispetto alle performance internazionali, come esportatrice netta di prodotti alimentari, facendo registrare nel 2014, un saldo commerciale positivo di 23 miliardi di Euro, un aumento delle esportazioni del 13,2% rispetto al 2011 e un aumento del 0,4% delle importazioni rispetto al 2011. L'UE si conferma negli ultimi anni leader nell'esportazione dei prodotti alimentari a dispetto di una riduzione della quota di mercato nel commercio globale, riguadagnando porzioni di mercato in un certo numero di mercati tradizionali come Brasile, Cina e Giappone, le cui prospettive di crescita risultano positive, ed in paesi dalle economie emergenti. Nel 2013, in particolare, le esportazioni sono cresciute in valore e volume, molto rapidamente nei Paesi Balcanici, Paesi ASEAN (Associazione delle Nazioni del Sud Est Asiatico), Paesi EFTA (Associazione Europea di Libero Scambio) e Mercosur (Unione delle Nazioni Sud Americane). La crescita delle esportazioni ha riguardato prevalentemente il comparto degli oli e dei grassi, liquori, cioccolato, pasti *ready to eat*, pesci e crostacei, prodotti da forno, farinacei mangimistica animale.

Per comprendere al meglio il peso dell'agroalimentare italiano e la sua importanza nell'economia nazionale è utile spendere qualche riga sugli attori principali dell'intero sistema. Il comparto agroalimentare italiano è articolato in tutti e tre i settori dell'attività economica: l'agricoltura e le attività connesse alla produzione di materie prime; la loro trasformazione industriale, l'industria del legno o meccano-alimentare, del packaging, il terziario, con la distribuzione e commercializzazione all'ingrosso e al dettaglio dei prodotti, fino ad arrivare ai consumi fuori casa e ai settori legati al turismo (turismo rurale, agriturismo, turismo enogastronomico). Fra le tre principali fasi del processo si pongono una pluralità di attori esterni il cui ruolo è essenziale per garantirne come vedremo in seguito, il corretto funzionamento. Secondo il dossier 2016 di Eurostat "Agriculture,

forestry and fishery statistics”, l’Italia si consolida come seconda potenza agricola dell’Unione Europea.

Il 2015 è stato l’anno dell’Esposizione Universale di Milano, vetrina mondiale del *food & beverage*, ed è stato anche l’anno in cui è cresciuta la produzione del settore primario e la domanda finale, specie quella estera (ISMEA, 2015).

**Tabella 1.** Valore aggiunto a prezzi base<sup>12</sup> per settore di attività economica, anno 2015 (Fonte: Istat)

Attività economiche	Valore aggiunto			Unità di lavoro
	Milioni di euro correnti	Composizione %	Variazioni annue % su valori concatenati	Variazione annua %
Agricoltura, Silvicultura e Pesca	33.095	2,30	+3,8	+2,2
Industria in senso stretto	276.873	18,80	+1,3	+0,2
-di cui Alimentare, bevande e tabacco	25.396	1,70	+0,4	+0,7
Costruzioni	71.944	4,90	-0,7	-1,0
Servizi	1.087.029	74,00	+0,4	+1,0
<b>Valore aggiunto a prezzi base</b>	<b>1.468.941</b>	100,00	+0,6	+0,8
<b>Prodotto interno lordo ai prezzi di mercato</b>	<b>1,636,372</b>		+0,8	

Nel 2015 il settore dell’agricoltura, silvicoltura e pesca ha generato un valore aggiunto di 33.095 milioni di euro, pari al 2,3% del valore aggiunto nazionale (Tabella 1). Se si considera anche il comparto dell’industria alimentare, delle bevande e del tabacco, che con 25,4 miliardi di valore aggiunto pesa l’1,7% sul totale, il complesso del settore agroalimentare rappresenta il 4,0% del valore aggiunto complessivo (ISTAT, 2015).

Nell’industria alimentare il valore aggiunto ha segnato nel 2015 una crescita nominale del 2,6% e dello 4,0% in volume. Nel complesso, rispetto al 2014 il valore aggiunto del settore agroalimentare è aumentato del 4,2% in valori correnti e del 2,3% in volume (Borriello, Del Bravo, 2015).

Il 2016 continua il trend positivo registrato nel 2015: nel primo trimestre del 2016 il settore agricolo nazionale ha registrato una crescita contenuta del valore aggiunto (+0,7% su base tendenziale, a valori concatenati). Nel secondo trimestre del 2016, il valore aggiunto dell’agricoltura ha segnato andamenti congiunturali positivi (0,5%).

<sup>12</sup> Valore aggiunto a prezzi base: è il saldo tra la produzione e i consumi intermedi, in cui la produzione è valutata ai prezzi di base, cioè al netto delle imposte sui prodotti e al lordo dei contributi ai prodotti. La produzione valutata ai prezzi di base si differenzia da quella valutata al costo dei fattori: quest’ultima, è infatti al netto di tutte le imposte (sia quelle sui prodotti, sia le altre imposte sulla produzione), ed al lordo di tutti i contributi (sia i contributi commisurati al valore dei beni prodotti, sia gli altri contributi alla produzione).

In termini tendenziali, tutte le componenti settoriali hanno segnato variazioni positive, con incrementi dell'1% per il settore del credito, assicurazioni, attività immobiliari e servizi professionali, dello 0,9% sia per le costruzioni, sia per gli altri servizi, dello 0,5% sia per l'industria in senso stretto, sia per il settore che raggruppa le attività del commercio, alberghi e pubblici esercizi, trasporti e comunicazioni (ISTAT, 2016).

Di seguito un riepilogo dei principali dati del settore:

**Tabella 2.** Principali dati di settore della filiera agroalimentare in Italia 2014<sup>13</sup>

		IMPRESE	ADDETTI
FASE PRODUTTIVA	Agricoltura	1.471.185	827.800
	Industria F&B	56.4124	426.075
MECCANICA	Meccanica per l'agricoltura	1.838	31.426
	Macchine per l'industria F&B e del tabacco	2.1820	31.425
	Macchine per il confezionamento e il packaging	604	27.307
FASE DISTRIBUTIVA E COMMERCIALE	Commercio all'ingrosso di prodotti agroalimentari	87.343	261.105
	Dettaglio tradizionale	104.463	199.325
	Distribuzione a Libero servizio	45.119	434.99
	Ristorazione	265.698	1.043.634
TOTALE		2.034.844	3.283.046

Le difficoltà della ripresa si evincono anche dal livello dei prezzi al consumo, pressoché fermi sul livello degli ultimi due anni, come confermato dall'Indice NIC (Indice dei prezzi al consumo per l'intera collettività) che nel 2015, in media d'anno, registra una variazione soltanto dello 0,1% rispetto al 2014.

Il corso deflativo che sta caratterizzando l'economia mondiale, diventa più evidente osservando i trend delle principali commodity. L'ultimo scorcio del 2015 è stato caratterizzato dalla progressiva flessione delle quotazioni del greggio e delle materie prime. Tale diminuzione è attestata dall'andamento del prezzo del petrolio Brent che, in ulteriore flessione a gennaio 2016, con una quotazione di 30,8 dollari al barile, ha raggiunto il valore più basso degli ultimi dieci anni, nonché dal Bloomberg Commodity Index (costruito su un paniere di 22 prezzi di materie prime afferenti alle categorie dei combustibili, dei metalli e dei prodotti agricoli) che, tra la fine del 2015 e l'inizio

<sup>13</sup> Elaborazione Agrifood Monitor su dati Istat e UCIMA

del 2016, ha registrato un ulteriore calo rispetto a quello dello scorso novembre. Sulla stessa scia, anche le quotazioni delle commodity alimentari: il *Food price index della Fao*, sintesi dei prezzi medi agricoli mondiali di 5 comparti guida quali: cereali, carni, lattiero-caseari, zucchero e oli vegetali, rielaborato dall'Ismea in media trimestrale, nell'ultimo trimestre del 2015 registra una dinamica negativa del 2% su base trimestrale e del 18% su base annua. In media d'anno, il livello dell'indice nel 2015 risulta più basso del valore di 195 registrato nel 2014, in ragione soprattutto del calo delle quotazioni dei prodotti lattiero-caseari e dello zucchero (Istat, 2015).

L'Italia, secondo i dati di contabilità economica agricola di fonte Eurostat è uno dei 28 Paesi dell'Ue che nel 2015 si è contraddistinto per il forte aumento della redditività in ambito agricolo, a fronte di una situazione media complessiva declinante. L'indicatore A<sup>14</sup> si attesta nel 2015 a 144,8 (2010=100) risultando superiore all'Indice medio dell'Ue28, pari a 108,0. Nel confronto con l'anno precedente, l'Italia registra un aumento di 8,7 punti percentuali (nel 2014 l'Indicatore A, calcolato per l'Italia, era risultato pari a 133,2). Di contro, la media dei paesi europei registra un andamento negativo su base annua, con una flessione di 3,8 punti percentuali rispetto al 2014 (ISMEA, 2016).

Nel contesto dell'Ue 28, l'analisi del reddito agricolo basata sull'Indicatore A di Eurostat, mostra che nel 2015 ben 15 Paesi hanno registrato un decremento del reddito per addetto, mentre nei restanti 13 Paesi si è avuto un trend di crescita positivo. Considerando i paesi che concorrono maggiormente al prodotto agricolo europeo, si rileva che la Germania è il paese che ha registrato il peggior andamento in termini di redditività agricola per addetto, con una perdita di 37,7 punti percentuali rispetto al 2014. Francia e Spagna hanno invece registrato una variazione positiva dell'indicatore in esame, ponendosi quindi al di sopra della media Ue28, registrando rispettivamente un aumento della redditività di 8,8 e 3,9 punti percentuali.

Gli investimenti realizzati superano i 15,7 miliardi di euro e si rivelano in aumento; i contributi ricevuti e le imposte indirette rappresentano la parte meno consistente del sistema ed ammontano rispettivamente a circa 5,3 ed 1,3 miliardi di euro.

Secondo i dati di Crea (2017) - Consiglio per la ricerca in agricoltura e l'analisi dell'economia agraria - gli esercizi commerciali specializzati e non nel settore alimentare operanti in sede fissa hanno fatto segnare nel 2016 un significativo aumento rispetto all'anno precedente (+7,5%), raggiungendo le 186.165 unità. Riguardo alla consistenza del dettaglio specializzato, si registra una buona ripresa dei negozi di prodotti alimentari, bevande e tabacco (+5,6% rispetto al 2015) e si evidenziano lievi aumenti per gli esercizi di bevande (+1,8%), i negozi di frutta e verdura (+0,6%) e le pescherie (+0,3%). Risultano in calo, invece, i negozi di prodotti surgelati (-2%), le macellerie (-

---

<sup>14</sup> Indicatore di reddito agricolo: il cosiddetto indicatore A è definito da Eurostat come il valore aggiunto al costo di fattori in termini reali dell'agricoltura per unità di lavoro. Il deflatore utilizzato è quello del Pil. Viene costruito dall'Istituto centrale di statistica europeo secondo un algoritmo volto a misurare il reddito agricolo medio annuo per addetto.

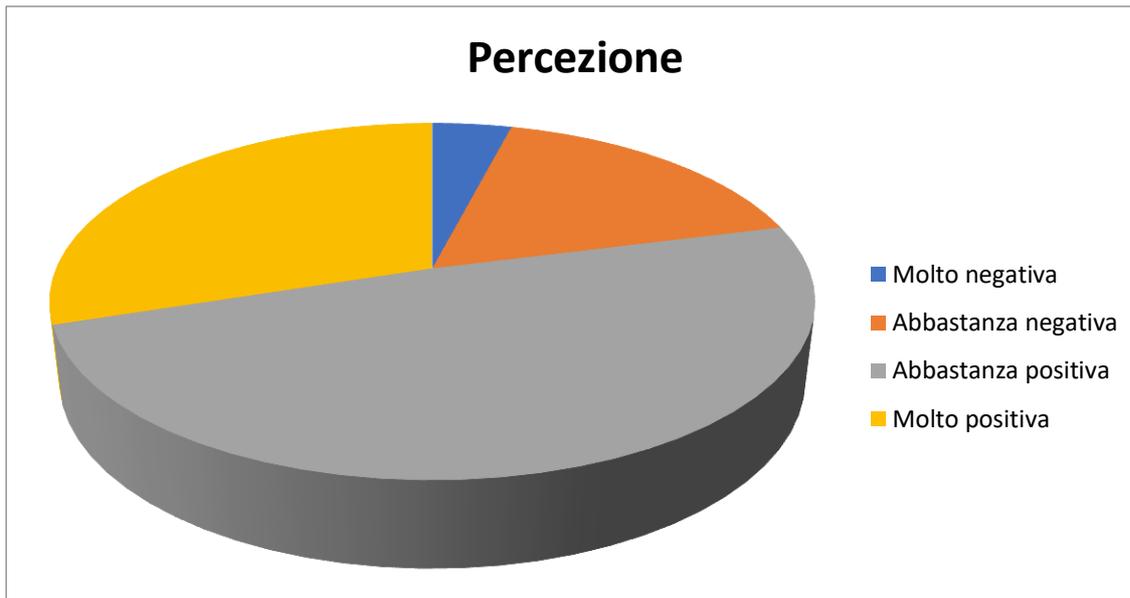
1,7%) e le rivendite di pane, prodotti da forno e confetteria (-0,5%). Nel dettaglio non specializzato si evidenzia un discreto aumento dei punti vendita della GDO (+2,3%) e un leggerissimo calo del numero dei minimercati (-0,3%), anche se mantengono la leadership per consistenza nel commercio alimentare al dettaglio.

Nel 2016 si consolida la ripresa dei consumi delle famiglie avviatasi dal 2014: la spesa media mensile delle famiglie in valori correnti è stata di 2.524,28 euro (+1% rispetto al 2015). L'andamento è confermato anche in termini reali: la variazione dei prezzi al consumo è infatti risultata prossima allo zero sia nel 2015 che nel 2016. Tra le voci di spesa anche quella alimentare, che incide per quasi il 18% sul portafoglio familiare, fa segnare un modesto aumento (+1,4%) e si presenta più elevata nelle regioni del Sud (22,5%) e nelle Isole (22%). La carne, pur rappresentando la voce di spesa più rilevante del paniere, mostra un calo di quasi il 5% rispetto al 2015, confermando così il suo declino, nonostante l'eccezione dell'anno precedente. A seguire, come importanza di spesa, troviamo pane e cereali, vegetali, latte formaggi e uova. In aumento risulta la spesa per pesci e prodotti ittici (+9,5%), per oli e grassi (+9,2%), per caffè, tè e cacao (+7%). È interessante segnalare quelle energetiche in particolare. I prezzi dei prodotti alimentari (+0,2%) rallentano la crescita riportata nel 2015 nelle due componenti fondamentali: alimentari non lavorati, a causa della riduzione dei prezzi dei vegetali freschi (-3,6% da +9,4% del 2015) e alimentari lavorati, con variazione media annua nulla a fronte del +0,4% del 2015.

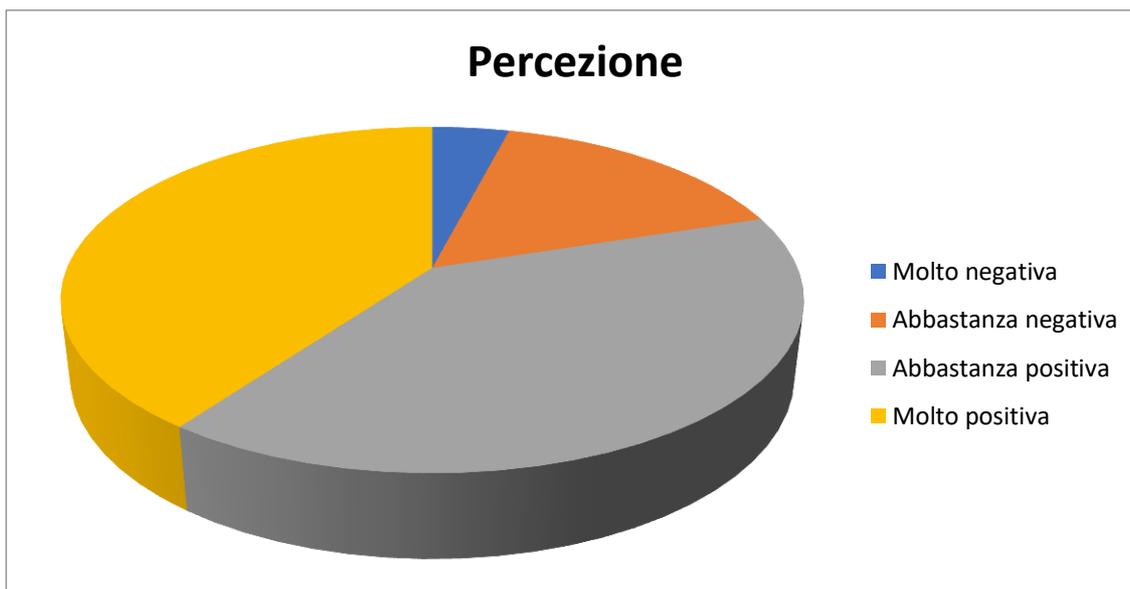
#### **4.1 Internazionalizzazione dell'agroalimentare italiano**

La produzione manifatturiera italiana è rinominata sia in Italia che nel mondo per alcune caratteristiche distintive: cura estetica, qualità ed eccellenza delle materie prime, expertise artigianale, creatività. Le cosiddette "4A": Abbigliamento, Agroalimentare, Arredamento e Automobili) rappresentano storicamente il cuore del *Made in Italy* e ne incarnano i valori: racchiudono al loro interno informazioni e associazioni di idee razionali e emotive, tangibili e intangibili allo stesso tempo. All'estero il *Made in Italy* è visto con positività dall'80% di americani e cinesi a conferma di una reputazione molto forte. Gli stranieri associano il *Made in Italy* ai prodotti di moda, alimentare a arredamento (FONDAZIONE SYMBOLA, 2015).

**Figura 2.** La percezione del Made in Italy in USA (Fonte: Symbola, 2015)



**Figura 3.** La percezione del Made in Italy in Cina (Fonte: Symbola, 2015)



L'agricoltura è parte integrante di un sistema agroalimentare che è tra i "portabandiera" del Made in Italy e della competitività delle nostre produzioni sullo scenario internazionale. L'immagine e la riconoscibilità del food & beverage Made in Italy è indiscussa: basti pensare che, secondo il Trade performance index elaborato dall'International Trade Center è, nel 2013, al settimo posto nella classifica mondiale per competitività nel commercio internazionale di prodotti alimentari trasformati (Centro Studi Unioncamere, 2015).

In particolare, nel 2015, tale settore ha potuto beneficiare degli effetti positivi collegati all'esposizione universale di Milano, che ha promosso l'immagine dell'Italia nel mondo ed ha

favorito la conoscibilità delle specialità enogastronomiche nazionali a un numero elevato di turisti stranieri. Grazie a questo sostegno, le esportazioni del settore agroalimentare, nel 2016 ha raggiunto i 38,36 miliardi di euro a fronte dei 36,8 miliardi del 2015. Quindi le esportazioni hanno registrato un aumento del 4% evidenziando un andamento del settore migliore rispetto alla tendenza dell'export nazionale complessivo. La domanda estera è stata fondamentale per la crescita della produzione agroalimentare italiana. Nell'ultimo decennio, infatti, le esportazioni sono cresciute del 79%, rispetto al 47% dell'export italiano nel suo complesso (ISTAT, 2016). La migliore dinamica si è registrata sui mercati extra-europei, verso i quali le vendite sono raddoppiate negli ultimi dieci anni. L'export verso l'Ue 28 è invece cresciuto di circa il 70%. Tra i principali beni esportati troviamo formaggi e latticini, carni e olio d'oliva, oltre ai tipici beni associati al Made in Italy, come vino, pasta e conserve.

Il Nord America ha consolidato il ruolo di principale mercato di sbocco extra UE per l'agroalimentare italiano, incrementando ulteriormente il proprio peso, che ha raggiunto il 12% nel 2016. Si è ridotta, invece, l'incidenza del Nord America come fornitore di prodotti agroalimentari, con un peso passato dal 4% al 3,5%. Di contro è aumentata ulteriormente la quota delle importazioni agroalimentari provenienti dal Centro-Sud America, pari a 8,8%, in crescita dello 0,5%. Dal lato delle esportazioni, i primi quattro paesi clienti (Germania, Francia, Stati Uniti e Regno Unito) assorbono il 47% del valore delle vendite all'estero di prodotti agroalimentari. Si tratta di una quota stabile rispetto al 2015, con incrementi del valore delle esportazioni legati principalmente ad aumenti dei volumi esportati (CREA, 2017).

Tale andamento si è tradotto in una riduzione del deficit della bilancia agroalimentare, sceso nel 2016 a 3,4 miliardi di euro. Si registra, quindi, per il secondo anno consecutivo un netto miglioramento del deficit, che nel 2014 superava i 6,5 miliardi di euro. A differenza del 2015, nell'ultimo anno di riferimento si registra un netto miglioramento anche per il saldo commerciale di beni non agroalimentari, con il conseguente aumento di quasi 10 miliardi di euro del saldo commerciale complessivo dell'Italia. Le importazioni agroalimentari hanno invece registrato una leggera riduzione (-0,5% rispetto al 2015), più contenuta rispetto al calo dell'import totale di merci (-1,3%) (CREA, 2017).

Da segnalare, in particolare, la crescita in valore dell'export agroalimentare verso gli Stati Uniti (+5,8%) che, sebbene più contenuta di quella registrata lo scorso anno, risulta rilevante e superiore all'aumento dell'export agroalimentare italiano nel complesso. Di contro il peso dei primi quattro fornitori per l'Italia di prodotti agroalimentari (Francia, Germania, Spagna e Paesi Bassi) si è ulteriormente ridotto, dopo il calo del 2015, attestandosi nel 2016 al 44,6%. Acquistano, invece, maggiore importanza come fornitori altri Paesi UE ed extra-UE, quali ad esempio Polonia (con un

peso vicino al 3%) e Argentina (2,1%). Dal punto di vista merceologico, il peso dei settori agroalimentari è rimasto sostanzialmente stabile nel 2016. Il settore dei trasformati (escluse le bevande) rappresenta poco più del 62% dei flussi in uscita e il 61,7% di quelli in entrata. L'incidenza del settore primario è pari a poco meno del 18% delle esportazioni e a un terzo delle importazioni, mentre le bevande rappresentano quasi il 20% dell'export agroalimentare italiano. In termini di dinamiche dei valori correnti, la crescita delle esportazioni agroalimentari nel 2016 ha interessato, come nel 2015, sia la componente primaria che quella industriale. In particolare, la crescita dell'export del settore primario è stata pari al 3% e ha riguardato quasi tutti i comparti che lo compongono, con poche eccezioni che hanno, però, un peso contenuto sull'export del settore. Da sottolineare l'ottima performance delle esportazioni di legumi e ortaggi freschi (+7,4%) e di prodotti del florovivaismo, con un incremento vicino al 9% e un valore delle esportazioni superiore ai 745 milioni di euro. Anche le esportazioni dell'industria alimentare e delle bevande sono cresciute in misura rilevante nel 2016 (+3,8%). Per i trasformati, l'aumento ha riguardato quasi tutti i comparti, con dinamiche particolarmente rilevanti per i prodotti lattiero-caseari (+5,9%) e l'olio di oliva (+5,7%). Per entrambi i prodotti è stato l'aumento delle quantità esportate a trainare la crescita in valore, nonostante il calo dei valori medi unitari di esportazione. Riguardo alle bevande, nel 2016 l'export di vino ha evidenziato, come già nel 2015, una crescita in valore maggiore del 4%, dovuta sia all'aumento dei volumi esportati che dei valori medi unitari di esportazione. Da sottolineare, in particolare, la crescita delle vendite all'estero di spumanti di qualità, con un aumento del 25% attribuibile principalmente alle maggiori quantità esportate. Per quanto riguarda le importazioni, la leggera riduzione (-0,5%) nasconde andamenti fortemente differenziati a livello di comparti. Per il settore primario, particolarmente rilevante è stato il calo in valore degli acquisti di cereali (-5,1%), legato alla riduzione dei valori medi unitari a fronte delle maggiori quantità importate. All'interno del comparto, la riduzione in valore dell'import di frumento duro ha superato il 20%, con minori flussi dal Canada e Stati Uniti, mentre è cresciuta la quota di importazioni dal Messico (8%) e dalla Russia (2,5%). Tra i trasformati, una riduzione rilevante ha riguardato le importazioni di prodotti lattiero-caseari, sia nel valore che nei volumi importati, specie di latte proveniente dai nostri principali fornitori, quali Germania, Francia, Slovenia e Austria. Sono, invece, cresciuti di oltre il 10% gli acquisti dall'estero di prodotti ittici, che rappresentano uno dei principali comparti agroalimentari di importazione con un valore superiore a 4 miliardi di euro. Tra questi, da sottolineare l'aumento in valore del 15% per i crostacei e molluschi congelati, che diventano nel 2016 la seconda principale voce di importazione agroalimentare per l'Italia, dopo i pesci lavorati (CREA, 2017).

## 4.2 Le imprese nel settore agricolo

L'Italia agricola ha visto il 2015 concludersi con il saldo negativo più basso degli ultimi 6 anni. Una buona performance, questa, anche in termini percentuali, poiché la flessione registrata è stata di -1,0%, in forte contenimento rispetto al dato 2013 (-4,1%), il peggiore degli ultimi 6 anni. A livello territoriale, rispetto al 2014, il Centro (-0,6% di aziende agricole) e il Mezzogiorno (-0,8%) hanno registrato trend meno negativi rispetto al Nord-Ovest e al Nord-Est (rispettivamente -1,5% e 1,3% di imprese agricole) (ISMEA, 2016). Nel 2015, le regioni con i più marcati cali percentuali nel numero di aziende agricole sono state: Liguria (-3,1%), Friuli-Venezia Giulia (-2,6%), Marche (-2,2%), Sicilia (-1,9%), Abruzzo (1,8%), Basilicata e Piemonte (-1,7% per entrambi). I dati relativi al secondo trimestre 2016 continuano ad essere positivi. Emerge, quindi, il chiaro andamento positivo della dinamica dei secondi trimestri degli ultimi sette anni, e il saldo realizzato nel 2016 è decisamente quello più consistente: tra aprile e giugno di quest'anno si contano 4458 imprese in più, a fronte delle +3177 rilevate nello stesso periodo del 2015. Risultati incoraggianti che confermano una evoluzione congiunturale degli ultimi trimestri che si sperano possano consolidare i risultati ottenuti. In termini relativi, lo stock delle imprese agricole è cresciuto del +0,6%, portando il totale delle imprese registrate, a fine giugno 2016, al valore di 745089 unità produttive così ripartite: 733889 unità nel settore agricole in senso stretto e 11200 nella silvicoltura.

## 4.3 Le imprese nel settore alimentare

Il fatturato 2015 dell'industria alimentare è rimasto, per il terzo anno consecutivo, sulla soglia di 132 miliardi di euro. La stagnazione dei prezzi alla produzione, unita a un andamento piatto della produzione, ha reso difficili le dinamiche espansive. In linea generale, il peso del fatturato agroalimentare porta a un'incidenza dell'11,4% della somma di 187 miliardi dei due aggregati produttivi sui 1636 miliardi del PIL 2015<sup>15</sup>,

Contrariamente all'agricoltura, il settore alimentare mostra un andamento prevalentemente positivo. A fine dicembre 2015 lo stock registrato era di 70002 imprese, con +891 unità rispetto al 2014, pari ad un incremento del 1,3% (+0,3% in termini congiunturali). Aumenti consistenti si registrano per la Valle d'Aosta (+4,3%), il Trentino Alto Adige (+3,9%), la Sicilia (+2,1%), il Lazio e la Sardegna (+1,9% per entrambe). Le uniche regioni che registrano un trend negativo sono il Friuli Venezia Giulia (-0,5%) e la Basilicata (-1,3%).

---

<sup>15</sup> Assemblea pubblica della Federazione Italiana dell'Industria Italiana - CIBUS, 2016

#### 4.4 Commercio agroalimentare italiano: struttura dei comparti

L'incremento delle esportazioni agroalimentari nel 2015 ha interessato sia la componente primaria che quella industriale. In particolare, la crescita dell'export del settore primario è stata superiore al 10% ed ha riguardato tutti i comparti che lo compongono (Tabella 3). I comparti che hanno mostrato un calo delle esportazioni rispetto al 2014 pesano nel complesso meno del 2% sull'export del settore primario. Da sottolineare l'ottima performance delle esportazioni di frutta fresca (+10%), principale comparto di esportazione per la componente primaria, con un valore che nel 2015 supera i 2,8 miliardi di euro.

Altra dinamica di rilievo è quella del comparto dei cereali, per il quale nel 2015 il valore delle esportazioni (245 milioni di euro) è raddoppiato rispetto all'anno precedente, nonostante un calo della componente del prezzo. Anche in questo caso la dinamica riscontrata nel comparto è frutto di andamenti positivi per quasi tutti i prodotti che lo compongono.

**Tabella 4.** Commercio agroalimentare italiano suddiviso per comparti. (Fonte: CREA-PB, 2016)

	2015 (milioni di euro)			Variazioni % 2015/2014					
	Import	Export	SN	Valori correnti		Comp. quantità		Comp. prezzi	
				Import	Export	Import	Export	Import	Export
Sementi	477,8	279,3	-26,2	-3,5	10,7	0,4	35,1	-4,0	-18,0
Cereali	2.582,2	245,0	-82,7	-3,5	100,6	-6,8	224,2	3,5	-38,1
Legumi ed ortaggi freschi	756,9	1.169,3	21,4	18,5	9,3	10,6	-1,1	7,1	10,5
Legumi ed ortaggi secchi	258,6	46,8	-69,4	-5,7	1,0	-6,2	3,5	0,5	-2,4
Agumi	375,6	194,8	-31,7	33,8	8,2	28,4	-4,6	4,2	13,4
Frutta tropicale	624,6	54,0	-84,1	9,1	-19,4	-4,4	-8,4	14,0	-12,0
Altra frutta fresca	632,9	2.584,6	60,7	16,2	11,0	9,5	5,6	6,1	5,1
Frutta secca	1.364,0	481,5	-47,8	21,6	16,9	-0,8	4,5	22,6	11,8
Vegetali filamentosi greggi	78,8	6,8	-84,1	-3,8	-19,9	-3,8	10,4	0,0	-27,4
Semi e frutti oleosi	603,9	30,1	-90,5	-22,9	16,0	-19,0	18,9	-4,8	-2,5
Cacao, caffè, tè e spezie	1.797,9	85,7	-90,9	27,3	12,7	0,6	16,1	26,6	-3,0
Prodotti del florovivaismo	492,9	682,1	16,1	7,2	4,5	-11,9	8,8	21,6	-4,0
Tabacco greggio	37,7	232,4	72,1	2,3	2,0	-2,3	-1,2	4,7	3,2
Animali vivi	1.323,5	67,4	-90,3	-2,7	-0,3	2,8	13,4	-5,4	-12,1
Altri prodotti degli allevamenti	481,8	86,2	-69,7	6,3	26,6	13,7	-21,1	-6,5	60,6
Prodotti della silvicoltura	647,2	133,4	-65,8	-1,0	4,8	-6,2	0,3	5,6	4,5
Prodotti della pesca	1.171,0	245,7	-65,3	13,1	5,9	-22,7	0,3	46,4	5,6
Prodotti della caccia	92,6	11,3	-78,3	-22,9	-43,0	-24,8	53,3	2,6	-62,9
<b>TOTALE SETTORE PRIMARIO</b>	<b>13.799,9</b>	<b>6.636,3</b>	<b>-35,1</b>	<b>6,1</b>	<b>10,9</b>	<b>-5,8</b>	<b>8,6</b>	<b>12,7</b>	<b>2,1</b>
Riso	105,0	547,0	67,8	-6,0	2,0	16,9	-7,2	-19,5	10,0
Derivati dei cereali	1.277,3	4.452,7	55,4	4,4	8,1	3,0	1,7	1,3	6,2
Zucchero	706,0	135,8	-67,7	-20,2	-2,8	-9,6	16,1	-11,8	-16,3
Prodotti dolciari	961,1	1.660,1	26,7	8,6	9,7	-7,4	5,1	17,4	4,4
Carni fresche e congelate	4.376,8	1.191,3	-57,2	-3,2	6,6	1,0	4,5	-4,2	2,1
Carni preparate	384,5	1.498,0	59,1	1,6	6,4	4,2	8,5	-2,4	-1,9
Prodotti ittici	3.758,2	407,5	-80,4	7,3	10,4	2,7	7,3	4,5	2,9
Ortaggi trasformati	1.078,1	2.387,8	37,8	8,6	4,6	9,5	4,9	-0,8	-0,3
Frutta trasformata	613,5	1.075,4	27,3	5,9	5,2	-7,6	5,3	14,6	-0,2
Prodotti lattiero-caseari	3.547,5	2.773,6	-12,2	-11,8	1,9	3,1	9,5	-14,5	-6,9
Oli e grassi	3.874,4	2.023,4	-31,4	8,0	7,3	-9,0	-11,3	18,7	21,0
Panelli e mangimi	2.136,2	990,2	-36,7	0,5	12,3	-1,0	38,8	1,5	-19,1
Altri prodotti dell'industria alimentare	1.910,1	3.419,6	28,3	4,5	9,2	-11,1	9,4	17,5	-0,2
Altri prodotti non alimentari	1.417,5	376,2	-58,1	-9,1	-6,1	10,1	146,3	-17,4	-61,9
<b>TOTALE INDUSTRIA ALIMENTARE</b>	<b>26.146,4</b>	<b>22.938,6</b>	<b>-6,5</b>	<b>-0,2</b>	<b>6,5</b>	<b>-1,0</b>	<b>7,9</b>	<b>0,8</b>	<b>-1,2</b>
Vino	319,3	5.500,9	89,0	9,4	4,8	-5,8	3,0	16,2	1,7
Mosti	7,4	37,1	66,8	-42,0	12,2	-72,0	16,7	106,9	-3,9
Altri alcolici	975,4	941,1	-1,8	10,0	8,3	8,6	90,5	1,3	-43,1
Bevande non alcoliche	234,8	860,0	57,1	17,9	21,2	11,9	18,4	5,4	2,3
<b>TOTALE BEVANDE</b>	<b>1.536,8</b>	<b>7.339,1</b>	<b>65,4</b>	<b>10,5</b>	<b>7,0</b>	<b>2,5</b>	<b>14,0</b>	<b>7,9</b>	<b>-6,2</b>
<b>TOTALE INDUSTRIA ALIMENTARE E BEVANDE</b>	<b>27.683,3</b>	<b>30.277,7</b>	<b>4,5</b>	<b>0,3</b>	<b>6,6</b>	<b>-0,7</b>	<b>9,4</b>	<b>1,1</b>	<b>-2,6</b>
Altri prodotti agroalimentari (sotto soglia: 1-24)	507,4	294,5	-26,6	-12,0	4,0				
<b>TOTALE AGROALIMENTARE</b>	<b>41.990,6</b>	<b>37.208,5</b>	<b>-6,0</b>	<b>2,0</b>	<b>7,4</b>	<b>-2,4</b>	<b>9,3</b>	<b>4,5</b>	<b>-1,8</b>

## 5. Il settore agroalimentare nella regione Marche

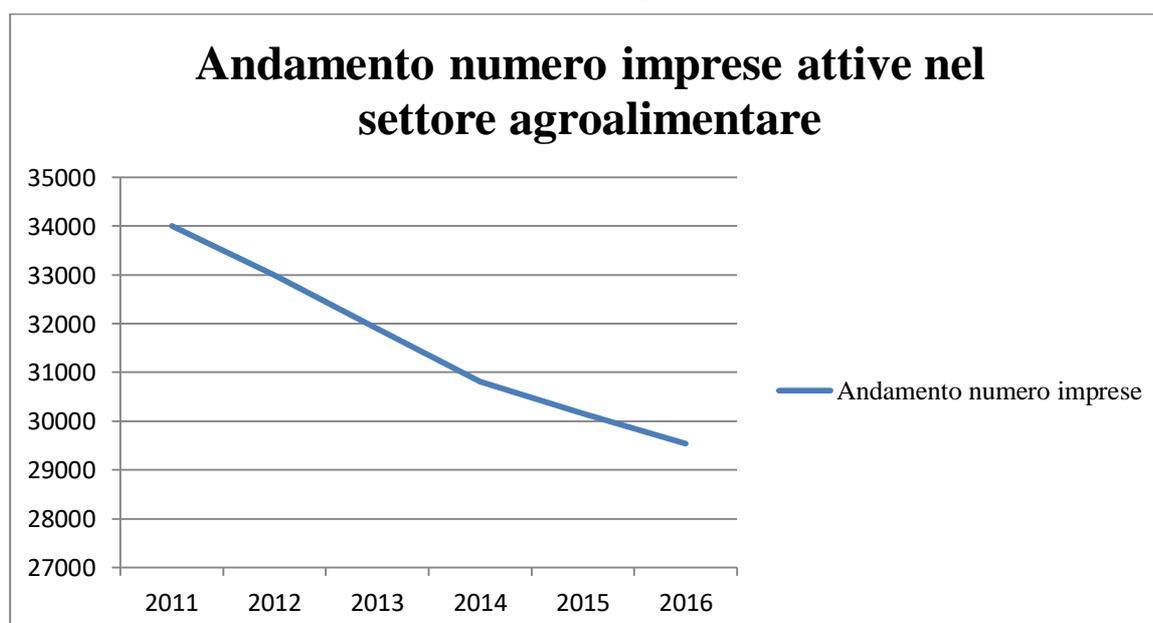
Stando al report della Regione Marche (2017)<sup>16</sup>, che conteggia le imprese del settore primario e quelle del manifatturiero che producono generi alimentari e bevande, le imprese attive nell'agro-alimentare sono 29.541 e rappresentano ben il 20% delle attività imprenditoriali totali (vedi tabella 2).

**Tabella 5.** Imprese attive iscritte ai registri camerali - Marche<sup>17</sup>

	IMPRESE 2014	IMPRESE 2015	IMPRESE 2016
AGRICOLTURA E ZOOTECNIA	<b>28.070</b>	<b>27.427</b>	<b>26.806</b>
SILVICOLTURA	<b>284</b>	<b>265</b>	<b>258</b>
PESCA	<b>698</b>	<b>692</b>	<b>688</b>
INDUSTRIE ALIMENTARI	<b>1.670</b>	<b>1.674</b>	<b>1.694</b>
INDUSTRIE DELLE BEVANDE	<b>81</b>	<b>91</b>	<b>95</b>
TOTALE	<b>30.803</b>	<b>30.149</b>	<b>29.541</b>

Come si può notare dal grafico sottostante (vedi grafico 1) le aziende del settore agroalimentare marchigiano sono in leggero calo dalle 34000 unità nel 2011 alle 29500 del 2016 (Regione Marche, 2015; Regione Marche, 2016; Regione Marche, 2017)

**Grafico 1.** Andamento numero imprese attive nel settore agroalimentare (ISTAT, 2017)



<sup>16</sup> REGIONE MARCHE, Agro-alimentare: Sintesi di dati e informazioni economiche sul settore produttivo nelle Marche, Sistema informativo statistico, 2017

<sup>17</sup> Elaborazione report Regione Marche su Sintesi di dati e informazioni economiche sul settore produttivo nelle Marche, 2017

Le industrie alimentari e delle bevande rappresentano il 6% del settore, il 9% dell'industria manifatturiera e il 40% dell'intero agroalimentare in termini di valore aggiunto prodotto.

Il settore produce 1 miliardo e 184 milioni di euro pari al 3,3% del PIL marchigiano. In termini di occupati il settore occupa circa 30.700 persone all'anno, corrispondente quasi al 5% degli occupati dal sistema produttivo marchigiano nel suo complesso (Regione Marche, 2017).

Inoltre, sono in aumento le industrie delle bevande, tra le quali sono comprese anche le industrie di produzione di vino.

L'agro-alimentare marchigiano viene esportato nel mondo con andamento in crescita. Dopo una battuta d'arresto della crescita nel 2014, si registra una netta ripresa negli anni 2015 e 2016. La prima voce di esportazione comprende i cereali (compreso il riso), legumi da granella, semi oleosi, ortaggi, meloni, radici, tuberi, canna da zucchero, tabacco, piante tessili, fiori, foraggio e altre colture non permanenti. Al secondo posto dei gruppi merceologici si trova la voce «Altri prodotti alimentari», che comprende zucchero, confetterie, pasti e piatti pronti, caffè, tè, spezie, alimenti confezionati deperibili e prodotti alimentari specializzati.

A livello nazionale le Marche hanno una posizione piuttosto marginale, con l'1% dell'export agro-alimentare che dall'Italia viaggia verso il Mondo. In questo settore primeggiano il Veneto e la Lombardia seguita dall'Emilia Romagna. Osservando le destinazioni, nell'anno 2016 si confermano al primo posto gli Emirati Arabi Uniti con il 16% dell'agroalimentare marchigiano, seguono Germania (9%) e Spagna (8%) (Regione Marche, 2017).

## **6. Il Quadro giuridico**

Dopo la disanima economica è importante studiare il settore agroalimentare anche dal punto di vista giuridico, analizzando le normative generali che lo caratterizzano.

### **6.1 Sicurezza alimentare e legislazione generale**

Proteggere la salute delle persone, degli animali e delle piante in ogni singola fase del processo di produzione alimentare è una priorità essenziale per la salute pubblica e l'economia. La politica europea di sicurezza alimentare punta a garantire che i cittadini dispongano di alimenti sicuri e nutrienti ottenuti da piante e animali sani e che l'industria alimentare – il più grande settore in Europa in termini di produzione e occupazione – possa operare nelle migliori condizioni possibili. La politica dell'Unione Europea salvaguarda la salute lungo tutta la catena «agroalimentare» – vale a dire in ogni fase del processo di produzione, dall'agricoltore al consumatore – evitando la

contaminazione degli alimenti e promuovendo l'igiene alimentare, l'informazione sui prodotti, la salute delle piante e la salute e il benessere degli animali (Commissione europea, 2014).

Di conseguenza, l'Unione Europea provvede affinché siano definite - e rispettate - norme di controllo nei settori dell'igiene dei prodotti alimentari e dei mangimi, della salute animale e vegetale e della prevenzione della contaminazione degli alimenti da sostanze esterne. L'UE disciplina altresì l'etichettatura dei generi alimentari e dei mangimi.

La politica europea di sicurezza alimentare persegue tre obiettivi generali (Commissione europea, 2014):

- Garantire che i prodotti alimentari e il mangime degli animali siano sicuri e nutrienti;
- Assicurare un elevato livello di salute e benessere degli animali e di protezione delle piante;
- Fornire informazioni adeguate e trasparenti sull'origine, il contenuto, l'etichettatura e l'utilizzo dei prodotti alimentari.

La politica di sicurezza alimentare presenta una dimensione transfrontaliera, poiché la maggior parte del cibo che mangiamo proviene da altri paesi.

L'UE è un mercato unico all'interno del quale i prodotti, compresi quelli alimentari, possono essere venduti liberamente. Ciò offre al consumatore una scelta molto più ampia e a prezzi più bassi grazie all'aumento della concorrenza, rispetto a una situazione in cui i prodotti alimentari possono essere venduti solo all'interno dei confini nazionali. Ma questo significa anche che la maggior parte delle norme più importanti riguardanti la qualità e la sicurezza devono essere fissate a livello europeo: non ci sarebbe libero scambio se ogni prodotto dovesse essere controllato in ogni singolo paese in base a norme diverse. La presenza di norme eterogenee permetterebbe inoltre ai produttori di alcuni paesi di beneficiare di un vantaggio concorrenziale sleale. Inoltre, poiché la politica agricola nel suo insieme è di competenza dell'UE, quest'ultima può influenzare la qualità e la sicurezza dei nostri alimenti attraverso le norme e i finanziamenti concordati per il settore agricolo. Grazie alla normativa dell'UE, i cittadini europei godono di uno dei più elevati standard di sicurezza alimentare a livello mondiale. Lungo l'intera catena agroalimentare vengono effettuati controlli obbligatori per garantire che i prodotti vegetali e gli animali siano sani e che gli alimenti e i mangimi siano sicuri, di elevata qualità, adeguatamente etichettati e conformi alle rigorose norme dell'UE.

Nell'era della globalizzazione è molto difficile mantenere queste norme. Tra le principali possiamo ricordare quelle volte a (Commissione europea, 2014):

- impedire alle malattie degli animali e delle piante di entrare e diffondersi nell'UE;
- prevenire la trasmissione delle malattie dagli animali all'uomo (attualmente ci sono oltre duecento malattie che possono essere trasmesse dagli animali all'uomo attraverso il cibo, ad esempio la salmonella);

- garantire norme comuni in tutta l'UE per proteggere i consumatori ed evitare la concorrenza sleale;
- proteggere il benessere degli animali;
- garantire ai consumatori informazioni chiare e trasparenti sui contenuti e l'origine dei prodotti alimentari;
- contribuire alla sicurezza alimentare nel mondo e offrire alle popolazioni un accesso sufficiente ad alimenti sicuri e di qualità (si calcola che entro il 2030 il mondo dovrà sfamare 8 miliardi di persone, abituate sempre di più a diete ricche di carne: la produzione alimentare mondiale dovrà aumentare di almeno il 40 % per soddisfare questo fabbisogno e l'80 % di questo aumento dovrà venire da colture più intensive).

I principi di base della politica europea di sicurezza alimentare sono definiti nella legislazione alimentare generale dell'UE, adottata nel 2002<sup>18</sup>. L'obiettivo generale è agevolare il libero scambio di prodotti alimentari in tutti i paesi dell'Unione, garantendo lo stesso livello elevato di tutela dei consumatori in tutti i paesi membri.

La legislazione dell'UE disciplina un'ampia gamma di questioni riguardanti i prodotti alimentari in generale e la sicurezza degli alimenti in particolare, comprese le informazioni sui prodotti alimentari e il benessere degli animali. Inoltre, essa regola tutte le fasi della catena alimentare (produzione dei mangimi per animali e degli alimenti, trasformazione, magazzinaggio, trasporto, importazione, esportazione e vendita al dettaglio). Questo approccio integrato garantisce la tracciabilità, dai campi alla tavola, di tutti gli alimenti e i mangimi prodotti e venduti nell'UE e offre ai consumatori informazioni esaurienti sul contenuto del loro cibo. La legislazione alimentare dell'UE stabilisce altresì i principi per l'analisi dei rischi, indicando come, quando e da parte di chi vengono effettuate le valutazioni scientifiche e tecniche per garantire un'adeguata tutela degli esseri umani, degli animali e dell'ambiente. Questo approccio comune assicura l'applicazione di standard minimi in tutta l'UE. Inoltre, aiuta i paesi membri a prevenire e controllare le malattie e a gestire i rischi in materia di sicurezza degli alimenti e dei mangimi in maniera coordinata, efficiente ed efficace sotto il profilo dei costi (Commissione europea, 2014).

Un regolamento quadro stabilisce i principi e i requisiti generali della legislazione dell'UE in materia di alimenti e mangimi, tenendo conto del "principio di precauzione"<sup>19</sup>. Tale regolamento definisce un approccio alla valutazione del rischio, stabilisce disposizioni generali riguardanti la

---

<sup>18</sup> Regolamento (CE) n. 178/2002 del Parlamento europeo e del Consiglio, del 28 gennaio 2002.

<sup>19</sup> Articoli 11 e da 191 a 193 del Trattato sul Funzionamento dell'Unione Europea (TFUE). La politica dell'Unione in materia di ambiente si fonda sui principi della precauzione, dell'azione preventiva e della correzione alla fonte dei danni causati dall'inquinamento, nonché sul principio "chi inquina paga". I programmi pluriennali di azione per l'ambiente definiscono il quadro per l'azione futura in tutti gli ambiti della politica ambientale. Essi sono integrati in strategie orizzontali e sono presi in considerazione nell'ambito dei negoziati internazionali in materia di ambiente. Infine, ma non da ultimo, la loro attuazione è di importanza fondamentale.

tracciabilità degli alimenti e dei mangimi e introduce il sistema di allarme rapido per alimenti e mangimi (RASFF), che consente agli Stati membri e alla Commissione di scambiarsi rapidamente informazioni e di coordinare una risposta alle minacce sanitarie causate da alimenti o mangimi. Esso istituisce inoltre l'Autorità Europea per la Sicurezza Alimentare (EFSA), incaricata di valutare tutti i rischi associati alla catena alimentare e di fornire informazioni al riguardo. La legislazione alimentare generale dell'UE è attualmente oggetto di un controllo dell'adeguatezza da parte della Commissione, la quale intende proporre importanti modifiche al fine di accrescere, tra le altre cose, la trasparenza delle valutazioni del rischio condotte dall'EFSA nonché la cooperazione con gli stati membri per quanto riguarda gli esperti e i dati messi a disposizione. Saranno inoltre riesaminati altri atti legislativi fondamentali, ad esempio in materia di nuovi alimenti, OGM, pesticidi, materiali a contatto con prodotti alimentari e additivi alimentari (Ohliger, 2018).

Nell'aprile 2004, nell'ambito dell'approccio “dai campi alla tavola”, è stato adottato un nuovo quadro legislativo sull'igiene dei prodotti alimentari, noto come “pacchetto igiene”<sup>20</sup>, che stabilisce norme specifiche in materia di igiene per gli alimenti di origine animale e istituisce un quadro comune per l'organizzazione di controlli ufficiali sui prodotti di origine animale destinati al consumo umano, incluse norme specifiche per carni fresche, molluschi bivalvi nonché latte e prodotti lattiero-caseari<sup>21</sup>. Tale pacchetto assegna la responsabilità per l'igiene dei prodotti alimentari direttamente ai vari operatori della catena alimentare attraverso un sistema di autoregolazione, utilizzando il metodo HACCP — “analisi di rischio e punti critici di controllo”, monitorato per mezzo di controlli ufficiali che devono essere svolti dalle autorità competenti.

La contaminazione alimentare può occorrere naturalmente o essere il risultato di pratiche di coltivazione o di processi produttivi. Al fine di tutelare la salute pubblica, sono fissati e aggiornati regolarmente i tenori massimi di alcuni contaminanti nei prodotti alimentari, quali nitrati, metalli pesanti e diossine. I residui presenti nei prodotti alimentari possono altresì provenire dagli animali destinati alla produzione di alimenti che sono stati curati con medicinali veterinari o esposti a pesticidi o biocidi. I limiti massimi di residui sono stabiliti e aggiornati periodicamente. Nessun prodotto alimentare contenente quantità inaccettabili di sostanze contaminanti può essere commercializzato nell'UE. Sono inoltre in vigore norme concernenti i materiali a contatto con prodotti alimentari, quali i materiali utilizzati per il trasporto o la trasformazione degli alimenti, nonché i materiali di imballaggio e gli oggetti da cucina o per il servizio della tavola.

---

<sup>20</sup> Regolamento (CE) n. 852/2004 del Parlamento europeo e del Consiglio.

<sup>21</sup> Regolamento (CE) n. 853/2004 del Parlamento europeo e del Consiglio

Un regolamento quadro<sup>22</sup> stabilisce i requisiti generali per tutti i materiali e gli oggetti pertinenti, garantendo che detti materiali non trasferiscano i propri componenti ai prodotti alimentari in quantità dannose per la salute umana; possono inoltre essere adottate misure specifiche dell'UE recanti disposizioni più dettagliate per i diciassette materiali e oggetti destinati al contatto con i prodotti alimentari (MCA). Per quanto riguarda i materiali plastici, ad esempio, sono state introdotte restrizioni sull'utilizzo del bisfenolo A nei biberon di plastica.

Il quadro giuridico in materia di etichettatura alimentare è stato elaborato con l'obiettivo di garantire l'accesso dei consumatori a informazioni chiare, comprensibili e affidabili sul contenuto e sulla composizione dei prodotti, in modo da tutelare la loro salute e i loro interessi. Ad esempio, gli allergeni, come la soia, il glutine o il lattosio, devono essere chiaramente riportati sugli imballaggi. La principale novità del nuovo regolamento relativo alla fornitura di informazioni sugli alimenti ai consumatori<sup>23</sup>, applicabile dal dicembre 2016, consiste nell'obbligo per i produttori di indicare la presenza di allergeni nei prodotti alimentari non confezionati, ad esempio nei ristoranti e nelle mense, così come l'origine della carne non trasformata (per determinati tipi di carne diversi dalla carne bovina, per la quale esiste già l'obbligo di indicare l'origine nell'etichetta) e la presenza di imitazioni di alimenti, come i prodotti vegetali che sostituiscono formaggio o carne. I dettagli sono stabiliti da disposizioni specifiche sull'etichettatura di origine<sup>24</sup>, che impongono, con alcune eccezioni, che siano indicati il luogo di allevamento e il luogo di macellazione delle carni preconfezionate fresche, refrigerate o congelate di animali della specie suina, ovina, caprina e di volatili.

L'etichettatura, la presentazione o la pubblicità degli alimenti non devono trarre in inganno i consumatori. Esistono infatti norme chiare per quanto concerne le indicazioni nutrizionali o sulla salute che sono autorizzate, come “a basso contenuto di grassi” o “ricco di fibre” o altre diciture che fanno riferimento a un nesso tra alimentazione e salute. Tali indicazioni devono essere basate su prove scientifiche e possono essere reperite in un registro pubblico dell'UE.

Gli additivi alimentari, gli enzimi alimentari o gli aromi alimentari — noti anche come “miglioratori alimentari” — sono sostanze normalmente non consumate in quanto tali, che vengono aggiunte intenzionalmente agli alimenti per svolgere determinate funzioni tecnologiche, ad esempio

---

<sup>22</sup> Regolamento (CE) n. 1935/2004 del Parlamento europeo e del Consiglio del 27 ottobre 2004 riguardante i materiali e gli oggetti destinati a venire a contatto con i prodotti alimentari e che abroga le direttive 80/590/CEE e 89/109/CEE

<sup>23</sup> Regolamento (UE) n. 1169/2011 del Parlamento europeo e del Consiglio, del 25 ottobre 2011, relativo alla fornitura di informazioni sugli alimenti ai consumatori, che modifica i regolamenti (CE) n. 1924/2006 e (CE) n. 1925/2006 del Parlamento europeo e del Consiglio e abroga la direttiva 87/250/CEE della Commissione, la direttiva 90/496/CEE del Consiglio, la direttiva 1999/10/CE della Commissione, la direttiva 2000/13/CE del Parlamento europeo e del Consiglio, le direttive 2002/67/CE e 2008/5/CE della Commissione e il regolamento (CE) n. 608/2004 della Commissione Testo rilevante ai fini del SEE.

<sup>24</sup> Regolamento di esecuzione (UE) n. 1337/2013 della Commissione, del 13 dicembre 2013, che fissa le modalità di applicazione del regolamento (UE) n. 1169/2011 del Parlamento europeo e del Consiglio per quanto riguarda l'indicazione del paese di origine o del luogo di provenienza delle carni fresche, refrigerate o congelate di animali della specie suina, ovina, caprina e di volatili.

come coloranti, edulcoranti o conservanti. Sono in vigore norme che disciplinano la procedura di autorizzazione, le condizioni di utilizzo e l'etichettatura di tali sostanze. Lo stesso vale per gli integratori alimentari, come vitamine e minerali, che possono essere aggiunti ai prodotti alimentari al fine di arricchirli o di incrementare un loro particolare aspetto nutrizionale, a condizione che figurino negli elenchi specifici di sostanze consentite e delle rispettive fonti autorizzate.

La regolamentazione europea comprende disposizioni generali in materia di sorveglianza, notifica e trattamento delle malattie infettive e dei loro vettori al fine di garantire la sicurezza della catena alimentare. L'attuale quadro legislativo applicabile all'organizzazione dei controlli ufficiali<sup>25</sup> è stato istituito per assicurare che sia verificata la conformità alla normativa in materia di mangimi e di alimenti e alle norme sulla salute e sul benessere degli animali. Nel maggio 2013 la Commissione ha presentato un nuovo pacchetto legislativo che comprende proposte relative alla salute animale e vegetale, al materiale riproduttivo vegetale e ai controlli ufficiali. Il pacchetto prevede un approccio maggiormente basato sulla tutela della salute degli animali, con l'obiettivo di aumentare l'efficacia dei controlli ufficiali onde evitare il più possibile crisi e frodi alimentari.

La nuova normativa dell'UE in materia di sanità animale (regolamento relativo alle malattie animali trasmissibili<sup>26</sup>), adottata nel marzo 2016 e applicabile a decorrere da aprile 2021, pone l'accento sulla prevenzione e l'eliminazione delle malattie animali facendo chiarezza sulle responsabilità e assicurando una diagnosi e un controllo precoci. Il nuovo regime fitosanitario (regolamento relativo alle misure di protezione contro gli organismi nocivi per le piante<sup>27</sup>) mira a proteggere le colture, la frutta, gli ortaggi e le foreste dall'ingresso o dalla diffusione di organismi nocivi o malattie. La normativa sarà applicabile, per la maggior parte, a partire da dicembre 2019, al pari del nuovo regolamento relativo ai controlli ufficiali<sup>28</sup>, anch'esso concernente la salute delle piante e i sottoprodotti di origine animale.

Gli operatori del settore dei mangimi devono assicurare che tutte le fasi della produzione, della trasformazione e della distribuzione che ricadono sotto il loro controllo siano conformi alle norme

---

<sup>25</sup> Regolamento (CE) n. 882/2004 del Parlamento europeo e del Consiglio del 29 aprile 2004.

<sup>26</sup> Regulation (EU) 2016/429 of the European Parliament and of the Council of 9 March 2016 on transmissible animal diseases and amending and repealing certain acts in the area of animal health ('Animal Health Law') (Text with EEA relevance)

<sup>27</sup> Regolamento (UE) 2016/2031 del Parlamento europeo e del Consiglio, del 26 ottobre 2016, relativo alle misure di protezione contro gli organismi nocivi per le piante, che modifica i regolamenti (UE) n. 228/2013, (UE) n. 652/2014 e (UE) n. 1143/2014 del Parlamento europeo e del Consiglio e abroga le direttive 69/464/CEE, 74/647/CEE, 93/85/CEE, 98/57/CE, 2000/29/CE, 2006/91/CE e 2007/33/CE del Consiglio

<sup>28</sup> Regolamento (UE) 2017/625 del Parlamento europeo e del Consiglio, del 15 marzo 2017, relativo ai controlli ufficiali e alle altre attività ufficiali effettuati per garantire l'applicazione della legislazione sugli alimenti e sui mangimi, delle norme sulla salute e sul benessere degli animali, sulla sanità delle piante nonché sui prodotti fitosanitari, recante modifica dei regolamenti (CE) n. 999/2001, (CE) n. 396/2005, (CE) n. 1069/2009, (CE) n. 1107/2009, (UE) n. 1151/2012, (UE) n. 652/2014, (UE) 2016/429 e (UE) 2016/2031 del Parlamento europeo e del Consiglio, dei regolamenti (CE) n. 1/2005 e (CE) n. 1099/2009 del Consiglio e delle direttive 98/58/CE, 1999/74/CE, 2007/43/CE, 2008/119/CE e 2008/120/CE del Consiglio, e che abroga i regolamenti (CE) n. 854/2004 e (CE) n. 882/2004 del Parlamento europeo e del Consiglio, le direttive 89/608/CEE, 89/662/CEE, 90/425/CEE, 91/496/CEE, 96/23/CE, 96/93/CE e 97/78/CE del Consiglio e la decisione 92/438/CEE del Consiglio (regolamento sui controlli ufficiali) Testo rilevante ai fini del SEE.

dell'UE in materia di igiene degli alimenti per animali<sup>29</sup> e devono garantire la piena tracciabilità. Ciò include le importazioni e le esportazioni di mangimi da e verso paesi terzi.

Nell'alimentazione di animali destinati alla produzione di alimenti, gli agricoltori hanno l'obbligo di mantenere al livello più basso ragionevolmente ottenibile il rischio di contaminazione biologica, chimica e fisica dei mangimi, degli animali e dei prodotti di origine animale.

Una direttiva specifica definisce i limiti massimi per le sostanze indesiderabili nell'alimentazione degli animali<sup>30</sup>, inclusi i metalli pesanti, e vieta la diluizione di materie prime contaminate. Le norme vigenti in materia di etichettatura e commercializzazione dei mangimi<sup>31</sup> sono intese a garantirne un elevato livello di sicurezza e, in ultima analisi, di protezione della salute pubblica, nonché a fornire un'informativa adeguata per gli utilizzatori e i consumatori. Invece, le disposizioni che disciplinano i medicinali veterinari<sup>32</sup> e i mangimi medicati<sup>33</sup> sono attualmente in fase di revisione.

I nuovi alimenti - vale a dire quelli la cui utilizzazione non era ampiamente diffusa prima del maggio 1997 - devono essere oggetto di una valutazione della sicurezza prima di essere commercializzati nell'Unione. Inoltre, dal 2018 è in vigore un nuovo regolamento<sup>34</sup> che, pur mantenendo un elevato livello di sicurezza alimentare, prevede un accesso agevolato per gli alimenti innovativi. Tale regolamento introduce una procedura di autorizzazione online semplificata e centralizzata a livello UE per i nuovi alimenti e per gli alimenti tradizionali provenienti da paesi terzi (considerati nuovi alimenti nell'Unione). Prima di essere autorizzati, l'EFSA procede a una valutazione scientifica della sicurezza di tali alimenti a livello centrale, definendo le condizioni d'uso, la designazione alimentare e i requisiti di etichettatura. Tutti i nuovi alimenti autorizzati figureranno in un elenco positivo. Fintantoché non entrerà in vigore una normativa specifica sui prodotti alimentari ottenuti da cloni animali, tali prodotti alimentari rientrano nel campo di applicazione del summenzionato regolamento e dovrebbero pertanto essere adeguatamente etichettati.

---

<sup>29</sup> Regolamento (CE) n. 183/2005 del Parlamento europeo e del Consiglio, del 12 gennaio 2005, che stabilisce requisiti per l'igiene dei mangimi (Testo rilevante ai fini del SEE).

<sup>30</sup> Direttiva 2002/32/CE del Parlamento europeo e del Consiglio del 7 maggio 2002 relativa alle sostanze indesiderabili nell'alimentazione degli animali.

<sup>31</sup> Regolamento (CE) n. 767/2009 del Parlamento europeo e del Consiglio, del 13 luglio 2009, sull'immissione sul mercato e sull'uso dei mangimi, che modifica il regolamento (CE) n. 1831/2003 e che abroga le direttive 79/373/CEE del Consiglio, 80/511/CEE della Commissione, 82/471/CEE del Consiglio, 83/228/CEE del Consiglio, 93/74/CEE del Consiglio, 93/113/CE del Consiglio e 96/25/CE del Consiglio e la decisione 2004/217/CE della Commissione (Testo rilevante ai fini del SEE).

<sup>32</sup> Direttiva 2004/28/CE del Parlamento europeo e del Consiglio del 31 marzo 2004 che modifica la direttiva 2001/82/CE recante un codice comunitario relativo ai medicinali veterinari (Testo rilevante ai fini del SEE).

<sup>33</sup> Direttiva 90/167/CEE del Consiglio, del 26 marzo 1990, che stabilisce le condizioni di preparazione, immissione sul mercato ed utilizzazione dei mangimi medicati nella Comunità.

<sup>34</sup> Regolamento (UE) 2015/2283 del Parlamento europeo e del Consiglio, del 25 novembre 2015, relativo ai nuovi alimenti e che modifica il regolamento (UE) n. 1169/2011 del Parlamento europeo e del Consiglio e abroga il regolamento (CE) n. 258/97 del Parlamento europeo e del Consiglio e il regolamento (CE) n. 1852/2001 della Commissione (Testo rilevante ai fini del SEE).

Una riflessione particolare va poi fatta per gli OGM, definiti come “un organismo, diverso da un essere umano, il cui materiale genetico è stato modificato in modo diverso da quanto avviene in natura con l'accoppiamento e/o la ricombinazione genetica naturale”<sup>35</sup>. Grazie alla biotecnologia moderna, è possibile apportare modifiche alle piante, ad esempio per renderle resistenti alle malattie o per incrementare il loro rendimento. Conformemente al principio di precauzione, l'UE ha istituito un rigoroso quadro giuridico per la coltivazione e la commercializzazione degli OGM impiegati negli alimenti o nei mangimi. L'immissione di un OGM sul mercato è vincolata a una valutazione scientifica del rischio condotta dall'EFSA, in collaborazione con gli organismi scientifici degli Stati membri, allo scopo di escludere qualsivoglia pericolo per la salute umana o degli animali e per l'ambiente. Una volta ricevuto il parere dell'EFSA, la Commissione, eventualmente discostandosene, elabora un progetto di decisione, nel quale si concede o si rifiuta l'autorizzazione, che sarà votata a maggioranza qualificata da un comitato di esperti composto da rappresentanti degli Stati membri. Qualora non venga adottato alcun parere, ad esempio in assenza di una maggioranza qualificata favorevole o contraria all'autorizzazione, la decisione finale spetta alla Commissione. Qualsiasi alimento o mangime autorizzato prodotto a partire da OGM o contenente OGM deve essere tracciabile e chiaramente etichettato in quanto tale, in modo che i consumatori possano compiere scelte consapevoli. Nell'aprile 2015 è entrata in vigore una nuova legislazione<sup>36</sup> che consente agli Stati membri di limitare o vietare la coltivazione di colture contenenti OGM sul loro territorio, anche se questo è consentito a livello europeo.

## **6.2 Politica Agricola Comune (PAC)**

La Politica Agricola Comune (PAC) può essere definita come una serie di norme e meccanismi che regolano la produzione, gli scambi e la lavorazione dei prodotti agricoli nell'ambito dell'Unione europea. Essa è costituita da un sistema di sovvenzioni, aiuti e programmi in favore dell'agricoltura che, con circa 55 miliardi di euro dedicati, ha rappresentato il 45% del bilancio totale dell'Unione Europea per il periodo di programmazione 2007-2013. L'istituzione della PAC, espressamente prevista dal Trattato di Roma del 1957, fu impostata fin dall'inizio sulla base degli obiettivi previsti, che erano di natura protezionistica, poiché tendevano a difendere le produzioni nazionali dalle importazioni estere mediante l'imposizione di alti dazi doganali e il sostegno al reddito degli agricoltori attraverso il meccanismo dei sussidi e dei prezzi garantiti. Nel 1960, i sei membri

---

<sup>35</sup> Direttiva 2001/18/CE, GU L 106 del 17.4.2001.

<sup>36</sup> Direttiva (UE) 2015/412 del Parlamento europeo e del Consiglio, dell'11 marzo 2015, che modifica la direttiva 2001/18/CE per quanto concerne la possibilità per gli Stati membri di limitare o vietare la coltivazione di organismi geneticamente modificati (OGM) sul loro territorio. Testo rilevante ai fini del SEE.

fondatori della Comunità europea (Belgio, Francia, Germania, Italia, Lussemburgo e Paesi Bassi) adottarono i primi meccanismi previsti dalla PAC che, due anni dopo, nel 1962, entrò in vigore. L'ordinamento giuridico della PAC è disciplinato oggi dagli articoli 38-44 del titolo III del TFUE, definendo all'art. 39 le finalità della PAC:

- Incrementare la produttività dell'agricoltura, sviluppando il progresso tecnico, assicurando lo sviluppo razionale della produzione agricola ed un impiego migliore dei fattori di produzione, con specifico riferimento alla manodopera;
- Assicurare un tenore di vita equo alla produzione agricola, grazie in particolare al miglioramento del reddito individuale di coloro che lavorano nell'agricoltura;
- Stabilizzare i mercati;
- Garantire la sicurezza degli approvvigionamenti;
- Assicurare prezzi ragionevoli nelle consegne ai consumatori.

La linea guida che si è affermata è stata quella di uno sviluppo progressivo degli scambi all'interno della comunità, tenendo in considerazione anche la necessità di mantenere gli scambi commerciali con i Paesi extra Unione Europea. Gli strumenti originari della PAC vennero individuati nella politica dei mercati agricoli e dei prezzi e nella politica delle strutture per il miglioramento e la modernizzazione delle aziende agricole. Al fine di perseguire gli obiettivi in argomento, l'articolo 41 dello stesso TFUE, prevede la creazione di un'Organizzazione Comune dei Mercati agricoli (OCM) che, a seconda dei prodotti, assume una delle seguenti forme:

- Regole comuni in materia di concorrenza;
- Coordinamento obbligatorio delle diverse organizzazioni nazionali del mercato;
- Organizzazione europea del mercato.

La politica di mercato adottata, si basava su un'impostazione per comparti e si prefiggeva di sostenere i prezzi agricoli interni, di proteggere il mercato interno attraverso i prelievi variabili sulle importazioni e di sostenere le esportazioni con gli importi di restituzione. Quindi, vi era un'impostazione originaria orientata per lo più al mercato e all'incremento del reddito attraverso il sostegno del prezzo, discostandosi dal duplice percorso d'intervento in campo agricolo che, secondo l'articolo 40 del TFUE, doveva essere costituito, da una parte, dalla politica di mercato e, dall'altra, dalla politica delle strutture, sottovalutata per i primi anni.

Infatti, le strutture agrarie nei Paesi fondatori presentavano notevoli differenze in termini di sviluppo. L'idea di base era pertanto superare le disparità di sviluppo esistenti fra le aziende delle varie realtà regionali e nazionali, ma anche di limitare la disparità tra i redditi del settore agricolo e quelli dei settori extra-agricoli. La politica delle strutture non si rivelò un elemento trainante della politica agricola comunitaria, come era stabilito nelle iniziali decisioni della Comunità, tanto da far

passare tali interventi delle strutture in secondo piano e, solo dopo molti anni, fu dato corso alle stesse. Difatti, il miglioramento delle aziende agricole comportava tempi di implementazione lunghi, mentre gli interventi sui prezzi e sui mercati prevedevano una loro attuazione nel breve periodo, per cui meglio si prestavano agli aspetti - anche politici - degli agricoltori dei diversi Stati membri.

Nello scenario degli anni Ottanta, per sostenere la ripresa dell'economia mondiale, i Paesi più avanzati furono indotti a lanciare un nuovo negoziato multilaterale sul commercio, nella cui agenda fu previsto anche l'inserimento dell'agricoltura.

Il problema della riforma della PAC fu ripreso, anche se non in termini complessivi, per cercare di porre sotto controllo la crescita della produzione agricola e, quindi, la spesa che era necessario sostenere. Il bisogno di correggere gli squilibri della PAC fu inizialmente affrontato attraverso l'adozione di misure amministrative, come il prelievo di corresponsabilità, i limiti di garanzia e le quote che, nella prassi, non avevano altra finalità se non quella di contenere le eccedenze produttive agricole e il costo della stessa PAC. Quindi, dopo un lungo periodo caratterizzato dalla predominanza di una politica comune focalizzata solo sul sostegno dei prezzi, s'iniziò a sviluppare un nuovo percorso verso una politica strutturale integrata con la politica dei prezzi e dei mercati.

Nei primi anni di attuazione della PAC, furono istituiti il Fondo Europeo Agricolo d'Orientamento e di Garanzia (FEAOG) e l'Organizzazione Comuni di Mercato (OCM), che favorirono il libero scambio dei prodotti agricoli e il protezionismo dalla concorrenza estera. Va precisato che le organizzazioni comuni dei mercati sono state introdotte in maniera graduale. Attualmente, le stesse sono previste per la maggior parte dei prodotti agricoli e costituiscono gli strumenti di base del mercato agricolo comune, in quanto eliminano gli ostacoli agli scambi intracomunitari dei prodotti e mantengono barriere doganali comuni nei confronti dei paesi terzi.

Il FEAOG, istituito dal Reg. CEE 25/1962 e successivamente modificato ripetutamente attraverso il Reg. CEE 728/1970, e il Reg. CEE 1258/1999, nonché dal Regolamento del Consiglio 1290/2005, è operativo dal 1964, attraverso due sezioni:

- Sezione "Orientamento", facente parte dei fondi strutturali, che contribuiva alle riforme agricole strutturali e allo sviluppo delle zone rurali (ad esempio, tramite investimenti nelle nuove attrezzature e tecnologie);
- Sezione "Garanzia", che finanziava le spese inerenti l'organizzazione comune dei mercati (ad esempio, tramite l'acquisto o lo stoccaggio delle eccedenze e la promozione delle esportazioni dei prodotti agricoli).

La scelta degli agricoltori verso produzioni che beneficiavano dei livelli di sostegno elevato, ben presto comportò forti eccedenze di prodotti agricoli, generando effetti economici distorsivi e

disaccordi fra gli Stati membri; inoltre la spesa per il sostegno alle produzioni agricole assorbì gran parte delle risorse comunitarie, riducendo significativamente gli spazi per ogni altro tipo di politica, tra le quali l'ammodernamento delle strutture produttive.

Da questo contesto, nacque l'esigenza di introdurre una riforma generale della PAC che, negli anni di attuazione, aveva visto realizzare con successo i suoi obiettivi iniziali, riuscendo a promuovere sia la produzione che la produttività, a stabilizzare i mercati, ad assicurare l'approvvigionamento dei prodotti e a proteggere gli agricoltori contro le fluttuazioni dei prezzi sui mercati mondiali.

Una prima proposta di riforma, anche se le condizioni e le sensibilità politiche non erano tali da consentirne l'approvazione, risale al 1968, con la pubblicazione da parte della Commissione di un documento denominato "Memorandum sulla riforma della PAC", comunemente detto "Piano Mansholt", che prevedeva la riduzione della popolazione attiva in agricoltura e l'incoraggiamento alla formazione di unità di produzione agricole più grandi e più efficienti. Con l'introduzione nel 1972 delle misure cosiddette "strutturali", rivolte in particolare alla modernizzazione dell'agricoltura, la Commissione propose nel 1983 una riforma sostanziale, che fu formulata ufficialmente due anni dopo con la pubblicazione del "Libro Verde" sulle "Prospettive della politica agraria comune" (1985). Con tale documento ci si proponeva di ristabilire un equilibrio di mercato, limitando le eccedenze produttive con misure di sostegno ai redditi agricoli piuttosto che ai prezzi dei prodotti. Tuttavia, nel 1988, il Consiglio europeo raggiunse un'intesa su un insieme di interventi di riforma che limitavano la percentuale della spesa della PAC nel quadro del bilancio generale.

La prima vera e propria riforma della PAC è avvenuta nel 1992, con la Riforma Mac Sharry, quando la Commissione e Ray Mac Sharry, membro responsabile per l'agricoltura, presentarono due documenti di riflessione sullo sviluppo e il futuro della PAC. Tali documenti costituirono la base per un'intesa politica sulla riforma raggiunta effettivamente il 21 maggio 1992 (c.d. "Riforma Mac Sharry"). I cambiamenti più importanti consistevano essenzialmente nella graduale sostituzione del sostegno concesso attraverso misure sui prezzi e sui mercati, con gli aiuti al reddito. Tale riforma, in sostanza, rappresentò la base per orientare l'agricoltura al mercato e disaccoppiare gli aiuti, cioè per renderli indipendenti alla produzione. Per completare tale processo, sono state necessarie tre ulteriori riforme: l'"Agenda 2000" nel 1999, la "Riforma Fishler" nel 2003 e il cosiddetto "Health Check" nel 2008.

In definitiva, la Riforma Mac Sharry delineò la via per l'introduzione degli aiuti disaccoppiati e la diversificazione degli interventi finalizzati al riconoscimento di attività e funzioni diverse da quelle produttive, ovvero, introduceva la novità di sostenere "i redditi degli agricoltori [...] anziché attraverso i prezzi istituzionali, attraverso un aiuto diretto ad ettaro" (Trevisan, 2000). Si passava da un sistema accoppiato alla quantità prodotta a un pagamento diretto basato sulla compensazione per

ettaro e per capo di bestiame. Tale riforma, a differenza del passato, cercava di superare il concetto di garanzia a sostegno dei prezzi come unico possibile aiuto a sostegno dell'agricoltura, ridefinendo così la necessità di perseguire nuovi obiettivi, tra cui:

- Assicurare l'attività di un numero sufficiente di agricoltori in modo da garantire la conservazione dell'ambiente naturale e del territorio rurale;
- Incoraggiare lo sviluppo delle aree rurali attraverso la diversificazione delle attività economiche;
- Puntare su un tipo di agricoltura estensiva col fine di ridurre la formazione di eccedenze;
- Utilizzare il bilancio comunitario per ripartire meglio il sostegno ed eliminare le disparità.

Tra gli obiettivi delle misure di accompagnamento apparivano, inoltre, l'obiettivo della Politica Agricola Comunitaria di proteggere e tutelare l'ambiente naturale e gli agro-ecosistemi attraverso, soprattutto, l'incentivazione delle pratiche agricole a basso impatto ambientale e degli interventi di riforestazione. Ma la Riforma MacSharry non ottenne i riscontri attesi, soprattutto con l'avvento di sistemi tecnologici innovativi che avevano comportato l'aumento della produzione per ettaro.

### **6.2.1 La nuova P.A.C. 2014-2020**

Le proposte legislative presentate dalla Commissione il 12 ottobre 2011 sono un insieme molto corposo di documenti, comprendente sette regolamenti, che hanno l'ambizione di disegnare la nuova PAC per una durata di sette anni, a partire dal 1° gennaio 2014. Questi sette testi giuridici - dei quali i primi quattro sono i più importanti - riguardano i seguenti aspetti:

- Pagamenti diretti: proposta di Regolamento che stabilisce norme comuni relative ai regimi di sostegno diretto agli agricoltori nell'ambito della politica agricola comune. Sostituisce l'attuale Reg. 73/2009 e detta le norme per tutti i pagamenti accoppiati e disaccoppiati della PAC;
- OCM unica: proposta di Regolamento che stabilisce un'organizzazione comune di mercato dei prodotti agricoli (OCM unica) che sostituisce l'attuale Reg. 1234/2007;
- Sviluppo rurale: proposta di Regolamento sul sostegno allo sviluppo rurale da parte del Fondo Europeo Agricolo per lo Sviluppo Rurale (FEARS); sostituisce l'attuale Reg. 1698/2005, definendo gli interventi del secondo pilastro della PAC e le regole per la programmazione e gestione dei Programmi di sviluppo rurale;
- Regolamento orizzontale: proposta di Regolamento su finanziamento, gestione e monitoraggio della Politica Agricola Comune; sostituisce l'attuale Reg. 1290/2005

(regolamento orizzontale) stabilendo le norme per il funzionamento dei due fondi agricoli: il FEAGA e il FEASR;

- Alcune misure di mercato: proposta di Regolamento che determina le misure sulla fissazione di alcuni aiuti e rimborsi relativi all'organizzazione comune di mercato dei prodotti agricoli;
- Regolamento transitorio per il 2013: proposta di Regolamento che modifica il Regolamento del Consiglio (Ce) 73/2009 relativamente all'applicazione dei pagamenti diretti agli agricoltori (misure transitorie) rispetto all'anno 2013;
- Trasferimento dei vigneti: proposta di Regolamento che modifica il Regolamento 1234/2007 recante organizzazione comune dei mercati agricoli e disposizioni specifiche per taluni prodotti agricoli (regolamento unico OCM) relativamente al regime di pagamento unico e al sostegno ai viticoltori.

L'architettura giuridica della PAC rimane sostanzialmente confermata, con un edificio che si regge su due pilastri, due fondi e quattro regolamenti.

Il primo pilastro comprende gli interventi di mercato, che riguardano la stabilizzazione dei redditi degli agricoltori tramite la gestione dei mercati agricoli e il regime di pagamenti diretti. Il secondo pilastro promuove la competitività delle imprese agricole e lo sviluppo rurale, con misure programmate a livello territoriale. Anche per il periodo 2014-2020 il finanziamento della PAC sarà assicurato da due fondi: il FEAGA (Fondo Europeo Agricolo di Garanzia) e il FEASR (Fondo Europeo Agricolo per lo Sviluppo Rurale). La suddivisione è motivata dall'esigenza di garantire trattamenti differenziati ai diversi obiettivi della PAC, anche se il FEAGA e il FEASR applicano per quanto possibile le stesse norme, per esempio in materia di attribuzioni degli organismi pagatori e di procedura di liquidazione dei conti.

### **6.3 Agroalimentare e *Made in Italy***

Dopo aver approfondito il concetto di "sicurezza alimentare" e dopo aver fatto un quadro sulla PAC è importante analizzare il concetto di *Made in Italy* sia dal punto di vista giuridico e sia dal punto di vista aziendale. Questo perché, la necessità di una politica competitiva basata sulla qualità risiede anche nelle caratteristiche strutturali del settore agroalimentare italiano, il quale è caratterizzato da almeno tre peculiarità: anzitutto il suo tessuto imprenditoriale si basa sulla piccola e media impresa; in secondo luogo, la sua struttura morfologico - geografica non presenta spazi che possano essere adibiti a grandi produzioni di massa; infine, la storia e la cultura del nostro Paese sono fortemente legate anche ad una tradizione alimentare e culinaria ben nota in tutto il mondo e fortemente

radicata nella qualità e tipicità dei prodotti<sup>37</sup>. La storica reputazione delle produzioni italiane gioca senza dubbio alcuno nel senso di un vantaggio competitivo proprio in base a fattori quali la qualità e la tipicità dei prodotti.

Dal punto di vista giuridico la normativa di riferimento sulle indicazioni di origine si sviluppa su tre livelli:

- Normativa a livello internazionale:
  - Convenzione di Parigi per la protezione della proprietà intellettuale del 20 marzo 1883 Articoli 9 e 10.
  - Accordo di Madrid relativo alla repressione delle indicazioni false o fallaci del 14 aprile 1891 Articoli 1, 2 e 3.
- Normativa a livello comunitario:
  - Regolamento (CE) n. 450/2008 del Parlamento Europeo e del Consiglio del 23 aprile 2008 che istituisce il codice doganale comunitario (Codice doganale aggiornato) Articoli 36 e 37.
  - Regolamento (CEE) n. 2454/93 della Commissione del 2 luglio 1993 che fissa talune disposizioni d'applicazione del regolamento (CEE) n. 2913/92 del Consiglio che istituisce il codice doganale comunitario.
- Normativa e circolari di riferimento a livello nazionale:
  - Legge 24 dicembre 2003, n. 350 - Disposizioni per la formazione del bilancio annuale e pluriennale dello Stato (legge finanziaria 2004) Articolo 4, comma 49, 49.bis, 49-ter, 49-quater.
  - Legge 20 novembre 2009, n. 166 - Conversione in legge, con modificazioni, del decreto-legge 25 settembre 2009, n. 135, recante disposizioni urgenti per l'attuazione di obblighi comunitari e per l'esecuzione di sentenze della Corte di giustizia delle Comunità europee. Articolo 16.
  - Legge 8 aprile 2010, n. 55 - Disposizioni concernenti la commercializzazione di prodotti tessili, della pelletteria e calzaturieri.
  - Codice Penale Articoli 517 – 517-bis, 517-ter, 517-quater, 517-quinques.
  - Decreto Legislativo 6 settembre 2005, n. 206 - Codice del consumo, a norma dell'articolo 7 della legge 29 luglio 2003, n. 229 Articoli 18 e seguenti.
  - Circolare 20/D del 13.05.2005 della Agenzia delle Dogane.
  - Circolare n. 155971 del 30.11.2009 della Agenzia delle Dogane.

---

<sup>37</sup> Appartiene alla comune esperienza la constatazione di quanto, all'estero, ed in alcuni Paesi in particolare, quali gli Stati Uniti, l' "Italian sounding", il "Made in Italy" sia apprezzato e ricercato (anche con mezzi illeciti) quale leva competitiva.

- Circolare n. 124898 del 09.11.2009 del Ministero dello Sviluppo Economico

Analizzando le varie normative si deduce che la funzione principale dell'espressione *made in Italy* è di tutelare il pubblico in ordine alla provenienza del prodotto. Ma questa espressione non è un marchio individuale, perché non ha la funzione di contraddistinguere la produzione o la commercializzazione di beni da parte di un imprenditore, non ha cioè la funzione di indicare la provenienza imprenditoriale dei prodotti; non è un marchio collettivo, perché non ha la funzione di garantire l'origine, la qualità e la natura di un prodotto. Al momento, non è necessario che chi utilizza tale espressione ottenga una autorizzazione o licenza da alcuno; e non fa parte delle indicazioni geografiche o delle denominazioni di origine protette, perché è richiesto il legame qualitativo del prodotto con il territorio. L'espressione *made in Italy* è una indicazione della origine del prodotto su cui è apposta. Se vi sono i presupposti, si può apporre la dicitura *made in Italy* a prescindere dalle qualità e dalle caratteristiche del prodotto. Non c'è un legame qualitativo con il territorio.

I presupposti per utilizzare l'indicazione *Made in Italy* sono indicati nella varie normative e nello specifico:

- In base a quanto previsto dalla Legge 24 dicembre 2003, n. 350, la indicazione *Made in Italy* “è lecitamente utilizzata se posta su prodotti e merci originari dall'Italia, ai sensi della normativa europea sull'origine”. La normativa europea sull'origine è costituita dal Regolamento (CE) n. 450/2008 del 23 aprile 2008 sul codice doganale comunitario, che all'Articolo 36 (Acquisizione dell'origine) individua il paese di origine nel seguente modo: le “merci interamente ottenute in un unico paese o territorio sono considerate originarie di tale paese o territorio”; le “merci alla cui produzione hanno contribuito due o più paesi o territori sono considerate originarie del paese o territorio in cui hanno subito l'ultima trasformazione sostanziale.” Per trasformazione sostanziale si intende una trasformazione grazie alla quale il prodotto che ne risulta presenta composizione e proprietà specifiche che non possedeva prima di essere sottoposto a detta trasformazione o lavorazione.
- Con riferimento ai prodotti alimentari, l'Articolo 4, Comma 49-bis, della Legge 24 dicembre 2003, n. 350, stabilisce che per i prodotti alimentari, per effettiva origine si intende il luogo di coltivazione o di allevamento della materia prima agricola utilizzata nella produzione e nella preparazione dei prodotti e il luogo in cui è avvenuta la trasformazione sostanziale”. Per la trasformazione sostanziale dei prodotti alimentari si rimanda all'Allegato 11 del Regolamento (CEE) n. 2454/93 (che fissa talune disposizioni d'applicazione del codice doganale comunitario). Tale allegato contiene una tabella in cui vengono descritti i criteri da utilizzare per stabilire il paese di origine di alcuni prodotti alimentari.

Dal punto di vista aziendale il concetto di “Made in Italy” si presenta difficile da definire in senso univoco poiché è estremamente articolato al suo interno e perfino la letteratura lo ha connotato con le accezioni più diverse. Il significato letterale del termine è quello di indicare l’insieme delle merci il cui processo produttivo viene svolto principalmente sul territorio italiano. Questa definizione, tuttavia, da sola non basta ad esprimere la complessità che si cela dietro a tale denominazione, che viene qui sostanzialmente ricondotta alla semplice provenienza di un certo prodotto.

Infatti, quando si prova a definire un concetto come il *Made in Italy* ci si rende conto che, pur essendo intuitivamente chiaro ciò di cui si sta parlando, è molto difficile darne una definizione rigorosa e univoca. Di conseguenza, a ogni definizione del *Made in Italy*, corrisponde una sua quantificazione che può essere anche molto diversificata. L’elemento comune a tutte le definizioni, però, è un’idea qualitativa del prodotto legata alla sua origine italiana, riferita al luogo di produzione e trasformazione rispetto alla materia prima, e alla sua “esportabilità”.

Il *Made in Italy* rappresenta un elemento di punta della produzione e delle esportazioni italiane in termini di specializzazione del lavoro e della tecnologia, nell’ambito di una composizione del paniere di esportazioni che, per il nostro Paese, si può considerare complessivamente maturo e tradizionale (Di Maio, Tamagni, 2008). Nel caso del *Made in Italy* agroalimentare, questo si identifica con beni della dieta mediterranea che si richiamano direttamente ad alcune produzioni alimentari tipiche del nostro Paese, o che perlomeno abbiano un’ampia riconoscibilità all’estero come prodotti del sistema agroalimentare italiano (ISMEA, 2012; INEA, 2009; Antimiani, Henke, 2005 e 2007).

Un altro elemento che per alcuni viene implicitamente richiamato dal concetto di *Made in Italy* è quello del manufatto, del “saper fare”, cioè del prodotto trasformato attraverso un processo tecnologico rispetto al quale l’Italia mostra una specializzazione e un livello di *skill* legati alla propria tradizione e alla specializzazione del lavoro (Carbone e Henke, 2012). In relazione al comparto agroalimentare, ciò corrisponde a beni dell’industria di trasformazione, che utilizza come materia prima i prodotti dell’agricoltura nazionale che in questo senso diventa un tassello prezioso della filiera del *Made in Italy*. Tuttavia, va sottolineato che esiste anche una significativa componente di prodotti freschi che rispondono alle caratteristiche del *Made in Italy*, sia per la stabilità dei saldi commerciali positivi che per la loro riconoscibilità come prodotti tipicamente italiani, che li rendono assimilabili alla categoria, come capita in alcuni casi per frutta e ortaggi freschi.

Uno dei principali problemi definatori del *Made in Italy* - particolarmente evidente nel caso del comparto agroalimentare - deriva dal fatto che spesso i prodotti sono dei trasformati che però richiedono una notevole quantità di materia prima importata (ad esempio, per l’olio d’oliva o per la

pasta). L'identificazione geografica, dunque, è legata non solo all'origine del prodotto, ma anche al processo di trasformazione e ad un *know how* che rappresenta una tradizione consolidata combinata con una specificità tecnologica "locale" (ISMEA, 2007). L'ampiezza e le caratteristiche del *Made in Italy* dipendono, quindi, da dove viene posto il limite di elementi quali il livello di trasformazione e il grado di dipendenza dalla materia prima non locale.

Pertanto, il modo più semplice per definire il *Made in Italy* agroalimentare è il diretto richiamo all'italianità del prodotto. Secondo tale definizione, il *Made in Italy* è composto da "tutti quei prodotti in grado di richiamare il concetto di italianità, indipendentemente dal fatto di essere o non essere prodotti di esportazione netta per il nostro Paese" (INEA, 1994). A questa definizione si possono ascrivere sia prodotti a saldo normalizzato positivo, sia prodotti che, pur avendo un saldo negativo o oscillante, evocano la tipicità italiana (come, ad esempio, alcune categorie di olio di oliva o di formaggi). A loro volta, questi prodotti possono essere distinti in funzione del grado di trasformazione:

- "Tal quale" (prodotti freschi, come ad esempio la frutta e gli ortaggi);
- Primi trasformati: prodotti il cui grado di trasformazione è relativamente basso e spesso il processo di trasformazione avviene ancora in fase agricola (tra questi, ad esempio, rientra il vino);
- Secondi trasformati: prodotti ad un più spinto grado di trasformazione, che usano primi trasformati come input per un secondo processo di trasformazione (ad esempio la pasta, che utilizza la semola).

Un chiaro vantaggio di questa classificazione è l'immediatezza ma anche il fatto che, non tenendo conto dal saldo delle singole voci, ascrive nel *Made in Italy* anche prodotti che, pur essendo deficitari in termini di bilancia commerciale, mostrano grande riconoscibilità all'estero come prodotti italiani. Naturalmente, il principale limite di questa definizione sta nel fatto che si tengono insieme voci con saldo commerciale stabilmente e nettamente positivo con altre il cui saldo mostra segno negativo.

Partendo da qui, possiamo poi progressivamente restringere il campo del *Made in Italy* agroalimentare. Ad esempio, incrociando l'informazione relativa al segno del saldo con l'elemento della riconoscibilità dei beni si arriva ad un *Made in Italy* più ristretto, indipendentemente dal grado di trasformazione. Se poi si aggiunge anche questo elemento, prendendo in considerazione beni "riconoscibili", trasformati e con saldo stabilmente positivo, il campo si restringe ancora di più.

Una definizione teorica di *Made in Italy* agroalimentare potrebbe prendere in considerazione anche le denominazioni di origine e le indicazioni geografiche protette. In questo modo, la componente territoriale e la localizzazione geografica sarebbe decisamente valorizzata e avrebbe la meglio sulle

altre, delimitando fortemente la definizione ma agganciandola ad un parametro normativo. Tuttavia, questa definizione sarebbe senz'altro troppo restrittiva, escludendo tante realtà commercialmente importanti e fortemente connotate come italiane; inoltre, le statistiche relative al commercio con l'estero molto raramente tengono conto di questo elemento nella classificazione merceologica, per cui è di fatto impossibile riuscire a distinguere la quota di esportazione di prodotto DOP o IGP dal resto delle esportazioni.

Una recente classificazione del *Made in Italy* agroalimentare (INEA, 2010) tiene conto di tutti i gradi di trasformazione dei beni e prende in considerazione prodotti riconoscibili che abbiano il saldo commerciale positivo almeno per tre anni consecutivi. Le voci vengono poi distinte in tre diverse categorie: il *Made in Italy* agricolo, il *Made in Italy* trasformato e il *Made in Italy* dell'industria alimentare.

Il primo comprende riso, frutta fresca, ortaggi freschi e prodotti del vivaismo; il secondo include vino confezionato e sfuso, pomodoro trasformato, formaggi, salumi, succhi di frutta, ortaggi e frutta preparati, olio d'oliva, aceto, oli essenziali e acque minerali; il terzo pasta, caffè, prodotti da forno, prodotti dolciari a base di cacao, acquaviti e liquori, e gelati.

I tre gruppi sono distinti in base al grado di trasformazione: i primi sono prodotti agricoli "tal quali", mentre nei secondi e nei terzi, pur essendo la materia prima comunque cruciale nella caratterizzazione del prodotto finale, il *know how* e le tecnologie giocano un ruolo crescente (maggiore nel terzo gruppo rispetto al secondo).

Questa classificazione tiene insieme tutti gli elementi discussi in precedenza, il che la rende più efficace, oltre che innovativa, rispetto a definizioni più tradizionali (Carbone e Henke, 2012).

### **6.3.1 Il Made in Italy agroalimentare nei Paesi BRICS e TICKS**

Per un Paese come l'Italia che gode di ottima reputazione internazionale per la propria produzione agroalimentare e punta a sostenere la ripresa dell'economia anche attraverso un ulteriore sviluppo dell'export di settore, la crescente domanda dei Paesi ad economia emergente costituisce un'opportunità molto significativa (Centro Studi Confagricoltura, 2016).

I Brics e Ticks, in particolare, sono una grande opportunità per l'agroalimentare made in Italy. BRICS e TICKS sono acronimi, adottati da alcuni fondi internazionali di investimento finanziario, che individuano i principali Paesi ad economia emergente. I Paesi BRICS sono Brasile, Russia, India, Cina, Sudafrica. I Paesi TICKS sono Taiwan, India, Cina, Sud Corea. In tutto sette Paesi, visto che Cina e India fanno parte di entrambi.

Complessivamente, nel periodo 2001-2015, l'export agroalimentare complessivo dell'Italia verso i Paesi BRICS e TICKS (tabella 6), è cresciuto costantemente, tranne che nel 2009 (-86 milioni di € rispetto al 2008), nel 2014 (-13 milioni di € rispetto al 2013) e nel 2015 (-142 milioni di € rispetto al 2014). Ha registrato flessioni nel 2015 rispetto al 2013 l'export agroalimentare dell'Italia verso Russia, e Sudafrica; per il Brasile la flessione si registra nel 2015 rispetto al 2014 ed è da valutare, considerando le difficoltà economiche del Paese sudamericano, se si tratti di un fenomeno occasionale oppure di una tendenza che proseguirà nei prossimi anni.

**Tabella 6.** Export agroalimentare dell'Italia verso i Paesi BRICS/TICKS (in milioni di €) (Fonte: Centro Studi Confagricoltura, 2016).

Anno	Totale (milioni di Euro)
2001	333
2002	360
2003	398
2004	447
2005	540
2006	664
2007	775
2008	845
2009	759
2010	1042
2011	1287
2012	1429
2013	1608
2014	1595
2015	1453

Facendo un focus sulla Cina si evince che l'esportazione di prodotti agroalimentari dell'Italia verso la Cina (1,38 miliardi di abitanti), fra il 2001 e il 2015 è cresciuta in media del 28,6% l'anno, superando nel 2015 l'esportazione verso la Russia. Nel 2015, rispetto al 2014, l'incremento è stato del 19%. L'importazione è cresciuta mediamente, nello stesso periodo, del 3,9% l'anno. Il saldo della bilancia commerciale, pur sempre passivo, si è dimezzato negli ultimi anni passando, dai precedenti picchi di oltre 400 milioni di euro (2007), ai 169 milioni di euro del 2014 e ai 202 milioni del 2015.

**Tabella 7.** Import ed export agroalimentare dell'Italia con la Cina (valore milioni di €) (Fonte: Centro Studi Confagricoltura, 2016).

Anno	Import (milioni di €)	Export (milioni di €)	Saldo
2001	425	16	-409
2002	340	14	-326
2003	328	22	-306
2004	368	28	-341
2005	413	33	-380
2006	422	61	-361
2007	495	79	-416
2008	459	92	-367
2009	391	124	-266
2010	498	192	-306
2011	589	249	-341
2012	529	303	-226
2013	556	342	-214
2014	536	367	-169
2015	639	437	-202

## 7. Bibliografia

- ANDERSON J.E., WINCOOP E. V., *Trade Costs*, Journal of Economic Literature 42(3), 691-751, 2004;
- ANTIMIANI A., HENKE R., *Old and New partners: Similarity and competition in the EU foreign agri-food trade*, Food Economics, 2007;
- ANTIMIANI A., HENKE R., *Struttura e specializzazione degli scambi agro-alimentari tra Italia e Cina*, Rivista di Economia Agraria, 2005;
- BANCA D'ITALIA, *Bollettino Economico*, n.2, 2018;
- BORRIELLO R., DEL BRAVO F., *La competitività dell'agroalimentare italiano. Check up 2015*, Ismea, Roma, 2015;
- BOSELLI C., *Le condizioni economico-finanziarie delle imprese esportatrici*, Rapporto ICE, 2017;
- CALLIGARIS S., DEL GATTO M., HASSAN F., OTTAVIANO G., SCHIVARDI F., *Imprese esportatrici, produttività e misallocazione*, Rapporto ICE, 2017;
- CARBONE A., HENKE R., *Il made in Italy nel commercio agroalimentare in L'agroalimentare italiano nel commercio mondiale. Specializzazione, competitività e dinamiche*, Edizioni Tellus, 2012;
- CENTRO STUDI CONFAGRICOLTURA, *Agroalimentare Made in Italy: export e import dell'Italia con i Paesi BRICS e TICKS*, Confagricoltura, Roma, 2016;

- CENTRO STUDI UNIONCAMERE, *Rapporto UnionCamere 2015. Alimentare il digitale. Il futuro del lavoro e della competitività dell'Italia*, Roma, 2015;
- COMMISSIONE EUROPEA, *Le politiche dell'Unione europea Sicurezza dei prodotti alimentari, Lussemburgo*, Ufficio delle pubblicazioni dell'Unione europea, 2014;
- CONFINDUSTRIA., PAOLAZZI L., *Le sfide della politica economica*, Scenari Economici, 2017;
- CORTI R., *Modelli decisionali per l'ingresso sui mercati internazionali*, Università degli Studi di Milano-Bicocca, 2016;
- COSTA S., SALLUSTI F., VICARELLI C., ZURLO D., *Sopra la soglia (dell'export) l'impresa campa: vincoli strutturali e barriere all'export*, Rapporto ICE, 2017;
- CREA, *L'agricoltura italiana conta 2017*, Centro di ricerca Politiche e Bioeconomia, 2017;
- CREA-PB, *Commercio dei prodotti agroalimentari 2015*, Università Cattolica di Piacenza, Roma, 2016;
- DEL GATTO M., *Trends di Economia Internazionale Globalizzazione, Investimenti e Commercio Estero*, 2017;
- DI MAIO M., TAMAGNI F., *The Evolution of World Export Sophistication and the Italian Trade Anomaly*, Rivista di politica economica, 2008;
- DI PIETRO R., *Le quote di mercato delle esportazioni italiane: un'analisi constant-market-shares*, Rapporto ICE, 2017;
- EUROPEAN COMMISSION, *Agri-food trade presentation-details of the 6 classes of products*, Directorate-General for Agriculture and Rural Development;
- EUROSTAT, *Agriculture, forestry and fishery statistics*, Dossier, 2016;
- FABIANI S., FEDERICO S., FELETTIGH A., *L'aggiustamento dei conti con l'estero: fattori ciclici e il conto corrente dell'Italia*, Rapporto ICE, 2017;
- FANFANI R., *L'agricoltura in Italia*, Il Mulino, 1990;
- FARELLA R., FORTI A., GUERRIERI P., IAMMARINO S., IAPADRE L., VIESTI G., a cura di GUERRIERI P., *Processi e politiche per l'internazionalizzazione del sistema Italia*, IAI Quaderni, 2004;
- FONDAZIONE SYMBOLA, *Rapporto 2015. Geografie del nuovo Made in Italy*, I quaderni di Symbola, Roma, 2015;
- FOODDRINK EUROPE, *Data & Trends of the European Food and Drink Industry*, 2014;
- ICE, *L'agroalimentare in Italia produzione ed export*, Italian Trade Agency, 2016;
- ICE, *L'Italia nell'economia internazionale*, Italian Trade Agency, 2017;
- INEA, *Il commercio con l'estero dei prodotti agroalimentari*, anni vari;

- ISMEA, *AgrOsserva Trimestrale di analisi e previsioni per la filiale agroalimentare IV trimestre 2015*, 2016;
- ISMEA, *Check Up. La competitività dell'agroalimentare italiano*, 2012;
- ISMEA, *Le strategie di investimento all'estero delle imprese pastarie italiane, Report made in Italy*, 2007;
- ISTAT, *Commercio estero e internazionalizzazione delle imprese*, Report, 2016;
- ISTAT, *L'andamento dell'economia agricola*, Report, 2015;
- ISTAT, *L'andamento dell'economia agricola*, Report, 2016;
- MUSSO F., *Lo sviluppo internazionale*, in Di Bernardo B., Gandolfi V., Tunisini A., *Economia e management delle imprese*, Hoepli, Milano, 2009;
- OHLIGER T., *Sicurezza alimentare*, Note sintetiche sull'Unione europea, 2018;
- REGIONE MARCHE, *Agro-alimentare: sintesi di dati e informazioni economiche sul settore produttivo nelle Marche*, Sistema informativo statistico, 2015;
- REGIONE MARCHE, *Agro-alimentare: Sintesi di dati e informazioni economiche sul settore produttivo nelle Marche*, Sistema informativo statistico, 2017;
- REGIONE MARCHE, *Agro-alimentare: sintesi di dati e informazioni economiche sul settore produttivo nelle Marche*, Sistema informativo statistico, 2016;
- SODANO V., *Analisi dei mercanti agroalimentari*, McGraw-Hill, 2010;
- SPINGOLA S., *Presenza commerciale e produttiva italiana nei principali mercati*, Rapporto ICE, 2017;
- WTO, *World Trade Report 2013: Factors shaping the future of world trade*, World Trade Organization, 2013;

## L'INFLUENZA DEI NETWORK NEL PROCESSO DI INTERNAZIONALIZZAZIONE DELLE IMPRESE AGROALIMENTARI

### **Abstract**

**Tema:** la globalizzazione del mondo determina un rapido aumento del commercio internazionale. Anche molte PMI agroalimentari hanno già avviato da tempo il loro processo di internazionalizzazione. La ricerca ha confermato che le imprese sono influenzate dalle relazioni di rete nel loro processo di internazionalizzazione.

**Obiettivo:** studiare le relazioni di rete di una impresa agroalimentare marchigiana. La scelta del mercato estero e la modalità di entrata sono decisioni cruciali per le PMI nel loro processo di internazionalizzazione. La ricerca sottolinea che le relazioni di rete influenzano le imprese in queste decisioni; tuttavia, manca totalmente un'indagine empirica sulle aziende agroalimentari marchigiane e uno studio approfondito su quale tipologia di relazione influenzi la scelta del mercato estero e la modalità di entrata.

**Metodologia:** la vastità degli obiettivi di ricerca e l'intento di condurre un'indagine esaustiva in tutto il territorio marchigiano, hanno richiesto la scelta dell'indagine mediante questionario (somministrazione via posta elettronica).

**Risultati:** I risultati di questa ricerca mostrano che il 76% delle imprese rispondenti al questionario sono influenzate dalle relazioni. I risultati si sono conformati agli studi precedenti riguardanti le PMI. Si è riscontrato che le relazioni di rete influenzano più frequentemente la scelta del mercato estero. In questa decisione, le imprese che hanno un approccio proattivo sono principalmente influenzate da relazioni solide e formali. Le imprese che adottano un approccio reattivo sono state principalmente influenzate da relazioni deboli e informali.

**Keywords:** network analysis, internazionalizzazione, PMI, settore agroalimentare.

## 1. Introduzione

L'obiettivo di questo studio è quello di comprendere, attraverso un'analisi empirica, come le relazioni di rete di un'azienda possano influire sulla scelta del mercato estero e sulla modalità di entrata attivate nei processi di internazionalizzazione. L'approccio di ricerca combina metodo deduttivo e metodo induttivo. La parte deduttiva è legata alle ricerche precedenti condotte nel campo degli effetti delle relazioni di rete sul processo d'internazionalizzazione come quelle di Ojala (2009), Zain e Ng (2006) e Coviello e Munro (1997). Questi autori hanno indagato alcune caratteristiche delle relazioni di rete, ad esempio la loro influenza sulla selezione del mercato estero e sulla scelta della modalità d'ingresso.

La componente qualitativa della ricerca si lega maggiormente ad un approccio induttivo (Saunders et al., 2007) attraverso cui si è inteso raggiungere una migliore comprensione del comportamento e delle peculiarità del campione di aziende analizzato.

Si tratta di aziende che fanno parte del settore agroalimentare della regione Marche e caratterizzate da fasi diverse del loro processo di internazionalizzazione.

Si indagano, in particolare, le caratteristiche delle relazioni di rete che le imprese attivano ed in particolare l'intensità delle relazioni stesse, la posizione dell'azienda all'interno della rete e la formalità o l'informalità della relazione.

Per raggiungere gli obiettivi indicati è stata definita una metodologia di ricerca articolata in due fasi sequenziali: una prima fase quantitativa, volta a raccogliere informazioni generali sul fenomeno dell'internazionalizzazione, ed una qualitativa. Quest'ultima si propone di approfondire le tematiche più innovative e significative emerse in fase quantitativa, descrivere un modello interpretativo del comportamento oltre confine delle PMI e infine definire strategie sostenibili nel lungo periodo.

Così facendo, la ricerca intende fornire un quadro delle scelte operate dalle imprese di piccola e media dimensione del settore agroalimentare marchigiano in tema di approccio internazionale, attraverso l'analisi:

- delle informazioni sui processi di internazionalizzazione;
- delle modalità d'entrata prescelte, analizzando i modelli e i relativi approcci al mercato;
- di come è stato guidato il processo di internazionalizzazione;
- del ruolo della collaborazione tra imprese e reti d'impresa nello sviluppo della presenza internazionale e delle forme di collaborazione attualmente attive tra PMI;
- dell'influenza delle reti sociali nella scelta del mercato estero e nella modalità di entrata.

Questo approccio dovrebbe permettere di ottenere una visione completa di ogni singolo caso, e il caso in sé è interessante per comprendere tutte le dinamiche coinvolte (Bryman & Bell, 2007; Eisenhardt, 1989).

## **2. Metodologia**

Dal punto di vista metodologico, la vastità degli obiettivi di ricerca e l'intento di condurre un'indagine esaustiva in tutto il territorio marchigiano, hanno richiesto la scelta dell'indagine mediante questionario, somministrato attraverso la posta elettronica.

La prima parte della ricerca ha richiesto la predisposizione di tale questionario - riportato in allegato - che presenta domande formulate per la maggior parte secondo la tecnica della "scelta tra risposte multiple".

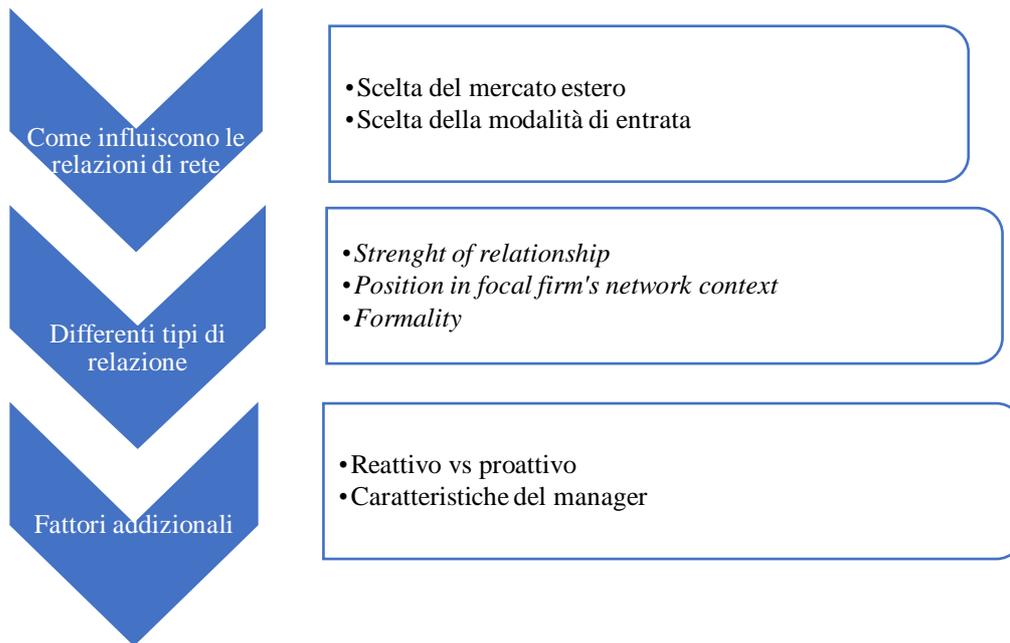
Il processo metodologico su come strutturare il questionario è iniziato affermando quali erano le relazioni di rete, in che misura avevano influenzato la scelta del mercato estero e la conseguente modalità di ingresso. In accordo con Ellis e Pecotich (2001), l'influenza è stata stimata su una scala che prevedeva tre alternative: forte, moderata, leggera.

Il passo successivo è stato analizzare le caratteristiche delle relazioni di rete che hanno influenzato la scelta del mercato estero e/o la modalità di ingresso. Poiché le relazioni sono dinamiche e cambiano costantemente (Carson et al., 2004), è importante sottolineare che ai fini di questa ricerca le caratteristiche delle relazioni sono state valutate al momento del processo decisionale relativo alla scelta del mercato estero e alla modalità di ingresso sul mercato. La forza delle relazioni è basata su fattori come fiducia, impegno e cooperazione (Carson et al., 2004) e le relazioni sono state classificate come forti o deboli. Le relazioni di rete che hanno influenzato il processo decisionale sono state quindi valutate in relazione a dove erano posizionate nei contesti di rete delle imprese focali (Cfr. Capitolo 2.5). Inoltre, il livello di formalità delle relazioni di rete è stato valutato come formale, informale o intermedio.

Gli altri fattori considerati riguardano le modalità con cui l'azienda affronta il proprio processo di internazionalizzazione, se in maniera proattiva o reattiva nella scelta del mercato estero. Infine è stata valutata l'esperienza professionale del decisore dei processi di internazionalizzazione.

Nella figura 1 viene presentata una panoramica su come è stata condotta l'analisi.

**Figura 1** Aspetti indagati attraverso l'analisi



## 2.1 Definizione e caratteristiche del questionario

I questionari sono “strumenti di raccolta delle informazioni, definiti come un insieme strutturato di domande e relative categorie di risposta definite a priori da chi lo costruisce, ovvero di domande cosiddette ‘chiuso’ dove all’intervistato (inteso come colui che risponde alle domande scritte del questionario) viene richiesto di individuare tra le risposte presentate quella che più si avvicina alla propria posizione, e/o di domande ‘aperte’, che non prevedono cioè delle risposte predeterminate” (Zammuner, 1996) ma alle quali il soggetto può rispondere riportando e valutando la propria esperienza.

Il questionario è lo strumento di misura per eccellenza poiché consente la misurazione di un fenomeno in modo quantitativo.

Tra i vantaggi di un questionario, oltre alla strutturazione delle risposte, che prevede la formazione di questionari con domande a risposta chiusa, ricordiamo la standardizzazione degli stimoli: le domande di un questionario sono poste nello stesso ordine e con gli stessi termini a tutti i soggetti. Questa caratteristica permette di raccogliere in maniera uniforme le informazioni sui temi oggetto di indagine e di confrontare le risposte tra loro.

Inoltre, altri due parametri fondamentali nella definizione di un questionario sono la validità e l’attendibilità.

La validità si riferisce al grado con cui lo strumento misura ciò che si prefigge di misurare. Perché i dati raccolti siano validi, devono fornire effettivamente le informazioni per ottenere le quali lo

strumento è stato costruito, in modo da consentire che siano valide le conclusioni alle quali la ricerca perviene (Zikmund, 2000).

Al fine di valutare con precisione come le diverse relazioni di rete possono influenzare l'internazionalizzazione, il questionario si è basato su concetti teorici che consentono di avere un'alta validità.

Per attendibilità, invece, si intende una misurazione che, applicata allo stesso oggetto, deve dare gli stessi risultati anche quando viene compiuta da persone diverse, in situazioni diverse, con strumenti diversi. Se una misurazione ha buoni requisiti di stabilità nonostante le variazioni accidentali, viene detta attendibile (o anche costante o fedele) (Zikmund, 2000).

L'attendibilità può essere uno dei problemi più rilevanti nella ricerca quantitativa, in quanto può essere considerata la stabilità di una misura (Bryman, Bell, 2007). Tuttavia, in questo processo di ricerca, sono state intraprese alcune azioni che possono facilitare la replicazione. Si è accuratamente descritto e documentato il processo di ricerca, come suggerito da Yin (2003b) per mantenere alta l'affidabilità.

Il questionario viene allegato a questa ricerca e le risposte degli intervistati riguardano eventi aziendali reali e si ritiene che se si eseguissero le stesse "interviste" emergerebbero risultati uguali.

### **3. Selezione del campione**

Il campione di aziende studiate è stato selezionato dal data based della Fondazione Aristide Merloni, in particolare nella sezione denominata "Osservatorio e classifica delle Imprese Marchigiane". I dati raccolti sulle principali imprese marchigiane dalla Fondazione Aristide Merloni nel corso di trent'anni di ricerca sono raccolti nell'Osservatorio Imprese: un database ad accesso pubblico, che permette di consultare le raccolte, combinare i dati in diverse modalità, costruire classifiche personalizzate attraverso una ampia serie di opzioni, e ottenere informazioni dettagliate sull'andamento dell'economia marchigiana. I dati dell'Osservatorio sono divisi per Imprese, Bilancio, Gruppi, Classifiche, Mappe. Nella sezione Imprese è possibile consultare le schede delle aziende presenti in Classifica: la scheda include Ragione Sociale e Codice Fiscale, Sede Operativa e Sede Legale, Presidente e gli ultimi due bilanci disponibili. Nella scheda è possibile trovare anche grafici riassuntivi dell'andamento di vendite in Italia e all'estero, e della situazione occupazionale dell'azienda, con i dati di Operai, Impiegati e Dirigenti. Consultando la sezione Bilanci, si possono consultare i Bilanci Ordinari e Consolidati: i dati sono disponibili anche come Bilanci Somma e Bilanci Riclassificati. E' inoltre possibile visionare direttamente i documenti di Bilancio delle imprese. Nell'area dedicata ai Gruppi, le imprese della Classifica

vengono mostrate rispetto alla loro composizione, mostrando le Imprese Capogruppo e le Controllate. La sezione Classifiche permette all'utente di consultare le Classifiche passate e di generare delle graduatorie personalizzate delle principali imprese marchigiane, combinando Bilanci Ordinari e Consolidati con i Settori di appartenenza o con la graduatoria generale delle imprese. Tramite l'Osservatorio Imprese è anche possibile creare delle vere e proprie Mappe Interattive, combinando Vendite, Dipendenti, Settori, Imprese, Comuni, Province e Anni di riferimento. I criteri di ricerca per la selezione del campione riguardano:

- Imprese del settore agroalimentare marchigiano operanti al 2015 (ultimi dati disponibili) (escludendo le aziende agricole);
- Imprese considerate di medie dimensioni, ad eccezione delle prime tre aziende che sono considerate grandi, secondo i criteri della Commissione Europea (2005). Le eccezioni sono state inserite in vista del fatto che sono presenti poche imprese nel territorio e per completezza si è deciso di inserire anche queste aziende.

La tabella che segue riporta la lista delle aziende del settore agroalimentare marchigiano che rientrano nei criteri di media impresa.

**Tabella 1.** Aziende del settore agroalimentare marchigiano (Osservatorio Aristide Merloni)

Ragione sociale	Provincia	Fatturato 2015 (€)	Risultato di esercizio 2015 (€)
FILENI SIMAR SRL	AN	327.927.000	3.454.000
COOPERLAT SOC. COOP. A R.L.	AN	190.517.000	-928.000
SABELLI SPA	AP	68.602.000	3.874.000
TOGNI SPA	AN	48.149.000	1.425.000
SKALO SPA	AN	36.486.000	379.000
ESCA SRL	AP	30.499.000	4.141.000
CONSERVIERA ADRIATICA SPA	AP	27.819.000	335.000
ICI INDUSTRIA CONSERVIERA ITTICA SRL	PU	27.190.000	63.000
S.I.A. SOCIETA' ITALIANA ALIMENTI SPA	AP	25.658.000	1.191.000
MONTEFELTRO FORAGGI SRL	PU	25.195.000	223.000
BALDI CARNI SRL	AN	23.213.000	84.000
TERRE CORTESI MONCARO SOC. COOP AR.L.	AN	22.713.000	580.000
IPSA SPA	AP	19.592.000	2.218.000
LAVORCARNI SRL	MC	19.362.000	98.000

S.V.I.L.A. SRL	MC	16.879.000	152.000
MOJOLI SRL	MC	15.661.000	196.000
AGROSERVICE SPA	MC	15.371.000	171.000
IBERIA SRL	PU	14.990.000	294.000
TREVISANI PIETRO SRL	AP	14.865.000	61.000
ROMCAFFE' SRL	MC	14.680.000	796.000
PROSCIUTTIFICIO FALERIA SRL	FM	12.067.000	889.000
AZIENDA VINICOLA UMANI RONCHI SPA	AN	12.048.000	485.000
NUCCI DANIELE & C. SRL	PU	10.805.000	78.000
<b>TOTALE FATTURATO</b>		<b>1.020.287.000</b>	

Il *database* ottenuto è formato da 23 aziende di media dimensione del settore agroalimentare marchigiano. La ricerca è stata svolta da settembre 2017 a giugno 2018.

#### 4. Analisi del campione

Prima di entrare nel merito dell'analisi dei risultati viene presentato un quadro del campione e il profilo aziendale delle imprese rispondenti. A questa presentazione seguirà l'analisi dei risultati dei questionari raccolti e le principali evidenze empiriche sulla base della struttura mostrata nel paragrafo 2.

Un primo quadro del campione presenta la ripartizione provinciale (Tabella 2), in cui si può notare come la maggioranza delle imprese abbia sede nella provincia di Ancona.

**Tabella 2.** Distribuzione provinciale del campione (Osservatorio Aristide Merloni)

Province Regione Marche	Numero imprese	%
Pesaro-Urbino	4	17
Ancona	7	31
Macerata	5	22
Fermo	1	4
Ascoli Piceno	6	26

È importante conoscere i settori di appartenenza delle aziende analizzate. Questo perché, ai fini dell'internazionalizzazione, alcuni settori non si prestano molto per le caratteristiche di deperibilità del prodotto (Tabella 3).

Inoltre, i dati di bilancio del campione (Osservatorio Aristide Merloni, 2015) indicano che, su 23 imprese agroalimentari marchigiane, 7 non lavorano con l'estero (30,5% del totale). In prima analisi si può dunque affermare che l'internazionalizzazione del campione di imprese non risulta essere un fenomeno abbastanza consolidato e diffuso per queste imprese del settore agroalimentare.

Come si nota dalla tabella 3 il fatturato estero 2015 equivale al 10,2% del fatturato totale. La percentuale nazionale del fatturato estero in relazione al fatturato totale dell'industria agroalimentare risulta essere pari al 21,9% (Italian Trade Agency, 2017).

Per quanto riguarda la percentuale di fatturato estero possiamo osservare la Tabella 3.

**Tabella 3.** Percentuale di fatturato estero (Osservatorio Aristide Merloni)

Ragione sociale	Settore	Fatturato 2015 (€)	Fatturato estero 2015 (€)	Percentuale di fatturato estero
AZIENDA VINICOLA UMANI RONCHI SPA	Vinicolo	12.048.000	9.000.000	75
TERRE CORTESI MONCARO SOC. COOP AR.L.	Vinicolo	22.713.000	13.000.000	59
AGROSERVICE SPA	Sementiero	15.371.000	7.000.000	46,6
IPSA SPA	Food	19.592.000	8.000.000	42
ICI INDUSTRIA CONSERVIERA ITTICA SRL	Food	27.190.000	5.000.000	18,5
COOPERLAT SOC. COOP. A R.L.	Caseario	190.517.000	33.000.000	17,3
S.V.I.L.A. SRL	Food	16.879.000	2.500.000	14,5
MONTEFELTRO FORAGGI SRL	Food	25.195.000	3.500.000	14
ESCA SRL	Food	30.499.000	3.000.000	10
TOGNI SPA	Acqua	48.149.000	4.000.000	8,3
ROMCAFFE' SRL	Caffé	14.680.000	1.000.000	7
MOJOLI SRL	Food	15.661.000	1.000.000	6,6
SKALO SPA	Food	36.486.000	2.000.000	5,5
NUCCI DANIELE & C. SRL	Food	10.805.000	500.000	4,6
SABELLI SPA	Caseario	68.602.000	2.500.000	3,6
FILENI SIMAR SRL	Food	327.927.000	10.000.000	3
CONSERVIERA ADRIATICA SPA	Food	27.819.000	0	
S.I.A. SOCIETA' ITALIANA ALIMENTI SPA	Food	25.658.000	0	
BALDI CARNI SRL	Food	23.213.000	0	

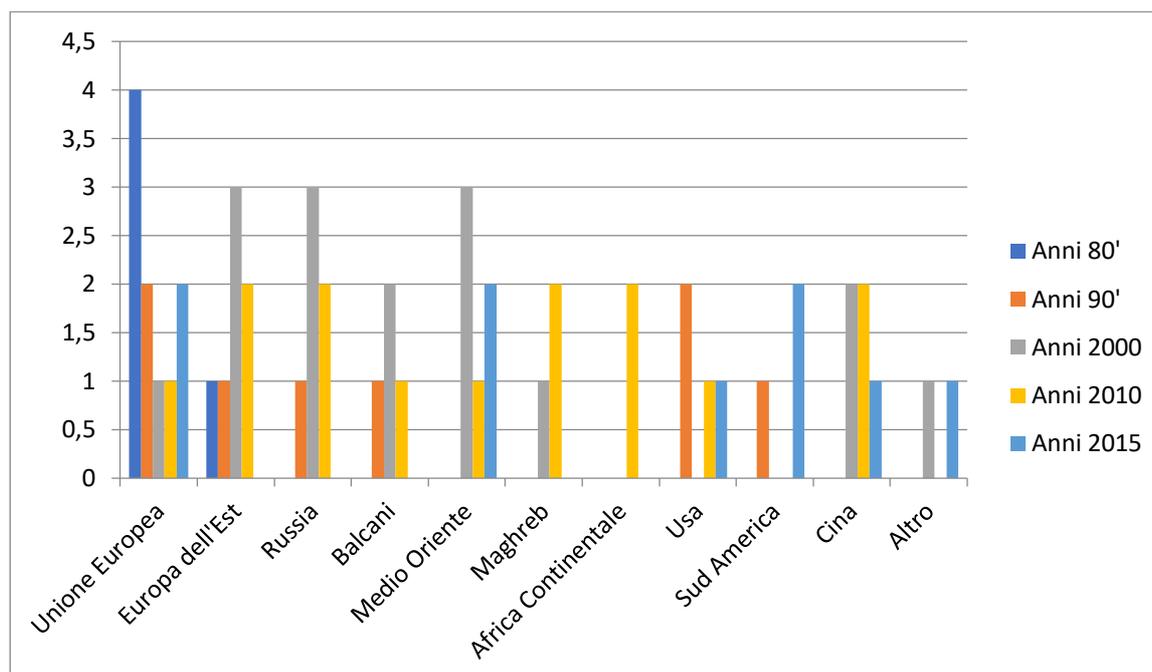
LAVORCARNI SRL	Food	19.362.000	0	
IBERIA SRL	Food	14.990.000	0	
TREVISANI PIETRO SRL	Food	14.865.000	0	
PROSCIUTTIFICIO FALERIA SRL	Food	12.067.000	0	
<b>Totale</b>		<b>1.020.288.000</b>	<b>105.000.000</b>	<b>10,2%</b>

## 5. Risultati empirici

Dall'analisi emerge che su 23 aziende agroalimentari presenti nel campione, 7 non hanno rapporti e non vendono all'estero; delle restanti 16 aziende, 13 hanno risposto al questionario (81%), arrivando così ad una percentuale di risposte più che soddisfacente per raggiungere gli obiettivi della presente ricerca. L'analisi empirica è di carattere aggregato e segue la logica descritta precedentemente nella metodologia.

Nella Figura 2 vengono analizzate le macro aree geografiche con cui le imprese hanno rapporti di tipo commerciale, aggiungendo anche l'anno di inserimento in quel paese per permettere di comprendere la storia e l'esperienza maturata dalle imprese. Si può notare come le aziende del campione siano presenti in tutti i continenti. Le imprese dichiarano di avere rapporti commerciali in molti Paesi e la scelta di questi non sempre risulta essere legata a maggiore vicinanza geografica o ad affinità culturale. Si rileva una propensione alla presenza pari a 3,8 paesi contemporaneamente.

**Figura 2.** Macro aree in cui le imprese operano e anno di inserimento (Fonte: Elaborazione personale)

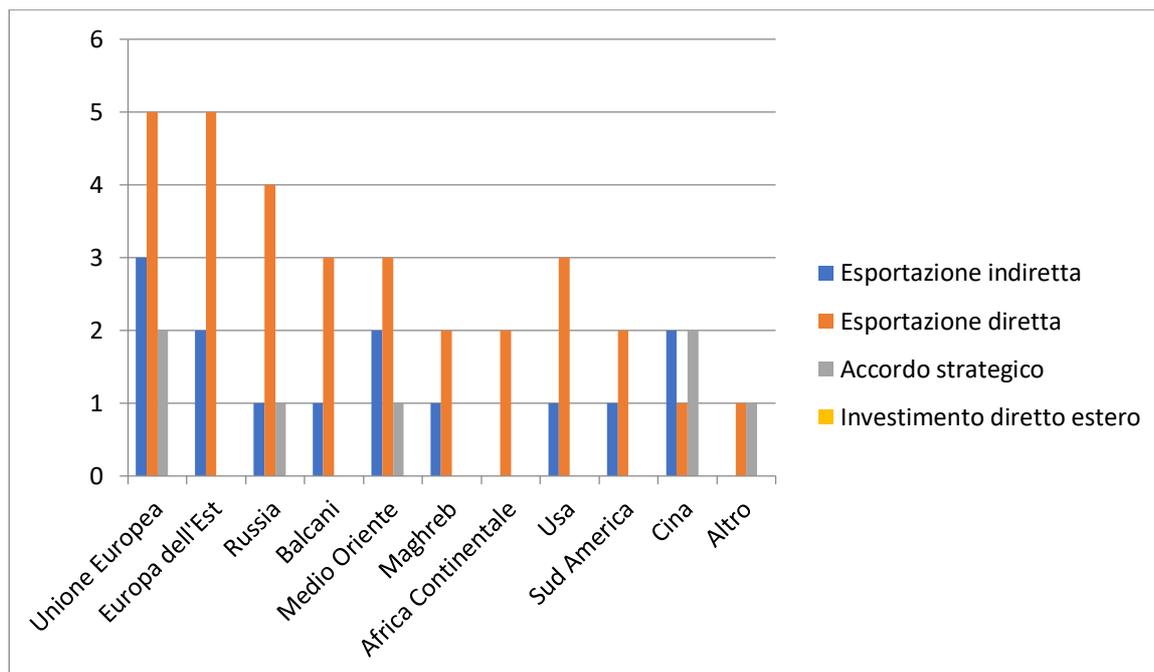


Nella Figura 3 viene analizzata la prima modalità di inserimento nel paese estero. Possiamo notare che le aziende del campione preferiscono come prima modalità quella delle esportazioni dirette ed indirette. Questa scelta strategica è perseguita nel settore agroalimentare in quanto è caratterizzata dal forte contenuto di *know-how* e dalla necessità di mantenere nel paese di origine competenze e abilità difficilmente delocalizzabili (Vescovi, Trevisiol, 2011) in virtù della loro intangibilità e della specificità territoriale. Inoltre le imprese analizzate rientrano nella categoria di media grandezza e non sufficientemente attrezzate per far fronte ad un Investimento Diretto Estero (IDE).

L'esportazione diretta, quindi, risulta essere una strategia che può garantire numerosi vantaggi. Ad esempio, consente di realizzare un canale commerciale più stabile che permette la semplificazione delle vie d'accesso al nuovo mercato straniero e il recupero dei margini di profitto sul prodotto esportato, eliminando le operazioni di intermediazione e garantendo un maggior controllo sulla distribuzione del prodotto e un maggior potere decisionale sul prezzo. Inoltre, un canale commerciale diretto con l'estero consente di ottenere più esperienza, incrementare il proprio *know-how* legato ai processi di esportazione e acquisire una maggiore capacità di creare relazioni internazionali.

Anche l'esportazione indiretta può essere molto vantaggiosa per quelle imprese che si affacciano per la prima volta sui mercati internazionali per cogliere nuove opportunità commerciali senza grossi rischi di mercato.

**Figura 3.** Prima modalità di internazionalizzazione (Fonte: Elaborazione personale)



## 5.1 Un'analisi dei casi

In questo paragrafo sono presentati i risultati empirici dei 13 casi studio. Per rispetto della privacy delle aziende rispondenti non si sono inseriti i nomi relativi.

Per ogni azienda analizzata viene strutturata una tabella frutto delle risposte del questionario.

Ciascuna tabella riporta i seguenti dati

- **Presenza nei mercati esteri. Si tratta della** lista delle macro aree in cui l'azienda ha rapporti di tipo commerciale.
- **Scelta proattiva vs reattiva:** proattiva, strategica e pianificata; reattiva, opportunità di mercato.
- **Esperienza professionale:** gli anni di lavoro nell'azienda del manager responsabile delle scelte di internazionalizzazione.
- **Esperienza internazionale:** si, almeno 2 anni; no, sotto 2 anni.
- **Influenza nella scelta del mercato estero:** Si, in che modo ha influenzato la scelta.
- **Influenza nella modalità di entrata in un mercato estero:** esportazione indiretta, esportazione diretta, accordo strategico, Investimento Diretto Estero.
- **Posizione dell'influenzatore:** può essere: concorrente, istituzione, università o istituto di ricerca, fornitore, cliente, altro [collaboratore interno (socio, dipendente); collaboratore esterno (agente di commercio)].
- **Forza della relazione:** forte; moderata; debole. Dipende dalla frequenza con la quale si è in contatto e dalla durata del rapporto.
- **Rapporto:** formale, si intendono tutte quelle reti strutturate e riconoscibili da documenti formalizzati (protocollo d'intesa) che ne dichiarano gli obiettivi, i settori di intervento e gli attori coinvolti; informale, caratterizzato da un alto livello di spontaneità, sia nella loro genesi che nella loro gestione. Esse si basano su relazioni basate prevalentemente su legami di tipo personali

### 5.1.1 Azienda A

Nella Tabella 4 vengono riportare le risposte al questionario dell'azienda A. Questa impresa appartiene al settore caseario. Il comparto esportazioni è molto sviluppato ed è presente, come si può vedere nella tabella sottostante, in moltissime aree geografiche.

**Tabella 4.** Panoramica dei risultati del caso, classificato in base ai concetti del lavoro teorico.

AZIENDA A									
<b>Presenza nei mercati esteri</b>	Unione Europea	Europa dell'Est	Russia	Balcani	Medio Oriente	Maghreb	Africa Continentale	Usa	Sud America
<b>Scelta proattiva vs reattiva</b>	Proattiva	Proattiva	Proattiva	Reattiva	Proattiva	Proattiva	Proattiva	Proattiva	Reattiva
<b>Esperienza professionale</b>	Da 1 a 3 anni								
<b>Esperienza internazionale</b>	Si								
<b>Influenza nella scelta del mercato estero</b>	No	No	No	Si, segnalazione nuovo cliente	No	No	No	No	No
<b>Influenza nella modalità di entrata in un mercato estero</b>	No	No	No	Si, esportazione diretta	No	No	No	No	No
<b>Posizione dell'influenzatore</b>				Altro, collaboratore esterno					
<b>Forza della relazione</b>				Moderata					
<b>Rapporto</b>				Formale					

### 5.1.2 Azienda B

Nella Tabella 5 vengono riportare le risposte al questionario dell'azienda B. Questa impresa appartiene al settore vinicolo. Il comparto esportazioni è molto sviluppato ed è presente, come si può vedere nella tabella sottostante, in moltissime aree geografiche.

**Tabella 5.** Panoramica dei risultati del caso, classificato in base ai concetti del lavoro teorico.

AZIENDA B							
<b>Presenza nei mercati esteri</b>	Unione Europea	Europa dell'Est	Russia	Medio Oriente	Usa	Sud America	Cina
<b>Scelta proattiva vs reattiva</b>	Proattiva	Reattiva	Reattiva	Reattiva	Reattiva	Reattiva	Proattiva
<b>Esperienza professionale</b>	Da 1 a 3 anni						
<b>Esperienza internazionale</b>	No						
<b>Influenza nella scelta del mercato estero</b>	No	No	Si, imitazione di un concorrente	No	Si, imitazione di un concorrente	No	No
<b>Influenza nella modalità di entrata in un mercato estero</b>	No	No	No	No	No	No	No
<b>Posizione dell'influenzatore</b>			Concorrente		Concorrente		
<b>Forza della relazione</b>			Debole		Debole		
<b>Rapporto</b>			Informale		Informale		

### 5.1.3 Azienda C

Nella Tabella 6 vengono riportate le risposte al questionario dell'azienda C. Questa impresa appartiene al settore vinicolo. Il comparto esportazioni è ben sviluppato ed è presente, come si può vedere nella tabella sottostante, in diverse aree geografiche.

**Tabella 6.** Panoramica dei risultati del caso, classificato in base ai concetti del lavoro teorico.

AZIENDA C						
<b>Presenza nei mercati esteri</b>	Unione Europea	Europa dell'Est	Russia	Balcani	Medio Oriente	Usa
<b>Scelta proattiva vs reattiva</b>	Proattiva	Proattiva	Proattiva	Proattiva	Proattiva	Proattiva
<b>Esperienza professionale</b>		Da 3 a 5 anni				
<b>Esperienza internazionale</b>		No				
<b>Influenza nella scelta del mercato estero</b>	No	No	No	No	No	No
<b>Influenza nella modalità di entrata in un mercato estero</b>	No	No	No	No	No	No
<b>Posizione dell'influenzatore</b>						
<b>Forza della relazione</b>						
<b>Rapporto</b>						

### 5.1.4 Azienda D

Nella Tabella 7 vengono riportate le risposte al questionario dell'azienda D. Questa impresa appartiene al settore caseario. Il comparto esportazioni è poco sviluppato come si può vedere nella tabella sottostante.

**Tabella 7.** Panoramica dei risultati del caso, classificato in base ai concetti del lavoro teorico.

AZIENDA D		
<b>Presenza nei mercati esteri</b>	Unione Europea	Medio Oriente
<b>Scelta proattiva vs reattiva</b>	Reattiva	Reattiva
<b>Esperienza professionale</b>	Da 3 a 5 anni	
<b>Esperienza internazionale</b>	No	
<b>Influenza nella scelta del mercato estero</b>	Si, segnalazione nuovo cliente	No
<b>Influenza nella modalità di entrata in un mercato estero</b>	Si, esportazione diretta	No
<b>Posizione dell'influenzatore</b>	Cliente	
<b>Forza della relazione</b>	Moderata	
<b>Rapporto</b>	Informale	

### 5.1.5 Azienda E

Nella Tabella 8 vengono riportate le risposte al questionario dell'azienda E. Questa impresa appartiene al settore food. Il comparto esportazioni è ben sviluppato ed è presente, come si può vedere nella tabella sottostante, in moltissime aree geografiche.

**Tabella 8.** Panoramica dei risultati del caso, classificato in base ai concetti del lavoro teorico.

AZIENDA E							
<b>Presenza nei mercati esteri</b>	Unione Europea	Europa dell'Est	Russia	Balceni	Medio Oriente	Maghreb	Africa Continentale
<b>Scelta proattiva vs reattiva</b>	Reattiva	Reattiva	Reattiva	Reattiva	Reattiva	Reattiva	Reattiva
<b>Esperienza professionale</b>	Più di 10 anni						
<b>Esperienza internazionale</b>	Sì						
<b>Influenza nella scelta del mercato estero</b>	Si, segnalazione di una nuova opportunità di mercato	No	No	No	No	No	Si, segnalazione di una nuova opportunità di mercato
<b>Influenza nella modalità di entrata in un mercato estero</b>	No	No	No	No	No	No	No
<b>Posizione dell'influenzatore</b>	Istituzione						Istituzione
<b>Forza della relazione</b>	Debole						Debole
<b>Rapporto</b>	Informale						Informale

### 5.1.6 Azienda F

Nella Tabella 9 vengono riportate le risposte al questionario dell'azienda F. Questa impresa appartiene al settore sementiero. Il comparto esportazioni è abbastanza sviluppato ed è presente, come si può vedere nella tabella sottostante, in diverse aree geografiche.

**Tabella 9.** Panoramica dei risultati del caso, classificato in base ai concetti del lavoro teorico.

AZIENDA F				
<b>Presenza nei mercati esteri</b>	Unione Europea	Europa dell'est	Russia	Altro
<b>Scelta proattiva vs reattiva</b>	Proattiva	Proattiva	Proattiva	Proattiva
<b>Esperienza professionale</b>	Più di 10 anni			
<b>Esperienza internazionale</b>	Sì			

<b>Influenza nella scelta del mercato estero</b>	No	No	No	No
<b>Influenza nella modalità di entrata in un mercato estero</b>	No	No	No	No
<b>Posizione dell'influenzatore</b>				
<b>Forza della relazione</b>				
<b>Rapporto</b>				

### 5.1.7 Azienda G

Nella Tabella 10 vengono riportate le risposte al questionario dell'azienda G. Questa impresa appartiene al settore food. Il comparto esportazioni è poco sviluppato come si può vedere nella tabella sottostante.

**Tabella 10.** Panoramica dei risultati del caso, classificato in base ai concetti del lavoro teorico.

<b>AZIENDA G</b>		
<b>Presenza nei mercati esteri</b>	Unione Europea	Cina
<b>Scelta proattiva vs reattiva</b>	Proattiva	Reattiva
<b>Esperienza professionale</b>	Da 5 a 10 anni	
<b>Esperienza internazionale</b>	Sì	
<b>Influenza nella scelta del mercato estero</b>	No	Sì, segnalazione di un nuovo cliente
<b>Influenza nella modalità di entrata in un mercato estero</b>	No	Sì, accordo strategico
<b>Posizione dell'influenzatore</b>		Fornitore
<b>Forza della relazione</b>		Moderata
<b>Rapporto</b>		Informale

### 5.1.8 Azienda H

Nella Tabella 11 vengono riportate le risposte al questionario dell'azienda H. Questa impresa appartiene al settore food. Il comparto esportazioni è poco sviluppato come si può vedere nella tabella sottostante.

**Tabella 11.** Panoramica dei risultati del caso, classificato in base ai concetti del lavoro teorico.

<b>AZIENDA H</b>		
<b>Presenza nei mercati esteri</b>	Europa dell'est	Cina
<b>Scelta proattiva vs reattiva</b>	Proattiva	Proattiva
<b>Esperienza professionale</b>	Meno di 1 anno	
<b>Esperienza internazionale</b>	No	
<b>Influenza nella scelta del mercato estero</b>	No	No

<b>Influenza nella modalità di entrata in un mercato estero</b>	No	No
<b>Posizione dell'influenzatore</b>		
<b>Forza della relazione</b>		
<b>Rapporto</b>		

### 5.1.9 Azienda I

Nella Tabella 12 vengono riportate le risposte al questionario dell'azienda I. Questa impresa appartiene al settore food. Il comparto esportazioni è poco sviluppato come si può vedere nella tabella sottostante.

**Tabella 12.** Panoramica dei risultati del caso, classificato in base ai concetti del lavoro teorico.

<b>AZIENDA I</b>	
<b>Presenza nei mercati esteri</b>	Russia
<b>Scelta proattiva vs reattiva</b>	Proattiva
<b>Esperienza professionale</b>	Da 3 a 5 anni
<b>Esperienza internazionale</b>	Si
<b>Influenza nella scelta del mercato estero</b>	Si, segnalazione di una nuova opportunità di mercato
<b>Influenza nella modalità di entrata in un mercato estero</b>	Si, esportazione indiretta
<b>Posizione dell'influenzatore</b>	Altro, collaboratore esterno
<b>Forza della relazione</b>	Forte
<b>Rapporto</b>	Formale

### 5.1.10 Azienda L

Nella Tabella 13 vengono riportate le risposte al questionario dell'azienda L. Questa impresa appartiene al settore dell'acqua. Il comparto esportazioni è abbastanza sviluppato come si può vedere nella tabella sottostante.

**Tabella 13.** Panoramica dei risultati del caso, classificato in base ai concetti del lavoro teorico.

<b>AZIENDA L</b>			
<b>Presenza nei mercati esteri</b>	Unione Europea	Maghreb	Cina
<b>Scelta proattiva vs reattiva</b>	Proattiva	Reattiva	Reattiva
<b>Esperienza professionale</b>	Più di 10 anni		
<b>Esperienza internazionale</b>	Si		
<b>Influenza nella scelta del mercato estero</b>	Si, report di ricerca	No	No
<b>Influenza nella modalità di entrata in un mercato estero</b>	Si, esportazione diretta	No	No

<b>Posizione dell'influenzatore</b>	Università e Istituti di Ricerca		
<b>Forza della relazione</b>	Forte		
<b>Rapporto</b>	Formale		

### 5.1.11 Azienda M

Nella Tabella 14 vengono riportare le risposte al questionario dell'azienda M. Questa impresa appartiene al settore food. Il comparto esportazioni è abbastanza sviluppato ed è presente, come si può vedere nella tabella sottostante, in diverse aree geografiche.

**Tabella 14.** Panoramica dei risultati del caso, classificato in base ai concetti del lavoro teorico.

<b>AZIENDA M</b>				
<b>Presenza nei mercati esteri</b>	Unione Europea	Balcani	Usa	Sud America
<b>Scelta proattiva vs reattiva</b>	Reattiva	Reattiva	Proattiva	Proattiva
<b>Esperienza professionale</b>	Da 5 a 10 anni			
<b>Esperienza internazionale</b>	No			
<b>Influenza nella scelta del mercato estero</b>	Si, segnalazione di un nuovo cliente	Si, segnalazione di un nuovo cliente	No	No
<b>Influenza nella modalità di entrata in un mercato estero</b>	No	No	No	No
<b>Posizione dell'influenzatore</b>	Fornitore	Fornitore		
<b>Forza della relazione</b>	Moderata	Moderata		
<b>Rapporto</b>	Informale	Informale		

### 5.1.12 Azienda N

Nella Tabella 15 vengono riportare le risposte al questionario dell'azienda N. Questa impresa appartiene al settore caffè. Il comparto esportazioni è poco sviluppato come si può vedere nella tabella sottostante.

**Tabella 15.** Panoramica dei risultati del caso, classificato in base ai concetti del lavoro teorico.

<b>AZIENDA N</b>		
<b>Presenza nei mercati esteri</b>	Medio Oriente	Cina
<b>Scelta proattiva vs reattiva</b>	Reattiva	Reattiva
<b>Esperienza professionale</b>	Da 1 a 3 anni	
<b>Esperienza internazionale</b>	Si	
<b>Influenza nella scelta del mercato estero</b>	No	Si, segnalazione di un nuovo cliente

<b>Influenza nella modalità di entrata in un mercato estero</b>	No	Si, accordo strategico
<b>Posizione dell'influenzatore</b>		Altro, collaboratore esterno
<b>Forza della relazione</b>		Forte
<b>Rapporto</b>		Formale

### 5.1.13 Azienda O

Nella Tabella 16 vengono riportate le risposte al questionario dell'azienda O. Questa impresa appartiene al settore food. Il comparto esportazioni è abbastanza sviluppato come si può vedere nella tabella sottostante.

**Tabella 16.** Panoramica dei risultati del caso, classificato in base ai concetti del lavoro teorico.

<b>AZIENDA O</b>			
<b>Presenza nei mercati esteri</b>	Unione Europea	Europa dell'est	Altro
<b>Scelta proattiva vs reattiva</b>	Reattiva	Proattiva	Proattiva
<b>Esperienza professionale</b>	Più di 10 anni		
<b>Esperienza internazionale</b>	Sì		
<b>Influenza nella scelta del mercato estero</b>	Si, segnalazione di un nuovo cliente	No	No
<b>Influenza nella modalità di entrata in un mercato estero</b>	Si, esportazione diretta	No	No
<b>Posizione dell'influenzatore</b>	Cliente		
<b>Forza della relazione</b>	Forte		
<b>Rapporto</b>	Formale		

## 6. Considerazioni di sintesi

Dopo aver visto caso per caso nelle tabelle riportate nel paragrafo precedente passiamo ad una prima analisi generale dei casi.

Si ricorda che viene presa in analisi la prima volta che l'azienda ha internazionalizzato nel paese obiettivo come riportato nella Figura 2. Le 13 aziende che hanno risposto al questionario proposto sono attive, in totale, in 52 paesi stranieri; 10 su 13 aziende hanno "subito" un qualche tipo di influenza nella scelta che è stata poi determinante nell'internazionalizzazione per 13 volte su 52 (il 25% dei casi analizzati). Questo significa che quando si sceglie di "aggredire" un mercato estero, 1 volta su 4 il *network* ha influenzato questa scelta.

Nei paragrafi successivi si analizzano i casi seguendo la logica della Figura 2 del paragrafo 2. In primo luogo, l'attenzione è rivolta alle relazioni e alla misura in cui queste relazioni hanno influenzato il mercato estero e la modalità di entrata. In secondo luogo, vengono analizzate le

caratteristiche delle relazioni di rete che hanno influenzato il processo decisionale. Infine si opera un'analisi dei fattori addizionali.

### 6.1 Come le relazioni di rete influenzano l'internazionalizzazione

In questo paragrafo si analizza come le relazioni di rete hanno influenzato la scelta del mercato estero e la modalità di entrata nel mercato. La parte evidenziata della Tabella 17 offre una panoramica empirica dei risultati relativi analizzati nel paragrafo 5 (solo per la parte inerente all'influenza).

**Tabella 17.** L'influenza generata dal *network*

	Az. A	Azienda B		Az. D	Azienda E		Az. G	Az. I	Az. L	Az. M		Az. N	Az. O
<b>Presenza nei mercati esteri</b>	Balcani	Russia	Usa	UE	UE	Africa Continentale	Cina	Russia	UE	UE	Balcani	Cina	UE
<b>Scelta proattiva vs reattiva</b>	Reattiva	Reattiva.	Reattiva	Reattiva	Reattiva	Reattiva	Reattiva	Proattiva	Proattiva	Reattiva	Reattiva	Reattiva	Reattiva
<b>Esperienza professionale</b>	Da 1 a 3 anni	Da 1 a 3 anni		Da 3 a 5 anni	Più di 10 anni		Da 5 a 10 anni	Da 3 a 5 anni	Più di 10 anni	Da 5 a 10 anni		Da 1 a 3 anni	Più di 10 anni
<b>Esperienza internazionale</b>	Si	No		No	Si		Si	Si	Si	No		Si	Si
<b>Influenza nella scelta del mercato estero</b>	Si, segnalazione di un nuovo cliente	Si, imitazione di un concorrente	Si, imitazione di un concorrente	Si, segnalazione nuovo cliente	Si, segnalazione di una nuova opportunità di mercato	Si, segnalazione di una nuova opportunità di mercato	Si, segnalazione di un nuovo cliente	Si, segnalazione di una nuova opportunità di mercato	Si, report di ricerca	Si, segnalazione di un nuovo cliente			
<b>Influenza nella modalità entrata mercato estero</b>	Si, esportazione diretta	No	No	Si, esportazione diretta	No	No	Si, accordo strategico	Si, esportazione indiretta	Si, esportazione diretta	No	No	Si, accordo strategico	Si, esportazione diretta

Rapporto	Forza della relazione	Posizione dell'Influenzatore
Formale	Moderata	Altro, collaboratore esterno
Informale	Debole	Concorrente
Informale	Debole	Concorrente
Informale	Moderata	Cliente
Informale	Debole	Istituzione
Informale	Debole	Istituzione
Informale	Moderata	Fornitore
Formale	Forte	Altro, collaboratore esterno
Formale	Forte	Università e Istituti di Ricerca
Informale	Moderata	Fornitore
Informale	Moderata	Fornitore
Formale	Forte	Altro, collaboratore esterno
Formale	Forte	Cliente

Si analizza caso per caso.

- Nel caso dell'azienda A un proprio collaboratore esterno ha segnalato un nuovo cliente nei Balcani e ha suggerito l'approccio dell'esportazione diretta. Da questo la scelta di internazionalizzare nei Balcani.
- L'azienda B ha imitato un concorrente per entrare nel mercato Russo e nel mercato Usa. Non si registrano influenze nella scelta della modalità di internazionalizzazione.
- Nel caso dell'azienda D un proprio cliente italiano ha segnalato la presenza di un nuovo cliente interessato in Unione Europea. Inoltre, ha influenzato la modalità di internazionalizzazione seguendo l'approccio dell'esportazione diretta.
- Nel caso dell'azienda E un'Istituzione (Camera di commercio) ha segnalato una nuova opportunità di mercato in Unione Europea e in Africa Continentale. Di seguito la scelta di internazionalizzare in quei paesi. Non si registrano influenze nella scelta della modalità di internazionalizzazione.
- Nel caso dell'azienda G un proprio fornitore, che già operava nel mercato cinese, ha segnalato la presenza di un nuovo cliente interessato in Cina. Inoltre, ha influenzato la modalità di internazionalizzazione seguendo l'approccio dell'accordo strategico.
- Nel caso dell'azienda I un proprio collaboratore esterno italiano ha segnalato una nuova opportunità di mercato in Russia e ha suggerito l'approccio dell'esportazione indiretta. Da questo la scelta di internazionalizzare in Russia.
- Nel caso dell'azienda L un'Università o Istituto di Ricerca ha fornito un *report* di mercato di ricerca per l'Unione Europea e ha suggerito l'approccio dell'esportazione diretta.
- Nel caso dell'azienda M un proprio fornitore, che operava già nel mercato Europeo ha segnalato la presenza di un nuovo cliente interessato in Europa. Non si registrano influenze

nella scelta della modalità di internazionalizzazione. Un altro fornitore, che operava già nel mercato dei Balcani ha segnalato la presenza di un nuovo cliente interessato in quella regione. Non si registrano influenze nella scelta della modalità di internazionalizzazione.

- Nel caso dell'azienda N un proprio collaboratore esterno, che già operava nel mercato cinese, ha segnalato la presenza di un nuovo cliente interessato in Cina. Inoltre, ha influenzato la modalità di internazionalizzazione seguendo l'approccio dell'accordo strategico.
- Nel caso dell'azienda O un proprio cliente italiano ha segnalato la presenza di un nuovo cliente interessato in Unione Europea. Inoltre, ha influenzato la modalità di internazionalizzazione seguendo l'approccio dell'esportazione diretta.

## 6.2 Differenti tipi di relazione di rete

Questo paragrafo tratta la questione dei diversi tipi di relazioni di rete. Le relazioni sono state differenziate in base a tre diversi aspetti presentati nel quadro concettuale (Cfr. Capitolo 2.5):

- *Strength of relationship*
- *Position in focal firm's network context*
- *Formality*

La parte evidenziata della Tabella 18 mostra i risultati ottenuti.

**Tabella 18.** Analisi empirica dei risultati evidenziando i differenti tipi di *network*.

	Az. A	Azienda B		Az. D	Azienda E		Az. G	Az. I	Az. L	Az. M		Az. N	Az. O
Presenza nei mercati esteri	Balcani	Russia	Usa	UE	UE	Africa Continentale	Cina	Russia	UE	UE	Balcani	Cina	UE
Scelta proattiva vs reattiva	Reattiva	Reattiva.	Reattiva	Reattiva	Reattiva	Reattiva	Reattiva	Proattiva	Proattiva	Reattiva	Reattiva	Reattiva	Reattiva
Esperienza professionale	Da 1 a 3 anni	Da 1 a 3 anni		Da 3 a 5 anni	Più di 10 anni		Da 5 a 10 anni	Da 3 a 5 anni	Più di 10 anni	Da 5 a 10 anni		Da 1 a 3 anni	Più di 10 anni

Rapporto	Forza della relazione	Posizione dell'Influenzatore	Influenza nella modalità entrata mercato estero	Influenza nella scelta del mercato estero	Esperienza internazionale
Formale	Moderata	Altro, collaboratore esterno	Si, esportazione diretta	Si, segnalazione di un nuovo cliente	Si
Informale	Debole	Concorrente	No	Si, imitazione di un concorrente	No
Informale	Debole	Concorrente	No	Si, imitazione di un concorrente	No
Informale	Moderata	Cliente	Si, esportazione diretta	Si, segnalazione nuovo cliente	Si
Informale	Debole	Istituzione	No	Si, segnalazione di una nuova opportunità di mercato	Si
Informale	Debole	Istituzione	No	Si, segnalazione di una nuova opportunità di mercato	Si
Informale	Moderata	Fornitore	Si, accordo strategico	Si, segnalazione di un nuovo cliente	Si
Formale	Forte	Altro, collaboratore esterno	Si, esportazione indiretta	Si, segnalazione di una nuova opportunità di mercato	Si
Formale	Forte	Università e Istituti di Ricerca	Si, esportazione diretta	Si, report di ricerca	Si
Informale	Moderata	Fornitore	No	Si, segnalazione di un nuovo cliente	No
Informale	Moderata	Fornitore	No	Si, segnalazione di un nuovo cliente	No
Formale	Forte	Altro, collaboratore esterno	Si, accordo strategico	Si, segnalazione di un nuovo cliente	Si
Formale	Forte	Cliente	Si, esportazione diretta	Si, segnalazione di un nuovo cliente	Si

- Nel caso dell'azienda A il rapporto con il collaboratore esterno è classificabile come "moderato". Inoltre la posizione dell'azienda nelle rete in relazione al collaboratore è catalogabile come "verticale". Infine, si nota che il rapporto è di tipo formale.
- Nel caso dell'azienda B il rapporto con i concorrenti, su entrambi i casi, è classificabile come "debole". Inoltre la posizione dell'azienda nelle rete in relazione al concorrente è catalogabile come "orizzontale". Infine, si nota che il rapporto è di tipo informale.
- Nel caso dell'azienda D il rapporto con il cliente, è classificabile come "moderato". Inoltre la posizione dell'azienda nelle rete in relazione al cliente è catalogabile come "verticale". Infine, si nota che il rapporto è di tipo informale.

- Nel caso dell'azienda E il rapporto con le Istituzioni, su entrambi i casi, è classificabile come “debole”. Inoltre la posizione dell'azienda nelle rete in relazione all'Istituzione è catalogabile come “orizzontale”. Infine, si nota che il rapporto è di tipo informale.
- Nel caso dell'azienda G il rapporto con il fornitore, è classificabile come “moderato”. Inoltre la posizione dell'azienda nelle rete in relazione al fornitore è catalogabile come “verticale”. Infine, si nota che il rapporto è di tipo informale.
- Nel caso dell'azienda I il rapporto con il collaboratore esterno è classificabile come “forte”. Inoltre la posizione dell'azienda nelle rete in relazione al collaboratore è catalogabile come “verticale”. Infine, si nota che il rapporto è di tipo formale.
- Nel caso dell'azienda L il rapporto con l'Università o Istituto di Ricerca è classificabile come “forte”. Inoltre la posizione dell'azienda nelle rete in relazione all'Università o Istituto di Ricerca è catalogabile come “orizzontale”. Infine, si nota che il rapporto è di tipo formale.
- Nel caso dell'azienda M il rapporto con i fornitori, su entrambi i casi, è classificabile come “moderato”. Inoltre la posizione dell'azienda nelle rete in relazione ai fornitori è catalogabile come “verticale”. Infine, si nota che il rapporto è di tipo informale.
- Nel caso dell'azienda N il rapporto con il collaboratore esterno è classificabile come “forte”. Inoltre la posizione dell'azienda nelle rete in relazione al collaboratore è catalogabile come “verticale”. Infine, si nota che il rapporto è di tipo formale.
- Nel caso dell'azienda O il rapporto con il cliente è classificabile come “forte”. Inoltre, la posizione dell'azienda nelle rete in relazione al cliente è catalogabile come “verticale”. Infine, si nota che il rapporto è di tipo formale.

### 6.3 Ulteriori Fattori nel processo di internazionalizzazione

Questo paragrafo analizza alcuni aspetti addizionali, quali l'approccio proattivo vs approccio reattivo alla selezione del mercato estero e le caratteristiche del manager, ossia l'esperienza professionale e quella internazionale dei manager.

La tabella 19 mostra i risultati empirici principali ottenuti.

**Tabella 19.** Analisi empirica dei risultati evidenziando i fattori addizionali.

	Az. A	Azienda B	Az. D	Azienda E	Az. G	Az. I	Az. L	Az. M	Az. N	Az. O

Rapporto	Forza della relazione	Posizione dell'Influenzatore	Influenza nella modalità entrata mercato estero	Influenza nella scelta del mercato estero	Esperienza internazionale	Esperienza professionale	Scelta proattiva vs reattiva	Presenza nei mercati esteri
Formale	Moderata	Altro, collaboratore esterno	Si, esportazione diretta	Si, segnalazione di un nuovo cliente	Si	Da 1 a 3 anni	Reattiva	Balcani
Informale	Debole	Concorrente	No	Si, imitazione di un concorrente	No	Da 1 a 3 anni	Reattiva.	Russia
Informale	Debole	Concorrente	No	Si, imitazione di un concorrente	No	Da 3 a 5 anni	Reattiva	Usa
Informale	Moderata	Cliente	Si, esportazione diretta	Si, segnalazione nuovo cliente	No	Da 3 a 5 anni	Reattiva	UE
Informale	Debole	Istituzione	No	Si, segnalazione di una nuova opportunità di mercato	Si	Più di 10 anni	Reattiva	UE
Informale	Debole	Istituzione	No	Si, segnalazione di una nuova opportunità di mercato	Si	Più di 10 anni	Reattiva	Africa Continentale
Informale	Moderata	Fornitore	Si, accordo strategico	Si, segnalazione di un nuovo cliente	Si	Da 5 a 10 anni	Reattiva	Cina
Formale	Forte	Altro, collaboratore esterno	Si, esportazione indiretta	Si, segnalazione di una nuova opportunità di mercato	Si	Da 3 a 5 anni	Proattiva	Russia
Formale	Forte	Università e Istituti di Ricerca	Si, esportazione diretta	Si, report di ricerca	Si	Più di 10 anni	Proattiva	UE
Informale	Moderata	Fornitore	No	Si, segnalazione di un nuovo cliente	No	Da 5 a 10 anni	Reattiva	UE
Informale	Moderata	Fornitore	No	Si, segnalazione di un nuovo cliente	No	Da 5 a 10 anni	Reattiva	Balcani
Formale	Forte	Altro, collaboratore esterno	Si, accordo strategico	Si, segnalazione di un nuovo cliente	Si	Da 1 a 3 anni	Reattiva	Cina
Formale	Forte	Cliente	Si, esportazione diretta	Si, segnalazione di un nuovo cliente	Si	Più di 10 anni	Reattiva	UE

Si nota che quasi la totalità delle imprese del campione hanno avuto un approccio reattivo all'internazionalizzazione, questo perché la scelta è stata fatta in risposta ad un qualsiasi evento interno o esterno (in questo caso all'influenza subita da parte del proprio *network*).

Solamente l'Azienda I e l'azienda L hanno applicato un approccio proattivo nella selezione del mercato estero e nella modalità di entrata. Anche se la segnalazione di una nuova opportunità per il mercato russo e il *report* fornito dall'Università o Istituto di Ricerca ha portato avanti questa decisione, la selezione del mercato e la modalità di ingresso erano già avvenuti attraverso il piano strategico.

#### 6.4 Come le reti influenzano l'internazionalizzazione: un'interpretazione d'insieme dei risultati dell'analisi

In 10 casi aziendali su 13 si è riscontrato una qualche tipo di influenza da parte del proprio *network* ed è stata determinante nell'internazionalizzazione per 13 volte su 52 (il 25%). Questo significa che quando si sceglie di "aggredire" un mercato estero, 1 volta su 4 il *network* ha influenzato questa scelta. Si può notare che le relazioni di rete influenzano per lo più la scelta del mercato estero piuttosto che la scelta della modalità di immissione su quel mercato. Ciò potrebbe essere dovuto al fatto che, le imprese avevano sviluppato quella che può essere considerata una routine per entrare nei mercati esteri: avevano applicato più volte già in precedenza una modalità simile per entrare in nuovi mercati.

La Tabella 20, invece, ci fornisce un quadro sulla posizione nelle rete dell'impresa.

**Tabella 20.** Come diversi tipi di relazioni di rete influenzano l'internazionalizzazione.

**Legenda:** SME: Scelta del mercato estero; MEME: Modalità di entrata in un mercato estero.

<i>Position in the focal firm's network context</i>	Posizione influenzatore	Az. A	Az. B	Az. D	Az. E	Az. G	Az. I	Az. L	Az. M	Az. N	Az. O
Orizzontale	Concorrenti		SME								
	Istituzioni				SME						
	Università e Istituti di Ricerca							SME + MEME			
Verticale	Fornitori					SME + MEME			SME		
	Clienti			SME + MEME							SME+ MEME
	Altro										

	(collaboratori interni ed esterni)	SME + MEME					SME + MEME			SME + MEME	
<b>Rapporto</b>		Formale	Inform.	Inform.	Inform.	Inform.	Formale	Formale	Inform.	Formale	Formale

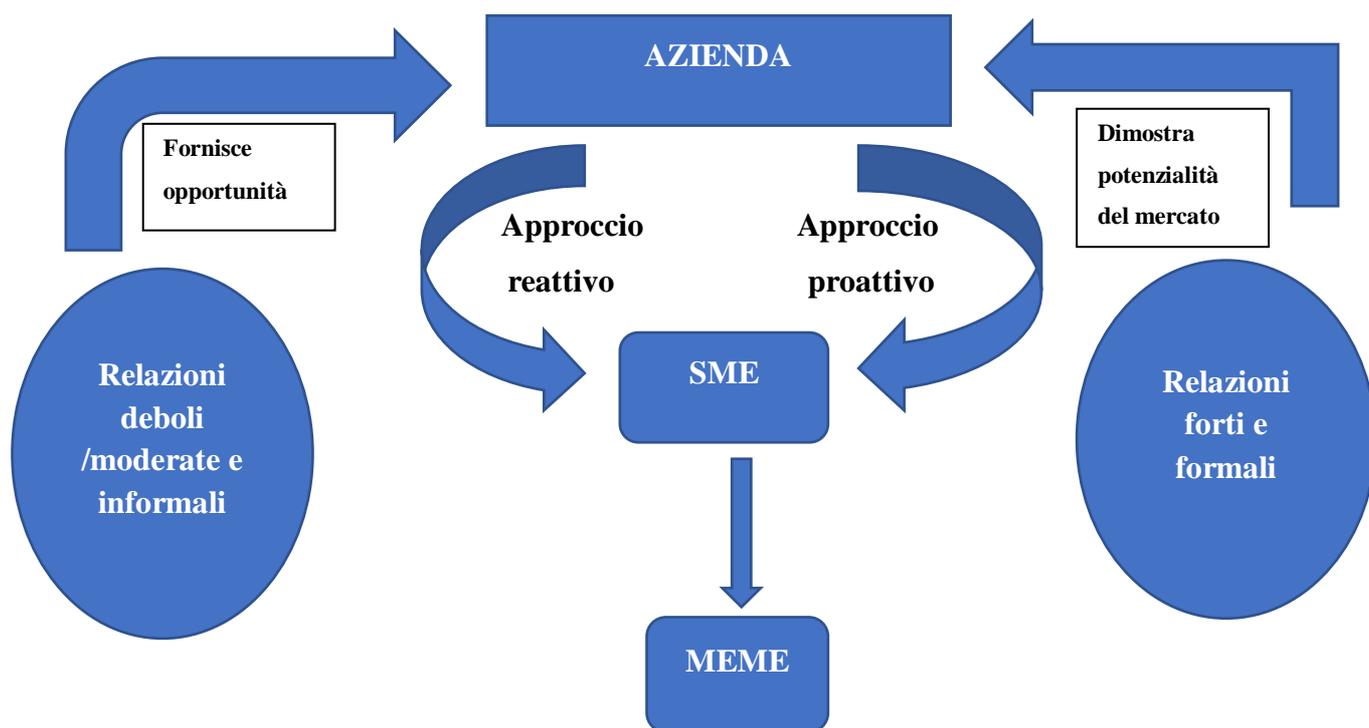
In 7 casi, le relazioni verticali della rete aziendale hanno influenzato la scelta di mercato estero o la scelta della modalità di ingresso sul mercato.

I risultati di questo studio sono in linea con i risultati di Coviello e Munro (1997) dove si descrive come i principali partner abbiano influenzato il processo decisionale nel mercato d'ingresso, con riferimento al contesto della Nuova Zelanda. L'analisi si conferma anche ai risultati di Ojala (2009), secondo cui l'ingresso sui mercati stranieri era stato influenzato da relazioni formali. L'analisi svolta ha consentito anche di esaminare il ruolo di altri fattori sul processo di internazionalizzazione. In generale, tra i casi di questo studio, la distribuzione della reattività rispetto alla proattività nell'approccio all'internazionalizzazione è molto ampio (come si può notare dalla tabella 19). I risultati ottenuti sono coerenti con Ojala (2009) secondo cui, per le aziende che assumono un approccio più passivo nell'internazionalizzazione (reattivo), le relazioni di rete si sono rivelate più importanti.

È possibile sviluppare ulteriormente la discussione sulla differenza dell'influenza delle relazioni di rete tra i casi di studio che applicano un approccio reattivo e quelle che applicano un approccio proattivo. I risultati di questo studio rivelano che la selezione del mercato estero di aziende che applicano un approccio proattivo sono state influenzate solo da relazioni di rete di carattere forte e formale. Al contrario, le aziende che applicano un approccio reattivo sono state influenzate quasi esclusivamente da relazioni deboli o moderate e per la maggior parte delle volte da relazioni informali.

Sulla base dei risultati ottenuti, è possibile delineare una panoramica delle connessioni più significative emerse durante l'analisi dei casi di studio attraverso la seguente rappresentazione grafica.

**Figura 4.** Panoramica connessioni più significative delle aziende



## 7. Discussione

Lo scopo di questa analisi era quello di indagare se l'internazionalizzazione delle imprese viene influenzata dalle relazioni di rete. Secondo l'analisi empirica svolta su un campione di imprese agroalimentari marchigiane e raccogliendo dati qualitativi si è scoperto che in 1 caso su 4 le aziende sono influenzate da relazioni di rete, di varia natura.

Infatti, 10 aziende su 13 sono state influenzate dalle relazioni di rete sia nella scelta del mercato estero sia nella modalità di entrata, arrivando così a dei risultati che supportano il concetto dell'approccio di rete all'internazionalizzazione.

Tra i casi di studio analizzati le relazioni di rete hanno influenzato maggiormente la scelta del mercato estero rispetto alla scelta delle modalità di entrata. Inoltre, si è visto che, dove la scelta all'internazionalizzazione viene influenzata dalla rete, per la maggior parte delle volte si ha un approccio reattivo: in linea con Ojala (2009), le relazioni di rete diventano più importanti quando si assume un approccio reattivo.

Le imprese che applicano tale approccio nella selezione del mercato sono state influenzate quasi esclusivamente da relazioni di rete di carattere debole e informale; al contrario, le aziende che applicano un approccio proattivo sono state tutte influenzate da relazioni di rete di carattere forte e formale.

Inoltre, i rapporti d'affari verticali sono apparentemente più importanti in questo contesto, e ciò risulta in linea con i risultati di Coviello e Munro (1997).

Rispetto alla preparazione del management, 7 su 10 rispondenti al questionario (CEO o manager responsabili all'internazionalizzazione) hanno una vasta esperienza internazionale, ma non è stata trovata alcuna correlazione rispetto a l'influenza subita da parte delle reti per l'internazionalizzazione. Questo potrebbe essere considerato un po' sorprendente, dal momento che la letteratura sottolinea l'importanza dell'esperienza internazionale per creare *network* internazionali (Andersson, Helander 2009).

## 8. Conclusione

Questo studio si inserisce nell'area di ricerca della *social network analysis* e il suo focus volutamente ristretto è un'estensione degli studi precedenti (Cfr. Capitolo 2.4) e ne supporta le conclusioni.

Tuttavia, anche se da questo studio emergono risultati interessanti, è bene sottolineare come il campione preso in considerazione sia pur sempre di sole 23 aziende. L'autore è stato in grado di mostrare come le diverse relazioni di rete di un'impresa potrebbero influenzare la scelta del mercato estero delle PMI e la modalità di ingresso, ma i risultati di questa tesi dovranno essere ulteriormente confermati da futuri studi, per verificare se i risultati qui raggiunti potranno essere applicati anche al di fuori del campione analizzato.

I risultati di questa tesi potrebbero essere utili per le Istituzioni, le Università e gli Istituti di Ricerca in quanto, solamente in due casi hanno influenzato l'internazionalizzazione aziendale. Da questo possiamo intuire una loro scarsa ramificazione nel territorio marchigiano e la conseguente necessità di una maggiore collaborazione tra aziende e istituzioni pubbliche.

Inoltre, questo studio potrebbe essere interessante anche per i manager delle PMI nelle scelte di internazionalizzazione per mostrare loro che le relazioni di rete possono essere utilizzate attivamente nel processo di internazionalizzazione.

Infine, lo studio ha dimostrato che in linea con quanto scritto da Sharma e Blomstermo (2003), i legami che le imprese instaurano all'interno di un network aiutano la stessa fornendole informazioni in relazione ai clienti e al mercato in generale, contribuendo, quindi, ad ottenere quel *learning advantage* che le consente di internazionalizzarsi "spendendo meno risorse" e più rapidamente. L'importanza dei network, dunque, risulta fondamentale, poiché le azioni e i risultati economici sono influenzati dalle relazioni diadiche tra gli attori (legami biunivoci) e dalla struttura complessiva delle relazioni all'interno del network. In particolare, i legami che si instaurano tra le

imprese all'interno di un network comportano delle conseguenze lungo tre dimensioni (Sharma e Blomstermo, 2003):

- Informazioni a disposizione dell'impresa: le informazioni presenti nel mercato non sono sempre disponibili o accessibili a tutti gli operatori economici. Qualora le imprese, invece, si trovassero a operare all'interno di un network, questo può diventare una fonte informativa per tutte le imprese ad esso associate.
- Le tempistiche delle informazioni: i legami all'interno di un network incidono pesantemente sulle tempistiche con le quali le informazioni giungono da impresa a impresa. Al di fuori del network, un'impresa può far fronte a tempistiche più lunghe per ottenere informazioni essenziali.
- Le raccomandazioni (referrals): ciò significa che gli interessi dell'azienda vengono rappresentati in sotto buona luce e, soprattutto, nei tempi e nei luoghi più appropriati.

Dal quadro delineatosi, dunque, si può facilmente desumere come le imprese meglio inserite all'interno del network, e cioè localizzatesi in una posizione più centrale, beneficiano dall'ottenimento di maggiori e migliori conoscenze rispetto ai competitor con ricadute positive sul proprio processo d'internazionalizzazione (Sharma e Blomstermo, 2003).

## 9. Bibliografia

- ANDERSSON A., HELANDER A., *The influence of network relationships in the internationalization of SMEs*, Jonkoping International Business School, 2009;
- BRYMAN A., BELL E., *Business Research Methods*. Oxford: Oxford University Press, 2007;
- CARSON D., GILMORE A., ROCKS S., *SME marketing networking: a strategic approach*. Strategic Change, 13, 369-382, 2004;
- COVIELLO N.E., MUNRO H., *Network Relationships and the Internationalisation Process of Small Software Firms*, International Business Review, 6(4), 361-386, 1997;
- EISENHARDT K. M., *Building theory from case study research*. Academy of Management Review, 14(4), 532-550, 1989;
- ELLIS P., PECOTHICH A., *Social factors influencing export initiation in small and medium-sized enterprises*, Journal of Marketing Research, 38(1), 119-130, 2001;
- EUROPEAN COMMISSION, *The new SME definition. Enterprise and industry publications*, 2005;
- FONDAZIONE ARISTIDE MERLONI, *Osservatorio e classifica delle Imprese Marchigiane*, 2015;
- ICE, *L'Italia nell'economia internazionale*, Italian Trade Agency, 2017;

- OJALA, A., *Internationalization of knowledge-intensive SMEs: The role of network relationships in the entry to a psychically distant market*, International Business Review, 2009;
- SAUNDERS M., LEWIS P., THORNHILL A., *Research Methods for Business Students*, Harlow, Financial Times/Prentice Hall, 2007;
- SHARMA D.D., BLOMSTERMO A., *The internationalization process of Born Global: a network view*, International Business Review, 12(6), 2003;
- VESCOVI T., TREVISIOL R., *L'adattamento di prodotto nel mercato cinese. Imprese italiane di minore dimensione e processi di internazionalizzazione*, Micro & Macro Marketing, 2011;
- ZAIN M., NG, S.I., *The Impacts of Network Relationships on SMEs' Internationalization Process. Thunderbird*, International Business Review, Vol. 48, n.2, 183–205, 2006;
- ZAMMUNER V.L., *Interviste e questionari*, Roma, Borla Edizioni, 1996;
- ZIKMUND W.G., *Business Research Methods*, United States of America: Harcourt College Publishers, 2000;

## STRATEGIE E MERCATO CINESE: ASPETTI ECONOMICI E GIURIDICI

### Abstract

**Tema:** In un contesto nazionale dove l'economia italiana riparte con fatica, la ricerca di nuove opportunità di business sui mercati internazionali costituisce un'efficace strategia per uscire dalla crisi e una delle leve per mantenere e migliorare la competitività delle imprese.

Poiché la Cina viene considerata il mercato più promettente al mondo, dove molte imprese estere possono trovare grandi opportunità, con questo studio si vuole mettere in luce quali occasioni, nuove ed importanti, possano essere colte dalle imprese italiane grazie all'internazionalizzazione dei propri prodotti nel mercato cinese.

Si evidenziano le difficoltà e le sfide che tali imprese devono affrontare e le migliori strategie di ingresso da adottare per esaltare il loro prestigio e soprattutto la qualità dei prodotti. In particolare l'elaborato si concentra sul settore agroalimentare per sottolinearne le potenzialità in Cina.

**Obiettivo:** L'obiettivo di questo studio è capire se le medie imprese agroalimentari marchigiane possano trovare opportunità di crescita del mercato internazionalizzando i loro prodotti nel mercato cinese: quali opportunità possono trovare, quali sfide devono affrontare e quale siano le migliori strategie di ingresso da adottare per incrementare la competitività e la notorietà dei propri prodotti.

**Metodologia:** Analisi di fonti secondarie per il quadro economico e giuridico cinese.

**Risultati:** Lo sviluppo delle relazioni risulta fondamentale in un mercato complesso e ricco di sfaccettature come quello cinese. Il sistema delle *Guanxi* cinesi richiede che, alla base di ogni strategia di ingresso, ci siano un insieme articolato di interlocutori, facente parte del proprio *network*.

**Keywords:** settore agroalimentare, *Made in Italy*, Cina.

## 1. Introduzione

In un contesto nazionale dove l'economia italiana riparte con fatica, la ricerca di nuove opportunità di business sui mercati internazionali costituisce un'efficace strategia per uscire dalla crisi e una delle leve per mantenere e migliorare la competitività delle imprese.

Considerando che la Cina rappresenta il mercato del presente e del futuro, dove molte imprese estere possono trovare grandi opportunità commerciali, questo studio vuole mettere in luce come le imprese italiane possano trovare nuove ed importanti occasioni grazie all'internazionalizzazione dei loro prodotti nel mercato cinese. Il lavoro evidenzia inoltre tutte le difficoltà e le sfide che tali imprese devono affrontare e quale siano le migliori strategie di ingresso da adottare per esaltare il proprio prestigio e soprattutto la qualità dei prodotti. In particolare l'elaborato si concentra sul settore agroalimentare per sottolinearne le potenzialità in Cina.

La Cina è stata la protagonista negli ultimi decenni della maggiore rivoluzione economica della storia: nessuna popolazione aveva mai trasformato tanto intensamente le sue condizioni materiali di vita in un periodo di tempo così breve. La sua rivoluzione economica si sintetizza con un tasso medio annuale di crescita del 10%, registrato durante gli ultimi tre decenni.

Secondo i dati forniti da OCSE, negli anni 1992 e 2007, la Cina ha registrato il tasso di crescita annuale del PIL che supera il 14%. Una successione di eventi ha portato all'economia cinese una grandiosa espansione, permettendo di divenire una tra le economie più rilevanti nel commercio mondiale.

Il primo evento riguarda proprio l'origine del processo di espansione economica cinese, che ha condotto fino alla situazione attuale quando, alla fine degli anni '70, i suoi nuovi dirigenti politici hanno intrapreso la riforma dell'agricoltura e accettarono l'ingresso di investimenti stranieri in vari centri urbani situati nella costa del Pacifico.

Il secondo evento, invece, fu il graduale procedimento con cui questi dirigenti provarono e valutarono i risultati delle imprese statali e l'apertura alle nuove imprese transazionali (Yueh, 2010; Blomqvist, Clark, 2012).

La generalizzazione delle riforme dirette dallo Stato provocò una crescita economica prolungata ed accelerata accompagnata da una profonda trasformazione strutturale dell'intera economia. Questi risultati hanno modificato radicalmente il suo inserimento nel mercato estero dovuto ad un fortissimo incremento del commercio che gli permise di ottenere un grande *surplus* commerciale e favorì l'espansione degli investimenti diretti e finanziari su scala mondiale (Yueh, 2010, 2013; Ming, 2013).

In questo spazio di integrazione la Cina si è posizionata sempre più come importatore e fabbricante di prodotti intermedi con i quali elaborava beni finali che in gran misura destinava all'esportazione, tanto dentro quanto fuori della regione asiatica.

Occorre inoltre sottolineare un'importante relazione tra la crescita economica e l'evoluzione demografica di un paese: le tendenze demografiche influiscono sulla crescita attraverso gli effetti connessi alla dimensione e alla composizione della popolazione. Secondo i dati della Banca Mondiale, nel 2015 la Cina ha registrato 1.371 miliardi di persone, con una popolazione inferiore ai 14 anni del 17% e tra i 15 e 64 anni del 73%. Negli ultimi vent'anni, la popolazione cinese è aumentata mediamente dello 0,7% su base annua. La popolazione in età lavorativa infatti è aumentata notevolmente, fattore che permette all'economia cinese di rimanere competitiva sui mercati internazionali. Sempre secondo i dati forniti dalla Banca Mondiale, la Cina nel 2015 rimane uno dei Paesi con la percentuale minore del tasso di disoccupazione, con il 4,05%.

Una delle risorse fondamentali che ha permesso l'avanzamento dell'economia cinese, in particolar modo del settore manifatturiero, è la manodopera a basso costo. Sfruttando la manodopera, la Cina è infatti riuscita ad ottenere un vantaggio rispetto a tutte le altre economie: producendo grosse quantità di merci ad un costo bassissimo e mantenendo i salari ad un livello minimo, è risultata essere molto competitiva nel commercio mondiale, divenendo leader indiscusso delle esportazioni.

La forza esteriore della Cina convive, allo stesso tempo, con una struttura economica interna nella quale persistono caratteri di debolezza in gran parte dell'agricoltura, dell'industria e dei servizi tradizionali. Questi, pur rimanendo settori importanti per la contribuzione al PIL e alla creazione di posti di lavoro, contemporaneamente, limitano il processo di trasformazione dell'economia.

Allo stesso tempo, altre produzioni industriali, una parte della finanza e altri servizi, sperimentarono cambi vertiginosi che alterarono la capacità e la composizione delle esportazioni verso prodotti di crescente intensità tecnologica, come la costruzione di macchinari, apparati elettronici, telecomunicazione e altri prodotti elettronici. Si osserva una situazione nella quale le trasformazioni più intense sono quelle vincolate alle esportazioni, mentre persistono molteplici elementi di sottosviluppo particolarmente evidenti nelle attività relazionate con il mercato interno (Palazuelos et al., 2014).

La nuova attività produttiva ed esplorativa combina il protagonismo delle multinazionali straniere destinate ai mercati esteri con il potenziamento delle grandi imprese cinesi rivolte all'esportazione e con la conversione di molte di loro in multinazionali che mostrano una crescente presenza in altre economie, sia dentro che fuori della regione (Watanabe, 2014). In questo modo, i prodotti di maggior contenuto tecnologico sono elaborati tanto da filiali di compagnie straniere, quanto da

imprese nazionali, alcune volte in forma autonoma e altre volte formando parte di distinte modalità di organizzazione in forma di rete e catene globali del valore.

## **2. I Rapporti commerciali tra Cina e Occidente: una visione storica**

Sin dagli albori della Repubblica popolare Cinese (1949), fondata e guidata da Mao Tze-tung, il modello economico in uso fu quello dell'economia pianificata. Nel periodo maoista i grandi obiettivi economici perseguiti erano, da un lato, la riforma radicale dei diritti di proprietà per tre categorie principali (i proprietari terrieri, la borghesia nazionale - capitalisti, mercanti, banchieri - e gli interessi stranieri) e, dall'altro, il commercio estero che divenne monopolio di Stato, finalizzato all'autosufficienza del Paese. Le importazioni si concentrarono sui beni strumentali essenziali e l'economia nazionale rimase isolata dal mercato internazionale. Gli investimenti diretti esteri scomparvero e i prestiti stranieri si limitarono alle transazioni interstatali con l'Urss e gli altri paesi del COMECON (Council for Mutual Economic Assistance). Il ricorso cinese ad importazioni di beni capitali dai paesi comunisti non è stata solo una scelta autarchica, ma una necessità politica dettata dagli embarghi commerciali, dall'isolamento diplomatico e dalla difficoltà di ottenere prestiti da parte dei paesi capitalisti (Meddison, 2006).

Il commercio con l'estero era di monopolio dello Stato, infatti solo le filiali del Ministero per il Commercio Estero, le cosiddette *Foreign trading companies* (FTC), avevano il diritto di importare ed esportare. Esse originariamente erano 12, gestivano operativamente la pianificazione degli scambi internazionali e ciascuna di esse aveva il monopolio su un insieme limitato e predefinito di beni: per esempio, la *China National Import and Export Corporation* gestiva tutto il commercio tessile. Questa pianificazione centralizzata supportava un'articolata strategia di sostituzione delle importazioni e di controllo delle esportazioni: il piano determinava dettagliatamente oltre il 90% del totale delle importazioni e la quantità di esportazioni di oltre 3.000 tipologie di prodotti. Questa tipologia metodologica di gestire il commercio estero annullava ogni spinta concorrenziale per le imprese cinesi, che in tal modo perdevano ogni stimolo alla ricerca di una maggiore produttività. Le importazioni erano consentite solo per i beni per i quali non era ritenuto disponibile un sostituto nazionale e soprattutto per i beni capitali, ritenuti più importanti dei beni di consumo. In genere i beni erano acquisiti dalle FTC al prezzo internazionale ed erano venduti ad un prezzo in linea con quello prevalente sul mercato interno per beni comparabili, con leggeri aggiustamenti per riflettere le differenze qualitative (Chiarlone, Amighini, 2007).

Dal punto di vista del benessere nazionale, rinunciare all'importazione di prodotti esteri più convenienti non consentiva al paese di godere dei vantaggi della specializzazione internazionale.

Questo tipo di strategia significava applicare una sorta di sovrattassa sui consumatori e sulle imprese che necessitavano di importare beni intermedi e materie prime: entrambi, costretti ad approvvigionarsi a prezzi più alti di quanto avrebbero potuto fare in una situazione di libero mercato, dovevano sostenere un extra-costo per l'obiettivo governativo di favorire i produttori nazionali di determinati settori ritenuti strategici. Sebbene si trattasse di una politica volta a favorire le imprese nazionali e farle rimanere sul mercato nonostante fossero meno efficienti, la conseguente riduzione del grado di concorrenza portò, nel medio-lungo periodo, ad un peggioramento della competitività internazionale (Chiarlone, Amighini, 2007).

Le esportazioni, invece, erano ritenute utili solo a generare la valuta necessaria per pagare le importazioni, ma non per il contributo che potevano dare in termini di aumento di produttività e, quindi, di crescita economica. Tale meccanismo non stimolava le imprese a diventare più competitive per conquistare la domanda estera: i beni destinati all'esportazione erano venduti dalle imprese alle FTC a un prezzo stabilito in valuta nazionale, in maniera indipendente dalle dinamiche internazionali, riducendo in tal modo la loro convenienza a esportare prodotti per i quali potevano praticare prezzi più bassi di quelli di mercato in virtù della maggiore produttività. Questo sistema commerciale deprimeva le esportazioni, in quanto le imprese non avevano incentivo a produrre per il mercato estero, distorcendo in tal modo la struttura degli scambi del paese rispetto a quello che sarebbe prevalso in un sistema di libero mercato e vanificando i potenziali effetti che una specializzazione coerente con le dotazioni fattoriali avrebbe potuto avere (Chiarlone, Amighini, 2007).

Alcune delle riforme attuate durante questo periodo furono di tipo *bottom up* (Biggeri, Gambelli, 2008). Una di notevole importanza fu quella riguardante l'agricoltura: la legge del 28 giugno 1950 redistribuiva le terre fra i contadini, in modo che venisse assicurato il minimo di un sesto di ettaro ad adulto. La collettivizzazione dell'agricoltura all'inizio procedette lentamente per poi avere un'accelerazione tra il 1955 e il 1956. Nell'industria lo Stato estese rapidamente la propria influenza e, alla fine del 1956, controllava direttamente o indirettamente la quasi totalità della produzione. Dopo la morte di Chou Enlai, primo ministro, e quello di Mao Zedong nel 1976, i maoisti ereditarono la direzione del governo e del partito comunista. A partire dal dicembre 1978 il Comitato Centrale del partito diede inizio alla "demaioizzazione" dell'economia (Lamoine, 2005). Nel corso degli anni Ottanta l'economia cinese uscì progressivamente dall'economia pianificata e iniziò il cammino verso l'economia di mercato.

## **2.1 La Cina verso l'economia di mercato socialista e la *open door policy***

Il 1978 segnò l'inizio di un cambiamento epocale in Cina, che proprio in quell'anno cominciò a rispondere all'appello di un destino diverso. Dieci anni di Rivoluzione Culturale con tutti i suoi spasmi e vent'anni di economia pianificata l'avevano portata sull'orlo del collasso. Nel 1978 Deng Xiaoping assunse la guida della ricostruzione e impresso al paese il ritmo che l'avrebbe portato a un cambiamento totale.

Per molti anni la Cina era rimasta chiusa all'informazione esterna e questo aveva condizionato la struttura psicologica della popolazione. Ora tutto questo cominciava a mettersi in movimento, a mano a mano che le indicazioni ufficiali relative al cambiamento cominciavano ad apparire sui giornali (Xiabo, 2010).

Le porte della Cina iniziarono ad aprirsi e, improvvisamente, la popolazione guardava a tutto quello che c'era "fuori" con grande meraviglia ed interesse. Per lungo tempo la Cina ed il resto del pianeta erano stati universi non comunicanti e anche l'Occidente era estremamente curioso di quello che si presentava come un mondo diverso da qualunque altro.

Alla fine del 1978, Deng Xiaoping apparve per la seconda volta sulla copertina del *Time*: il titolo di apertura del servizio era "Visioni di una nuova Cina" (Xiabo, 2010).

Non è facile individuare i fattori che sono stati alla base di una crescita economica così prolungata, come quella cinese, tuttavia si possono riconoscere due forze propulsive:

- L'apertura al resto del mondo (commercio internazionale, investimenti diretti esteri);
- Il programma graduale di riforme strutturali che ha posto le basi per la nascita di un sistema produttivo privato.

L'obiettivo dichiarato del Governo era il miglioramento del sistema economico, senza mettere in discussione lo status quo politico (Chiarlone, Amighini, 2007). Pochi avrebbero potuto immaginare che il Partito Comunista avrebbe abbracciato il mercato, eppure ormai viene ampiamente riconosciuto come il governo cinese abbia gestito e promosso il passaggio del paese ad un'economia capitalista.

Una componente importante di questa fase è stata anche l'apertura internazionale del Paese attraverso una politica che ha preso il nome di "*open door policy*" (Chiarlone, Amighini, 2007).

Questa apertura verso l'esterno aveva un doppio obiettivo: attirare i capitali stranieri e promuovere gli scambi con l'estero con lo scopo di accelerare la crescita della modernizzazione dell'economia. Dal 1978 la Cina iniziò a far ricorso ai prestiti a medio-lungo termine che le venivano accordati dai suoi partner internazionali e dalle istituzioni finanziarie internazionali, in particolare la Banca Mondiale di cui essa divenne membro nel 1980. Nonostante questo, la Cina cercò soprattutto di attrarre investimenti diretti, che consentivano di associare più saldamente le importazioni con i trasferimenti di tecnologia e l'acquisizione di metodi di gestione moderni (Lamoine, 2005).

A differenza di Mao Zedong che aveva impostato lo sviluppo economico sulla mobilitazione della popolazione, Deng intendeva mobilitare il capitale. Il Governo centrale mise a punto un programma decennale per attrarre dall'estero 60 miliardi di dollari in investimenti e sviluppare la produzione industriale, agricola, scientifica, tecnologica e degli armamenti. Nel piano erano presenti 120 grandi progetti, tra cui miniere, impianti petrolchimici e acciaierie.

Da quel momento in poi, e per molto tempo, il compito centrale del Governo divenne quello di attrarre imprese e investimenti esteri (Xiabo, 2010).

Le imprese estere hanno avuto un peso crescente nell'economia cinese grazie anche alla costituzione di quattro Zone Economiche Speciali (ZES), alle cui autorità fu concesso il potere di offrire incentivi fiscali per attrarre investimenti diretti esteri. Si tratta di aree di libero scambio nelle quali importazioni ed esportazioni erano esenti da dazi, i salari molto bassi rispetto agli standard internazionali e nelle quali le nuove imprese potevano godere di sostanziali esenzioni fiscali.

Nel 1980 furono create quattro di queste zone: Shenzhen, Zhuhai, Shantou e Xiamen (Meddison, 2006). Queste prime quattro Zone Speciali furono scelte sulla base di un compromesso. In primo luogo tutti e quattro i luoghi erano situati in quella che gli storici chiamano "Cina marittima": aree che avevano una lunga storia di commercio marittimo con il mondo esterno.

Con la creazione delle Zone Economiche Speciali di Shenzhen e di altre analoghe, un flusso di capitali e talento umano cominciò a riversarsi nel sudest della Cina.

Le Zone Economiche Speciali dovevano servire da laboratorio in cui sperimentare i principi del capitalismo. Queste zone avevano un'autonomia ed erano incentivate a trarre insegnamento dal capitalismo. Allo stesso tempo, però, non dovevano essere dei trampolini per la conquista della Cina da parte del capitalismo: il loro scopo ultimo era servire il socialismo. In tre decenni di riforma le Zone Economiche Speciali sono cresciute costantemente e sono diffuse all'interno, dalla periferia al cuore dell'economia cinese (Coase, Wang, 2014).

Il ruolo positivo dell'apertura agli scambi internazionali non è dipeso soltanto dall'afflusso di valuta estera collegato all'aumento delle esportazioni, ma anche dal fatto che la lavorazione di prodotti destinati all'esportazione e la concorrenza sui mercati internazionali hanno favorito l'acquisizione di competenze e conoscenze che hanno accresciuto la produttività delle imprese cinesi. Il contestuale afflusso di investimenti diretti dall'estero e la trasformazione del paese in una base manifatturiera globale, la cosiddetta fabbrica del mondo, ha attivato un meccanismo di *learning by doing* che ha favorito il rapido avanzamento del modello industriale cinese verso produzioni più complesse e un ulteriore aumento delle esportazioni e importazioni. Infatti, il sistema industriale del paese si è trasformato in un nodo cruciale di molte filiere industriali e una quota rilevante delle sue esportazioni, da un lato, rappresentava il frutto di lavorazione successive di beni importati,

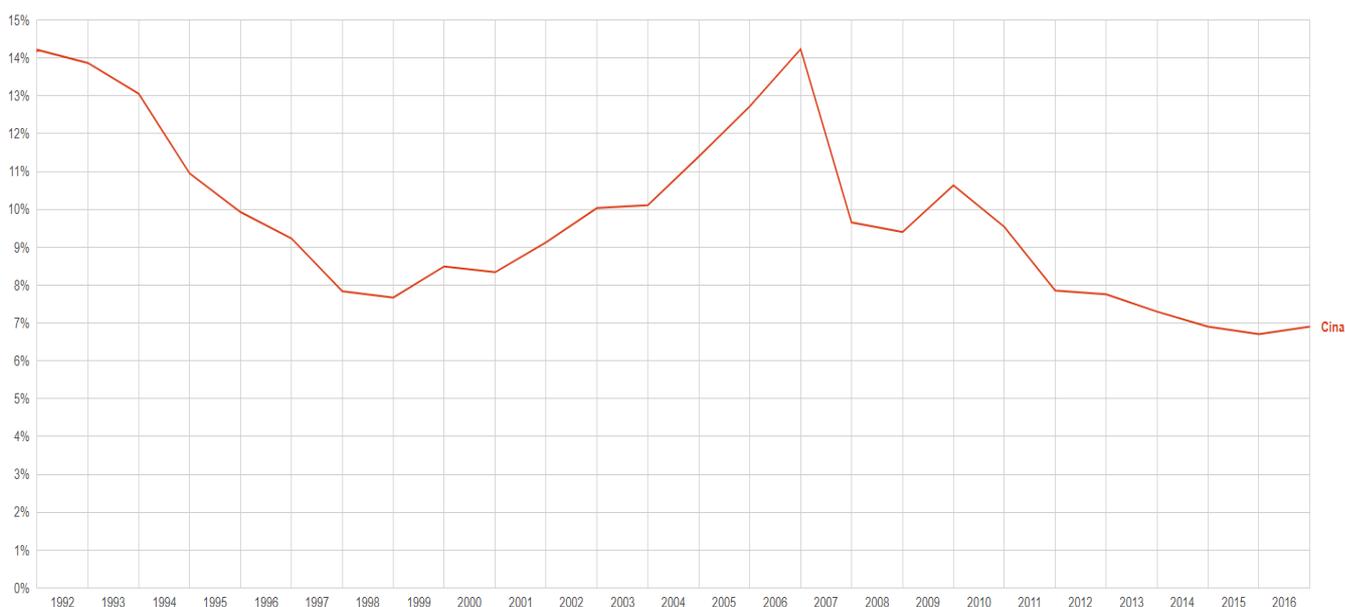
dall'altro, dipendeva soprattutto dall'attività di imprese straniere ivi localizzate (Chiarlone, Amighini, 2007).

Tra il 1998 ed il 2002 la crescita economica cinese ha raggiunto livelli ancora più elevati tanto che si è diffuso in maniera esponenziale il *Made in China*, grazie anche all'entrata della Cina nel *World Trade Organization* (WTO) ossia l'organizzazione del commercio mondiale nell'anno 2001.

Negli ultimi decenni, la riforma economica ha profondamente trasformato l'economia e la società cinese. Alla morte di Mao, nel 1976, la Cina era uno dei paesi più poveri del mondo, con un PIL pro-capite inferiore ai 200 dollari statunitensi. Giunti nel 2010, la Cina era la seconda economia più grande del mondo, con un PIL pro capite di più di 4000 dollari. Durante l'epoca di Mao l'imprenditoria privata era proibita, invece oggi prospera in tutto il Paese (Coase, Wang, 2014). Guardando i dati statistici di crescita, la Cina in un arco di tempo assolutamente breve e compatto è diventata il principale Paese esportatore al mondo e tra i principali Paesi di destinazione per Investimenti Diretti Esteri. Il Fondo Monetario internazionale (FMI) ha dichiarato che nel corso del 2014 la Cina ha superato gli Usa diventando la prima economia al mondo. L'economia cinese sarà la più grande al mondo anche tra il 2020 e il 2030 (Rosenthal, Rossi, 2015).

Vi è consenso generale sul fatto che la crescita a doppia cifra, che ha caratterizzato il miracolo cinese negli ultimi anni, non si ripeterà in futuro, ma questo non significherà una crescita lenta in senso assoluto, bensì un livellamento graduale della crescita, già osservabile nel periodo 2008-2016, con tassi scesi dal 14,2% al 6,9% (Rosenthal, Rossi, 2015).

**Figura 1.** Crescita del tasso del PIL reale cinese (Fonte: CeSIF, Ceic)



I principali elementi di criticità nel 2016 che spiegano il calo a 6,9% hanno a che fare con dinamiche di business particolarmente variabili e incerte in conseguenza delle riforme, un mercato immobiliare stagnante e le difficoltà di alcuni settori chiave caratterizzati da sovraccapacità. I dati in decelerazione rappresentano, quindi, la ricerca di un equilibrio dell'economia cinese verso maggiori consumi interni e minor dipendenza da investimenti in capitale fisso e dai mercati esteri, i più avanzati dei quali scontato ancora gli effetti della crisi economica finanziaria e di crisi politiche a livello internazionale (Rosenthal, Rossi, 2015).

## **2.2 Il nuovo Tredicesimo Piano Quinquennale**

La politica economica cinese è organizzata sulla base di cicli denominati “Piani economici quinquennali”, ovvero piani di sviluppo nazionale finalizzati a definire le linee guida delle politiche nazionali nel periodo indicato.

Tra l'8 e il 12 novembre 2012 si è tenuto il Diciottesimo Congresso del Partito Comunista Cinese, che ha avuto importanza anche a livello internazionale per l'impatto politico ed economico che ha creato. Alcuni mesi dopo, il 15 marzo 2013, si è poi completata la transizione al potere con la nomina dei vertici del Governo: Xi Jinping ha assunto la carica del Presidente della Repubblica Popolare e Li Keqiang, il numero due del partito, è diventato Premier del Consiglio di Stato, l'organo esecutivo cinese. Con la transizione avvenuta nel 2012-2013 vi è stato un passaggio di consegne fra la quarta e la quinta generazione di leadership collettiva (Rosenthal, Rossi, 2015).

Il 2015 è stato l'ultimo anno di operatività del Dodicesimo piano quinquennale. A marzo 2016 l'Assemblea nazionale del popolo ha approvato il documento del Tredicesimo piano quinquennale, che coprirà gli anni dal 2016 al 2020. Il Tredicesimo piano risente fortemente del nuovo corso economico cinese; esso pone molta attenzione ai temi caratteristici del *New Normal*, ponendosi in continuità con alcuni dei temi già emersi nel quinquennio precedente, durante il quale si era puntato su un target inferiore di crescita del Pil, una riduzione delle diseguaglianze economiche alla luce della “società armoniosa”, un incentivo ai consumi e una trasformazione dell'industria valorizzando il settore dei servizi.

Gli obiettivi che dovranno essere raggiunti entro la fine del decennio sono dieci (Sole 24 Ore, 2016) ed è stato fissato al 2020 il primo degli obiettivi del sogno cinese, ovvero il raddoppio del reddito individuale, una circostanza che comporterebbe l'ottenimento di una condizione di “società moderatamente prospera” (Rossi, Fasullo, 2015).

- L'economia cinese dovrebbe avere una crescita media del 6,5% all'anno nel periodo in questione. Il PIL salirà dai 67.700 miliardi di yuan (10.400 miliardi di dollari) del 2015 a più di 92.700 miliardi di yuan nel 2020.
- Il settore dei servizi rappresenterà il 56% del PIL entro il 2020. Il nuovo presidente Xi Jinping ha fatto della trasformazione dell'economia cinese una priorità assoluta: vuole traghettare il Paese da un modello industriale tutto votato all'esportazione a uno più equilibrato e fondato maggiormente sulla domanda interna, in modo da ridurre la dipendenza dalla congiuntura internazionale.
- Pechino punta a mantenere il totale del consumo energetico sotto l'equivalente di cinque miliardi di tonnellate di carbone entro il 2020. Nel 2015 il consumo era stato pari a 4,3 miliardi di tonnellate. Con le città cinesi che "soffocano" di smog e i cittadini sempre più preoccupati, l'ambiente è ormai entrato ai primi posti della lista delle priorità di governo. Da qui la necessità di ridurre l'intensità energetica dell'industria e di convertire la mobilità verso mezzi di trasporto meno energivori come ferrovie e metropolitane. Proprio per questo la Cina punta a ridurre i consumi energetici e le emissioni per unità di PIL rispettivamente del 15% e del 18% entro il 2020 rispetto ai livelli del 2015.
- Ottenere entro il 2020 una classificazione dell'aria delle città a livello "buono" o migliore per almeno l'80% del tempo rispetto al 76,7% del 2015.
- Pechino intende aumentare la sua capacità di produzione di energia da fonti nucleari raggiungendo 58 gigawatt di potenza installata entro il 2020. Attualmente sono in costruzione circa 26,7 gigawatt.
- Il governo cinese vuole costruire nuove tratte ferroviarie ad alta velocità, passando dagli attuali 19 mila chilometri a circa 30 mila chilometri nel 2020. Inoltre intende costruire altri 50 aeroporti civili.
- Il Piano si propone di aumentare la crescita del reddito pro capite del 6,5% all'anno e oltre. Nel 2015 la crescita è stata del 7,4 per cento. L'obiettivo per costruire una società "moderatamente prospera", come la definisce Pechino, è quello di raddoppiare il prodotto interno lordo del 2010 entro il 2020.
- Aumentare il reddito pro capite di almeno il 6,5% all'anno. Nel 2015 il tasso di crescita era stato del 7,4%.
- È prevista l'eliminazione delle "zombie enterprises", le imprese statali improduttive, e il ridimensionamento dei comparti che soffrono di sovrapproduzione, un'operazione che potrebbe però costare a Pechino diversi milioni di posti di lavoro. Secondo le ultime indiscrezioni, sono a rischio circa 6 milioni di posti di lavoro, 1,8 milioni dei quali nei soli

settori del carbone e dell'acciaio. Il tema del lavoro è al centro del piano strategico. L'obiettivo è creare 50 milioni di posti di lavoro nelle aree urbane in cinque anni.

- La dirigenza del partito si propone di raggiungere il target del 60% dei residenti urbani permanenti sul totale della popolazione cinese (attualmente la percentuale è al 56,1%). La percentuale di persone con l'"*hukou*" (il sistema di certificazione di residenza della Repubblica Popolare Cinese) raggiungerà il 45% della popolazione.

Una delle più interessanti iniziative politiche di Xi Jinping è senza dubbio quella denominata "*One Belt One Road*" che si riferisce al rilancio della Via della Seta, terrestre e marittima (Rosenthal, Rossi, 2015).

Il termine ha fatto la sua prima comparsa il 7 settembre del 2013, durante un discorso alla Nazarbayev University di Astana, capitale del Kazakistan, seconda tappa del primo viaggio da capo di Stato di Xi Jinping in Asia centrale. Agli studenti dell'ateneo, Xi Jinping ha accennato alcuni dei cardini della sua idea: integrazione delle economie dei Paesi un tempo attraversati dalla Via della Seta, cooperazione in campo commerciale e normativo, rimozione delle barriere che scoraggiano gli investimenti e l'assicurazione che la Cina non cercherà mai di intromettersi nella sfera politica dei singoli Stati o di giocare un ruolo dominante con i suoi vicini.

L'aggettivo "nuova" accanto all'espressione "Via della Seta" è invece da imputare all'accordo, firmato durante il summit dei Paesi membri della Shanghai Cooperation Organization (SCO), di cooperazione per l'innovazione tecnologica della regione (Buzzetti, 2013).

OBOR, l'acronimo di "*One Belt One Road*" (una cintura, una strada), viene usato dai media cinesi per riferirsi alle due nuove vie della seta: la *Silk Road Economic Belt* (SREB) e la *21st Century Maritime Silk Route Economic Belt* (MSR).

Con *Silk Road Economic Belt* (Via della seta economica) si intende la via terrestre che attraversa l'Asia centrale ed arriva in Europa passando per Iran e Turchia. La *21st Century Maritime Silk Economic Belt* (Via marittima della seta economica del 21° secolo) è invece la via marittima che, partendo dalla regione costiera del Fujian, prosegue per lo stretto di Malacca, Kuala Lumpur, Sri Lanka, Nairobi, Gibuti, per poi arrivare nel Mediterraneo (IAI, 2014).

La via della seta tradizionale, un vettore di trasmissione commerciale e culturale lungo 6500 km, ha giocato un ruolo determinante nell'interazione culturale tra la Cina e il Mar Mediterraneo: percorsa da commercianti, mercanti, pellegrini, monaci, militari e nomadi, ebbe un'importanza fondamentale nello sviluppo delle civiltà della Cina, del subcontinente indiano, della Persia, della penisola arabica e dell'Europa. Oltre al commercio di seta, porcellana e tè, la via della seta permetteva infatti anche un "commercio" di matrice culturale.

La “Nuova via della seta”, espressione proposta per la prima volta da Alexander Van de Putte e Wai Chiew Chik nel rapporto “China and the World: Scenarios to 2025” presentato al World Economic Forum del 2006, è un ambizioso progetto del valore di diversi miliardi di dollari che intende connettere la Cina con l’Europa occidentale lungo una linea ferroviaria di 2500 km attraverso il Kazakistan. Connettendo la Cina all’Europa, alla Turchia e al Medio Oriente, essa sarà ben più di una via di transito da un punto A ad un punto B: la Nuova via della seta, promuovendo il commercio tra le regioni attraversate, creerà un corridoio economico che favorirà la stabilità e la sicurezza energetica. La Cina e il Kazakistan saranno tra i maggiori beneficiari. La Nuova via della seta è per questi due paesi una porta di accesso all’economia mondiale: essa infatti offre considerevoli vantaggi in termini di tempo e costi rispetto ai corridoi di trasporto alternativi. Per esempio, per trasportare beni dalla Cina occidentale all’Europa centrale attraverso la Transiberiana occorrono 14 giorni, via mare possono servirne fino a 45, mentre attraverso il Kazakistan ne bastano 8. Ciò la rende un’interessante alternativa per prodotti più deperibili o a medio-alta densità di valore (per esempio materie prime e grano), ma anche per la componentistica (per computer e stampanti, e i ricambi per automobili). La forza geo-economica di questo immenso progetto infrastrutturale ha attratto l’attenzione di una sessantina di paesi che, su iniziativa cinese, hanno costituito una grande banca di investimenti per sostenere il progetto. *L’Asian Infrastructure Investment Bank* (AIIB) è operativa dal 25 dicembre 2015, con un capitale di 100 miliardi di dollari (IAI, 2014).

Infine dobbiamo ricordare che il 2017 è stato l’anno del rafforzamento della posizione di Xi Jinping sul piano interno e internazionale. Il XIX Congresso del Partito comunista cinese che si è tenuto nel mese di ottobre ha certificato la sua ascesa in un processo che si è completato con la riforma costituzionale, nel marzo 2018. Il discorso di Davos sulla globalizzazione e il lancio ufficiale della *Belt and Road Initiative* hanno definito la nuova proiezione estera della Cina di Xi Jinping.

Nel corso del 2017, inoltre, il Presidente cinese ha identificato quelle che sono le priorità dell’agenda economica cinese, le cosiddette “tre battaglie”: eliminare la povertà, ridurre il rischio finanziario e proteggere l’ambiente. Questi tre temi sono coerenti con il modello del *New Normal* (che porterà la Cina ad essere un’economia avanzata, basata su consumi, servizi e innovazione) e sono un’indicazione della continuità che il rafforzamento del potere di Xi Jinping potrà dare alla politica economica cinese.

### **2.3 Il rapporto commerciale tra Italia e Cina**

L'implementazione della “*One Belt One Road*” sta contribuendo a rafforzare i rapporti commerciali e di investimento con il continente euroasiatico. La Cina ha presentato nel settembre del 2013 il progetto di una “Nuova via della seta” per consolidare, da un lato, i rapporti economici e politici con i Paesi dell'Asia centrale e soprattutto dell'Europa e, dall'altro, la sua leadership politica. La Cina mira quindi a consolidare i legami con i suoi partner commerciali puntando sul concetto “*win win*” ed appellandosi ad una storia molto più antica di amicizia che la lega all'Europa (e all'Italia), rispetto agli Stati Uniti (Rosenthal, Rossi, 2015).

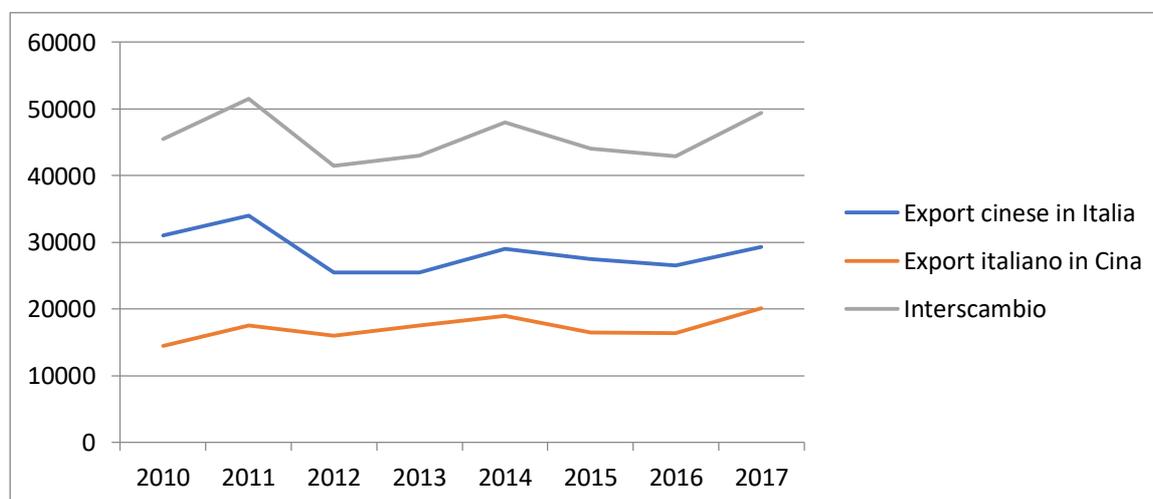
L'Europa viene percepita sempre di più non solo come possibile interlocutore della Cina su questioni come la tutela ambientale e il commercio internazionale, ma anche come miglior mercato di sbocco delle sue merci per via delle dimensioni e della ricchezza pro capite.

Coesistono due obiettivi cinesi che influenzano direttamente il rapporto con l'Unione Europea: la volontà di diversificare le riserve valutarie per ridurre la dipendenza dalle riserve in dollari e quella di spostare parte degli investimenti diretti esteri (IDE) dalle economie in via di sviluppo al mondo sviluppato. Tali interazioni sono già in corso, con l'Europa ormai in una condizione che viene percepita come quasi di dipendenza dalla Cina nei grandi progetti di investimento (Renda, 2015).

Italia e Cina condividono una lunga storia di amicizia, una storia che parte dall'Impero romano e dalla dinastia Han e percorre la Via della Seta esplorata da Marco Polo. Nel tempo i due Paesi hanno rafforzato la cooperazione economica, coinvolgendo settori quali agricoltura, sanità, scienza e tecnologia.

Secondo il Ministero dello Sviluppo Economico Italiano (Osservatorio economico), nel 2017 l'Italia ha occupato la 19° posizione tra i Paesi fornitori con una quota di mercato pari a 1,1%. Per l'Italia, invece, la Cina rappresenta l'8° destinazione con il 3% dell'export totale.

**Figura 2:** Export cinese ed export italiano in milioni di dollari USA (Fonte: Ministero dello Sviluppo Economico italiano, 2018)



Il 2017 è stato un anno positivo per l'interscambio tra Italia e Cina, secondo le stime realizzate dall'Osservatorio Economico del Ministero dello Sviluppo sui dati Economist Intelligence Unit. L'Italia ha registrato un aumento delle esportazioni verso la Cina del 22,2% nel 2017 (miglior risultato di un Paese Ue) rispetto al 2016. Le importazioni dalla Cina nel 2017 sono cresciute del 4% rispetto al 2016. In aumento del 9,2% anche il totale dell'interscambio rispetto al periodo precedente. Per quanto riguarda l'export dell'Italia in Cina, se non consideriamo la Russia (+28,23%), la crescita italiana è la migliore europea (nona globale) (General Administration of Customs).

**Tabella 1.** Principali settori export cinese in Italia e italiano in Cina, in milioni di dollari Usa (Fonte: General Administration of Customs)

<b>EXPORT CINESE IN ITALIA 2017</b>		
<b>Settore</b>	<b>2017</b>	<b>Crescita 2017 rispetto al 2016 (%)</b>
Macchinari e attrezzature elettriche	5720,90	18,55
Macchinari e tecnologia nucleare	5596,96	14,18
Tessile	4635,91	0,80
Metalli e articoli in metallo	2633,64	1,95
Miscellanea, articoli generici	1965,54	7,29
Prodotti chimici	1739,51	13,90
Articoli in plastica e gomma	1297,66	17,57
Scarpe e accessori	996,95	0,64
Strumenti musicali, ottici, fotografici	963,64	0,65
Articoli in pelle e cuoio	859,98	1,53
<b>EXPORT ITALIANO IN CINA 2017</b>		
<b>Settore</b>	<b>2017</b>	<b>Crescita 2017 rispetto al 2016 (%)</b>
Macchinari e tecnologia nucleare	5042,83	18,75
Prodotti chimici	2884,68	12,30
Mezzi di trasporto	2647,09	92,07
Tessile	1585,10	12,67
Articoli in pelle e cuoio	1562,05	20,26
Macchinari e attrezzature elettriche	1061,21	12,06
Metalli e articoli in metallo	968,68	21,66
Strumenti musicali, ottici, fotografici	899,28	0,60
Articoli in plastica e gomma	808,07	13,16
Miscellanea, articoli generici	647,70	33,04

Nonostante la più che trentennale apertura, la Cina continua ad essere relativamente impermeabile ai beni di consumo occidentali. Si tratta in realtà della prosecuzione di un atteggiamento radicato,

che trova le sue motivazioni nella storia e nella filosofia di un paese volutamente isolato, intriso di nazionalismo e cosciente della forza e dell'unicità della propria cultura. La nascita di una forte classe media, liberatasi dalle costrizioni e dall'omologazione dell'era maoista, non ha ancora compiutamente trainato un forte flusso commerciale di beni, teso a legittimare l'ascesa sociale. La Cina è rimasta dunque un Paese ancora lontano e difficile per lo sbocco di prodotti finiti (Barbatelli, Cavalieri, 2015).

Questa situazione è ancora più penalizzante per l'Italia e rende la conquista del mercato cinese molto problematica. Innanzitutto, esiste una grande difficoltà in Cina a causa del rapporto tra costo del prodotto e reddito disponibile: è molto difficile produrre a costi italiani e vendere a prezzi cinesi; inoltre, uno sviluppo insufficiente della rete distributiva ha rappresentato fino ad ora un altro ostacolo alla diffusione strutturata del *Made in Italy*. Solo recentemente, infatti, soprattutto dopo l'ingresso nella WTO, la Cina ha consentito che si stabilissero organizzazioni proprie di vendita da parte degli stranieri (Barbatelli, Cavalieri, 2015). Non è sorprendente che i beni di consumo italiani abbiano trovato le migliori performance commerciali nella fascia più alta, nel segmento del lusso che non riesce ad essere oggetto di concorrenza da parte dei produttori cinesi. In questa domanda l'Italia può continuare a svolgere un ruolo di primo piano, soprattutto con prodotti che facciano leva su ciò che li caratterizza al meglio: la qualità, l'innovazione incorporata, l'eleganza ed il prestigio. Sono le tipicità più difficilmente imitabili e per le quali l'Italia viene ancora riconosciuta come una supremazia.

Le decisioni più ardue per le aziende consistono nel determinare il modo migliore per accedere al mercato cinese e, valutando l'opzione di fare impresa in Cina, le PMI italiane dovrebbero anzitutto condurre ricerche di mercato relative ai campi di attività ai quali sono interessate e che si ritengono necessari. In secondo luogo, prima di procedere effettivamente all'ingresso sul mercato, le PMI italiane dovrebbero prestare molta attenzione a una serie di fattori di grande importanza, tra cui il rispetto di leggi e normative, la necessità di garantire la tutela dei propri diritti di proprietà intellettuale, le difficoltà derivanti dal controllo dei cambi, la struttura amministrativa e geografica cinese e, in particolare, la scelta ponderata del proprio partner (EU SME, 2015).

### **2.3.1 Le imprese italiane in Cina: struttura e dinamiche**

Tracciare un quadro complessivo della presenza delle imprese italiane in Cina non è semplice. Secondo i dati più recenti resi disponibili dall'Istat, al 31 dicembre 2015 in Cina erano attive 1071 imprese a controllo italiano, di cui 578 nel comparto industriale e 493 nei servizi; tali imprese contavano complessivamente 132675 addetti, mentre il fatturato complessivo è stato pari a 15,8

miliardi di euro. Va tuttavia sottolineato come questi dati considerino solo le imprese cinesi controllate da investitori italiani, mentre non tengono conto delle *joint venture* tra imprese italiane e cinesi, in cui l'investitore italiano detiene una quota minoritaria o paritaria (Fondazione Italia Cina, 2018).

Una seconda fonte di informazioni sulla presenza delle imprese italiane in Cina è costituita dalla banca dati Reprint, costruita da R&P in collaborazione con il Politecnico di Milano e l'Università degli Studi di Brescia nell'ambito delle ricerche sull'internazionalizzazione delle imprese italiane promosse da ICE-Agenzia. I dati estratti dalla banca dati Reprint, riferiti alle partecipazioni italiane all'estero attive a fine 2017, indicano come le imprese cinesi a partecipazione italiana siano circa 1700; di queste, quasi 1400 sono controllate da una casa-madre italiana, mentre nei rimanenti casi l'investitore italiano detiene una quota paritaria o minoritaria nel capitale dell'impresa cinese. Secondo questa fonte, i dipendenti delle imprese a capitale italiano sarebbero circa 110mila e il giro d'affari complessivo sarebbe pari a circa 16,5 miliardi di euro, di cui oltre 3 miliardi dovuti alle *joint venture* paritarie o minoritarie (Fondazione Italia Cina, 2018).

Agli inizi del Duemila i due terzi delle imprese italiane presenti in Cina lo erano soltanto con uffici di rappresentanza e meno di 300 erano le imprese italiane presenti con una *joint venture* o più raramente una WFOE; oggi questo numero è cresciuto di almeno sei volte.

Infine, va rilevato come si sia notevolmente allargato lo spettro dei settori di attività in cui le imprese italiane sono presenti in Cina: se fino ai primi anni Duemila le iniziative si concentravano prevalentemente nell'*automotive*, nella meccanica strumentale e nelle attività manifatturiere a basso livello tecnologico e talvolta assumevano carattere prettamente *cost-saving*, negli ultimi anni si sono registrati importanti investimenti anche in altri settori industriali, quali l'alimentare, i prodotti in gomma e plastica, i prodotti in metallo, i prodotti elettrici ed elettronici e il medicale; parallelamente si sono sviluppato gli investimenti in altri settori, quali l'energia, le costruzioni, il commercio al dettaglio, la consulenza aziendale e la logistica (Fondazione Italia Cina, 2018).

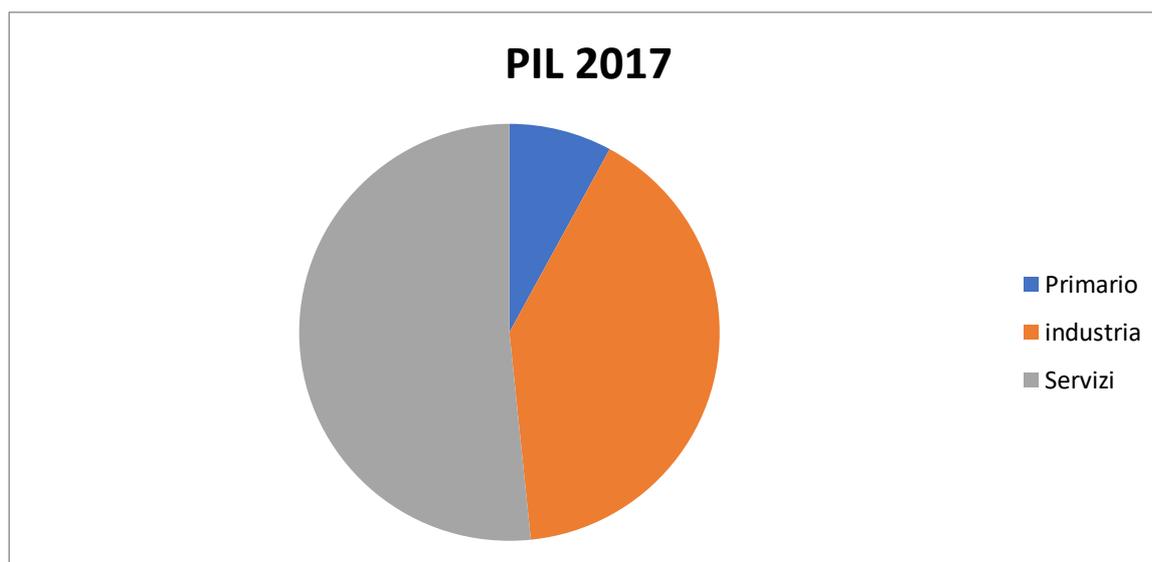
### **3. Il mercato cinese: aspetti economici**

Nel 2017 il tasso di crescita del PIL cinese si è assestato al 6,9%, un valore in ripresa rispetto al 6,7% del 2016 e superiore al valore dell'anno precedente (per la prima volta dal 2010). Con questo ritmo di crescita la Cina ha mantenuto il ruolo di prima economia al mondo, considerando il prodotto interno lordo con correttivi in base ai relativi costi della vita (Fondazione Italia Cina, 2018).

Il tasso di crescita del PIL del 2017, come ormai da diversi anni, è in linea con le attese degli analisti e con le tendenze degli ultimi anni. Vi è ormai consenso sul fatto che la crescita a doppia cifra che ha caratterizzato il miracolo cinese negli ultimi anni non si ripeterà in futuro. La decelerazione al 6-7% è perciò da considerarsi come *New Normal*, ossia una nuova normalità a cui il Paese dovrà adeguarsi (Fonazione Italia Cina, 2018).

Le modifiche previste dal *New Normal* sono evidenziate dall'evoluzione della struttura del PIL. Se in passato la Cina, in virtù del proprio modello economico era descritta come la “fabbrica del mondo”, nel corso degli anni si è registrato un graduale aumento dei servizi, a discapito dei settori primario e secondario. Nel 2012, per la prima volta, nella composizione del PIL il peso del settore terziario ha superato quello dell'industria: 45,50% contro 44,97%; nel 2015 si è conseguito il risultato del superamento del 50% della quota dei servizi sulla composizione del PIL nazionale, con un valore del 50,5%.

**Figura 3:** contributo al PIL per settore 2017 (Fonte: Fondazione Italia Cina, 2018)



### **3.1 Stabilità macroeconomica: inflazione, investimenti, consumi, settore estero e IDE**

Per quanto riguarda l'inflazione, particolarmente temuta dalla autorità cinesi per le eventuali conseguenze socio-politiche, essa è stata una priorità nell'agenda politica del Governo negli ultimi anni. Dopo che la crisi economica aveva avuto un effetto sull'aumento dei prezzi al consumo con forti oscillazioni, la Cina ha operato per mantenere un tasso stabile e inferiore al 3%. Questo è avvenuto aumentando i tassi di interesse di riferimento per cinque volte nel 2011 e riducendo la liquidità nel sistema, aumentando i requisiti di riserva delle banche in nove diverse occasioni. Nell'ultimo trimestre del 2012, le autorità economiche e monetarie sono riuscite nell'intento di

esercitare un controllo macroeconomico maggiore e di ridurre l'inflazione in maniera sostanziale, fino al 1,6% di ottobre 2012. Dal 2012 la media annuale dell'inflazione per l'indice dei prezzi al consumo è in graduale riduzione attorno a valori prossimi al 2% (ancora sotto l'obiettivo del 3%). Nel 2017 si è registrato un 1,56% dopo il 2% del 2016 (Fondazione Italia Cina, 2018).

Analizzando il tasso di crescita annuale degli investimenti in capitale fisso si evince che prosegue nel trend di contrazione, in atto dal 2009, quando superava il 30%. Nel 2017 ha registrato il 7,2%. Tuttavia, si registrano differenze nel tasso di crescita degli investimenti dei settori: 11,8% per il settore primario (contro il 21,1% nel 2016) e 9,5% nel settore dei servizi (10,9% nel 2016). Anche nel 2017 è possibile cogliere la correlazione tra il rallentamento degli investimenti e la transizione economica determinata dal *New Normal* (National Bureau of Statistics of China, 2018).

**Tabella 1.** Investimento in capitale fisso e tasso di crescita, aree urbane, 2017 (Fonte: National Bureau of Statistics of China, 2018)

<b>Settore</b>	<b>Investimenti 2017 (100 milioni di rmb)</b>	<b>Variazione su 2016 (%)</b>
<b>Totale</b>	631684	7,2
<b>Agricoltura, silvicoltura, allevamento e pesca</b>	24638	9,1
<b>Estrazione</b>	9209	-10,0
<b>Manifatturiero</b>	193616	4,8
<b>Produzione e offerta di elettricità, calore, gas e acqua</b>	29794	0,8
<b>Costruzione</b>	3648	-19,0
<b>Commercio all'ingrosso e al dettaglio</b>	16542	-6,3
<b>Trasporti, logistica e poste</b>	61186	14,8
<b>Servizi di ristorazione e turistici</b>	6107	3,9
<b>ICT</b>	6987	12,8
<b>Bancario</b>	1121	-13,3
<b>Immobiliare</b>	139734	3,6
<b>Servizi di leasing e finanziari</b>	13304	14,4
<b>Ricerca scientifica</b>	5932	9,4
<b>Tutela dell'ambiente</b>	82105	21,2
<b>Servizi domestici</b>	2686	2,4
<b>Istruzione</b>	11084	20,2
<b>Sanità e servizi sociali</b>	7327	18,1
<b>Cultura e sport</b>	8732	12,9

Amministrazione pubblica e sicurezza sociale	7931	-2,0
--	------	------

Dal punto di vista dei consumi (pubblici e privati), il loro contributo è ancora il principale fattore nella crescita del PIL, sebbene nel 2017 ci sia stata una riduzione della sua quota dal 66,5% al 58,8%. Nel corso degli ultimi anni, il Governo ha messo in atto alcune misure per incentivare i consumi, migliorare la distribuzione del reddito, incrementare le rendite dei contadini e assicurare che le entrate delle famiglie potessero crescere in linea con il PIL. A tal proposito, il Governo cinese ha accresciuto i livelli di salario minimo tra il 15 e il 25% annuo negli ultimi 4 anni. È quindi possibile prevedere una crescita continua del salario minimo, proprio alla luce dell'intenzione di favorire la transizione verso un'economia basata sui consumi, che dipenda evidentemente dall'ammontare di reddito disponibile in capo alle famiglie e dalla propensione al consumo (National Bureau of Statistics of China, 2018).

Di seguito i dati sul reddito nel 2017 (National Bureau of Statistics of China, 2018):

- Reddito disponibile pro capite: 25974 rmb;
- Reddito disponibile delle famiglie delle aree urbane pro capite: 36396 rmb;
- Reddito disponibile delle famiglie delle aree rurali pro capite: 13432 rmb;

Il reddito pro capite delle famiglie delle aree urbane è dunque di 2,7 volte superiore a quello delle famiglie rurali. I dati di reddito disponibile in crescita hanno sostenuto lo sviluppo dei consumi. Nel 2017 il totale delle vendite al dettaglio in Cina ha raggiunto quota 36626 miliardi di rmb (10,2% in più rispetto al 2016). Nell'ambito del *New Normal*, il Governo appare motivato a continuare a sostenere i consumi della popolazione (Fondazione Italia Cina, 2018).

Il settore estero è un elemento particolarmente importante per l'economia cinese. Infatti, sono circa 200 milioni le persone impegnate in settori votati all'export o direttamente connessi agli investimenti esteri. Di seguito i dati aggregati (General Administration of Customs, 2018):

- Import + export: 4105 miliardi di dollari Usa (+10% rispetto al 2016).
- Export: 2263 miliardi di dollari Usa (+7,89% rispetto al 2016).
- Import: 1842 miliardi di dollari Usa (+16% rispetto al 2016).
- Surplus commerciale: avanzo per l'economia cinese di 420 miliardi di dollari Usa.

Per quanto riguarda gli investimenti stranieri in Cina, questi hanno registrato un aumento nel 2017, dopo il calo che si era verificato nel 2016, mentre continua il graduale calo del peso degli IDE sul PIL, poco più del 1%. Gli IDE aumentano del 7,9% rispetto all'anno precedente, raggiungendo un nuovo picco a 135 milioni di dollari, per un totale di nuove imprese a finanziamento estero pari a 35653 unità, un aumento del 27,8% rispetto al 2016. Fra gli investimenti si segnala la crescita del

93,2% nei servizi *hi-tech*. Coerentemente con il nuovo modello di sviluppo cinese che prevede una maggiore attenzione ai servizi, la tipologia di IDE verso la Cina è mutata sensibilmente nel corso dell'ultimo decennio. Infatti, se fino al 2007 il settore secondario era il principale per investimenti, dal 2008 (con eccezione del 2009) il settore terziario è divenuto quello di maggior rilievo, fino a toccare quota 71,75% nel 2017, contro il 26,5% del secondario e l'1,74% del settore primario (Fondazione Italia Cina, 2018).

### 3.2 Le previsioni future

Dopo aver conseguito il primo aumento del tasso di crescita del PIL dopo anni, nel 2018 si prevede che un tale trend possa essere confermato, con un valore nella forbice tra il 6 e il 7% annuo, che trainerà reddito pro capite e consumi. Gli investimenti stranieri aumenteranno, seppur a ritmi ridotti rispetto agli ultimi anni, con le multinazionali che accresceranno gli sforzi per raggiungere il sempre più strategico mercato locale, che sarà interessato in diversi settori da minori barriere all'ingresso (Fondazione Italia Cina, 2018).

#### 3.2.1 *Made in China 2025*

*MADE IN CHINA 2025* è un piano orientato alla trasformazione dell'intero tessuto industriale cinese, che non solo possa aiutare le aziende cinesi a confrontarsi con le dinamiche della cosiddetta quarta rivoluzione industriale, ma possa anche consentire alle aziende meno tecnologiche di passare a una modalità di produzione più avanzata. Inoltre, è fortemente orientato a rafforzare l'industria domestica, grazie ad obiettivi di copertura del mercato interno da parte di aziende locali. Questo elemento viene spesso indicato come fonte di possibili azioni di tipo protezionistico, e provoca richieste di tutela e di reciprocità da parte degli investitori stranieri (Fondazione Italia Cina, 2018). Comprendere queste dinamiche ha un duplice vantaggio per gli investitori italiani:

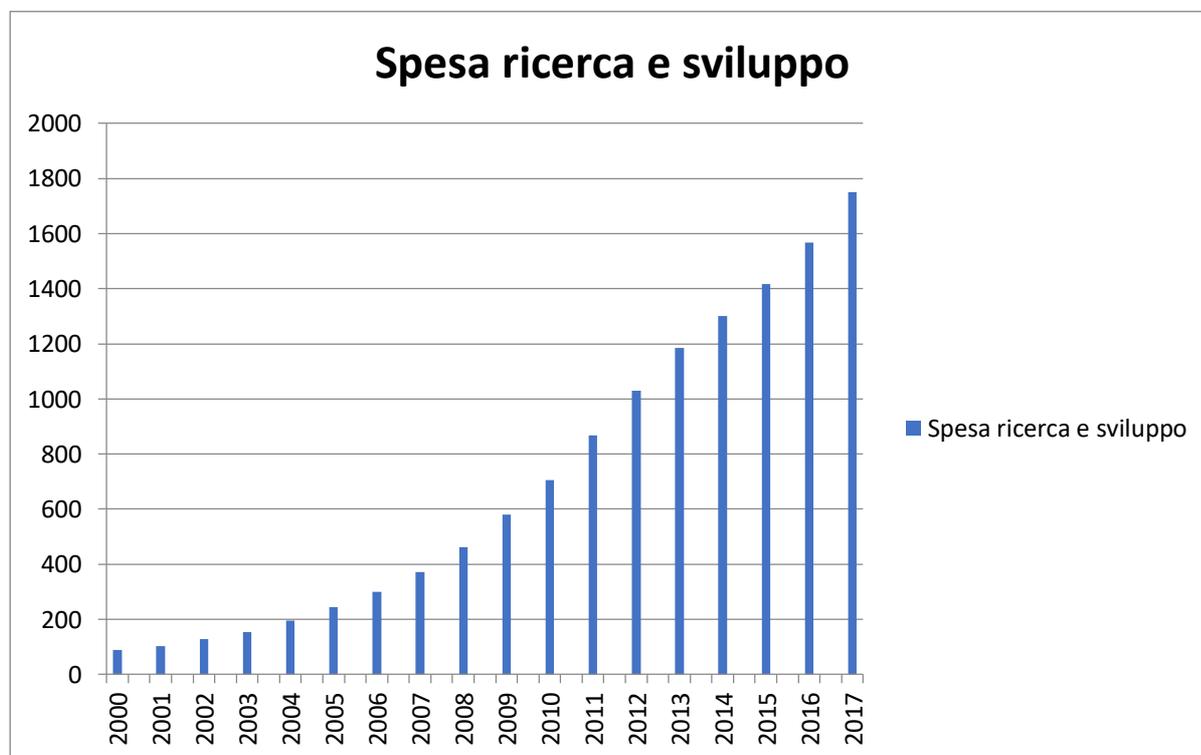
- In primo luogo, è necessario cogliere la finestra di opportunità in cui le aziende cinesi avranno bisogno di tecnologia straniera nel percorso verso l'obiettivo di diventare avanguardie globali dell'innovazione.
- In secondo luogo, anche le aziende che non operano direttamente nel mercato cinese dovranno studiare la crescita e l'evoluzione delle aziende cinesi, con la consapevolezza che potranno rappresentare nuovi *competitor* nei mercati globali nell'arco di 5-10 anni, non solo per i prodotti ad alta intensità di lavoro, ma anche per quelli tecnologicamente più avanzati.

### 3.2.2 La corsa alla leadership nell'innovazione globale

Le autorità cinesi ritengono che lo sviluppo tecnologico sia un aspetto sempre più cruciale. A testimonianza del legame tra innovazione tecnologica e crescita, non sembra un caso che i traguardi socio-economici e quelli tecnico-scientifici cadano negli stessi anni: il Paese si è dato l'obiettivo, infatti, di diventare entro il 2020 un "Paese innovativo" ed entro il 2050 "leader nella tecnologia". Tali scadenze coincidono sostanzialmente con i cosiddetti "Due Cento": gli obiettivi di sviluppo cadono nel 2021, a cento anni dalla fondazione del Partito, e nel 2049, anno del centenario della fondazione della Repubblica popolare (Fondazione Italia Cina, 2018).

Come conseguenza delle politiche di supporto alla generazione d'innovazione, del dinamismo del settore privato e dell'ipercompetitività dell'ambiente cinese, la spesa in ricerca e sviluppo in Cina è cresciuta e si è quintuplicata nello scorso decennio. Tale dato appare ancora più significativo in un orizzonte allargato. Infatti dal 1996 ad oggi, tale spesa è cresciuta di oltre 38 volte, con un tasso di crescita medio annuo superiore al 20%. Nel 2017 la Cina è il secondo investitore mondiale in R&S (circa 280 miliardi di dollari, pari al 2,11% del PIL). Nell'investimento in R&S, la Cina è guidata dalla convinzione che le imprese cinesi e gli istituti di ricerca debbano diventare più innovativi, affinché il Paese possa sostenere la crescita (Fondazione Italia Cina, 2018).

**Figura 4:** Spesa in ricerca e sviluppo in miliardi di rmb (Fonte: Fondazione Italia Cina, 2018)



Un ulteriore indicatore dei risultati ottenuti si può riscontrare nei valori che riguardano i brevetti internazionali richiesti nell'ambito del *Patent Cooperation Treaty* (PCT) e degli altri accordi internazionali amministrati dalla *World Intellectual Property Organisation* (WIPO). Nel 2017 la Cina ha confermato il trend di crescita nella registrazione di brevetti con un tasso del 13,4% che, seppur in riduzione rispetto al 44,7% del 2016, le consente di superare il Giappone e raggiungere il secondo posto con 48828 domande di brevetto, preceduta solo dagli Stati Uniti, che con 56624 domande mantengono il primato, grazie a un valore sostanzialmente stabile (Fondazione Italia Cina, 2018). La Cina ottiene anche ottimi risultati nella registrazione dei marchi, con una crescita del 36,3% che la pone al terzo post mondiale dopo Stati Uniti e Germania, e le consente di festeggiare il sorpasso sulla Francia.

### **3.2.3 Il boom del settore digitale**

La Cina è il Paese al mondo con il più alto numero di utenti web: su una popolazione di 1,4 miliardi di persone, sono ben 751 milioni quelle connesse a internet: un cinese su due naviga, chatta, si informa e finalizza acquisti attraverso il proprio computer o dispositivo mobile (Internet World Stats, 2018).

Un trend positivo, come evidenziato dal 39esimo rapporto statistico sulla diffusione di Internet in Cina elaborato dal *China Internet Network Information Center* (CNNIC), che non sembra conoscere sosta: dal 2008 il numero di utenti internet è più che raddoppiato, aumentando di 43 milioni tra il 2016 e il 2017. Interessante è sottolineare che nonostante si tratti di numeri assoluti di grande rilievo, la diffusione di internet in Cina ha ancora un grandissimo potenziale: è digitalizzato solo il 53% della popolazione cinese, contro il 73% della quota italiana (Fondazione Italia Cina, 2018).

## **4. Il mercato cinese: aspetti giuridici**

Analizzando i principali aspetti e le novità sul quadro normativo cinese per conoscere al meglio il mercato, sono da segnalare il percorso e l'evoluzione delle *Free Trade Zones* (FTZ) con l'apertura delle Aree del libero scambio a Shanghai nel 2013. Nata come nuova zona sperimentale in cui portare avanti riforme economiche, l'area di libero scambio di Shanghai è servita principalmente a questo scopo. Grazie ad essa abbiamo potuto osservare un'agevolazione degli scambi di valuta estera e della partecipazione straniera nell'*e-commerce* cinese. A seguito del successo della FTZ di Shanghai, altre tre sono state lanciate a Tiamjin, Fujian e Canton nell'aprile del 2015, e quella di

Shanghai è stata ulteriormente allargata fino ad includere il distretto finanziario di Lujiazui, la zona di sviluppo di Jinqiao e il parco tecnologico di Zhangjiang.

Il 31 agosto 2016, il Governo ha annunciato i propri piani per sette ulteriori FTZ, sottolineando le proprie intenzioni di contribuire allo sviluppo dell'entroterra cinese e al supporto della *Belt and Road Initiative*, portando ad undici le FTZ in Cina.

Guardando il testo dei documenti che le hanno costituite, l'obiettivo delle nuove FTZ risulta chiaro: piuttosto che rappresentare un campo di prova per riforme condotte a livello nazionale (come la FTZ di Shanghai), le nuove zone sono state concepite per spingere la crescita a livello regionale (Fondazione Italia Cina, 2018).

Le FTZ usano una "Lista negativa" (*Negative list*) che stabilisce in quali settori le società straniere non possono investire. Per i settori non inclusi in questa, non è più necessario che l'investimento passi attraverso un processo di "approvazione", ma viene utilizzato un sistema più efficiente di "archiviazione". Tuttavia, anche se gli investimenti esteri non sono permessi in alcuni settori, numerose aperture sono state introdotte nel corso delle revisioni, presentando opportunità rilevanti per gli investitori nell'industria manifatturiera (industria automobilistica, aeronautica, ferroviaria), nelle spedizioni, nella vendita all'ingrosso e al dettaglio, nel settore finanziario e nei servizi professionali. Anche le procedure amministrative e di registrazione sono più rapide dai requisiti di costituzione societaria meno rigidi, dalla costituzione di uno sportello unico per le richieste al fine di ridurre le tempistiche burocratiche, ad una tassazione competitiva fino ad un sistema di *Cash Pooling* transfrontaliero (di rmb e di valuta estera) (Fondazione Italia Cina, 2018).

#### **4.1 Principali novità in campo normativo**

Una delle principali novità in campo normativo è la legge sulla *Cyber Security*. La Cina ha adottato la legge sulla sicurezza informatica il 7 novembre 2016, con effetto dal 1° giugno 2017. I principali aspetti della legge sulla sicurezza informatica sono i seguenti:

- **Regolamentazione tecnologica:** regolamentazione delle tecnologie che possono o non possono essere utilizzate nello spazio cibernetico cinese, imponendo requisiti per la certificazione pre-mercato di apparecchiature di rete critiche e prodotti di sicurezza specializzati e introducendo una procedura di revisione della sicurezza nazionale per i sistemi designati come *Critical Information Infrastructure* (CII).
- **Cooperazione con le autorità:** impone l'obbligo ai gestori di rete di fornire supporto tecnico e assistenza nella sicurezza nazionale e nelle indagini penali, e di conservare il log per almeno 6 mesi.

- Localizzazione dei dati: richiede agli operatori di CII di archiviare informazioni personali e dati importanti all'interno della Cina.

Il 4 luglio 2016 l'Amministrazione Statale dell'Industria e del Commercio (SAIC), l'organismo di regolamentazione incaricato dell'applicazione della legge sulla pubblicità della Repubblica popolare cinese (*Advertising Law*), riveduta a partire dal 1° settembre 2015, ha pubblicato le *Administration of Online Advertising Interim Measures* in vigore dal 1° settembre 2016. Le misure provvisorie sono la prima serie di norme a livello nazionale che disciplinano specificatamente le attività pubblicitarie attraverso internet e altri media online. Queste si applicano a tutte le pubblicità online, per prodotti o servizi, condotte tramite siti web, e-mail, applicazioni mobili e così via, sotto forma di parole, immagini, audio, video o in altri formati ancora.

#### **4.2 La normativa per la protezione dei marchi**

“Il Marchio identifica e distingue i prodotti e/o servizi di una società/impresa da quella dei suoi concorrenti” (Seville, 2009). Questa definizione classica è stata accolta in Cina sin dagli inizi del Novecento.

Nella visione maoista, a differenza del copyright e dei brevetti, il Marchio non poteva conferire alcun diritto di proprietà né alterare, attraverso la creatività e l'ingegno di un individuo, lo status politico-ideologico della collettività. Non aveva la forza di alimentare alcun movimento intellettuale né costituire un “diritto della borghesia” a cui quella classe doveva essere disabituata. Perciò, resistette alla rivoluzione socialista degli anni '50 e le registrazioni continuarono anche durante la “rivoluzione culturale”. Il dibattito assume rilevanza perché il Marchio non è più solo un mezzo attraverso cui distinguere un prodotto da un altro o per certificarne la qualità, ad esso si riconosce la dignità di bene immateriale su cui il soggetto titolare può far valere il proprio diritto di proprietà; non contribuisce solo a vendere una merce, ma permette al nuovo consumatore di identificarsi negli ideali della società dell'*advertisement*: bellezza e salute, potere e ricchezza. Il Marchio è diventato uno strumento di marketing e necessita, dunque, di regole e leggi che garantiscano il suo uso giusto ed efficiente (Feng, 1997).

La sua protezione implica che il titolare ne abbia l'uso ed il godimento esclusivo e pertanto il diritto di difendersi contro chiunque tenti di utilizzare o registrare marchi identici o simili, causando, in questo modo, confusione nel pubblico. Alcuni marchi possono essere collettivi, nel senso che sono registrati a nome di enti, associazioni o altre organizzazioni, ma utilizzati dai loro membri nelle loro attività, indicando appartenenza a questi enti, associazioni o organizzazioni. La normativa che tutela i marchi in Cina è simile a quella esistente in molti altri paesi, compreso il nostro, con una

differenza principale: la tutela è accordata, generalmente, solo nel momento in cui il marchio è effettivamente registrato.

La Legge Marchi cinese del 1982 permetteva di costituire un marchio solo attraverso parole, segni grafici e la loro combinazione (Cheong, 2000). Dopo l'adesione ai TRIPs, avvenuta nel 2001, la Cina ha dovuto adattarsi ai dettami del WTO.

Le preoccupazioni circa la qualità e la sicurezza dei prodotti in Cina e l'elevato numero di merci false o contraffatte sul mercato, portano i consumatori cinesi a fare affidamento al marchio e alla reputazione del marchio per le decisioni sui loro acquisti. Un marchio affidabile e una buona reputazione commerciale sono fondamentali per il successo nel mercato alimentare in Cina. Ottenere e tutelare i marchi in Cina è quindi essenziale per le aziende che intendono conquistare nuovi clienti e garantirne la fidelizzazione nel lungo periodo (Development Solutions, 2014).

In Cina vige il principio del *first to file*, in forza del quale il diritto sul marchio viene accordato e riconosciuto al soggetto che ne abbia fatto richiesta per primo. Risulta essenziale, quindi, registrare i propri marchi in Cina il prima possibile prima di effettuare l'entrata nel mercato. Non sono infrequenti i casi in cui imprenditori cinesi abbiano acquisito la titolarità in Cina di marchi registrati in Italia, sfruttandone la reputazione e/o cercando successivamente di cederli al titolare italiano dietro il pagamento di somme ingenti (De Tulio, 2015).

I marchi vengono registrati presso l'Ufficio Marchi Cinese (CTMO - *China Trademark Office*), che richiede dai 9 ai 12 mesi per essere completata. Pur non essendo richiesto dalla legge, è altamente raccomandato fornire all'Ufficio cinese una traduzione del marchio in carattere cinesi. La protezione del marchio dura 10 anni dalla data di registrazione e può essere rinnovata ogni 10 anni indefinitamente ad un costo estremamente basso (De Tulio, 2015).

Inoltre, nel corso degli ultimi mesi del 2017 e dei primi del 2018, il settore della tutela dei marchi è stato interessato da alcune novità di tipo normativo. La Commissione per le attività giuridiche dell'Assemblea popolare nazionale ha invitato ufficialmente i governi locali ad abrogare la normativa in tema di "marchi celebri locali", inizialmente funzionale allo sviluppo del sistema cinese dei marchi e dell'economia nazionale. In particolare, la *State Administration for Industry and Commerce* (SAIC), ha rilevato che nel riconoscimento di un marchio celebre locale risieda una grave violazione del principio fondamentale di concorrenza leale sul mercato, poiché la creazione di mercati alternativi da parte del Governo risulta fuorviante per le scelte dei consumatori. Il 13 novembre 2017 è stata pubblicata la notizia secondo la quale l'identificazione dei marchi celebri viene dichiarata priva di basi giuridiche e abrogata dall'Assemblea popolare nazionale. Le motivazioni della decisione risiedono nel fatto che nella legge cinese sui marchi trova disciplina solamente l'istituto del marchio notorio e non quella del marchio celebre che si rinviene solamente

in termini di riconoscimento, non giuridico, attribuito da un governo locale attraverso procedure predeterminate (Fondazione Italia Cina, 2018).

### **4.3 La normativa per la protezione dei brevetti**

Con brevetto intendiamo il diritto esclusivo garantito su un'invenzione, intesa come prodotto oppure come processo tale da costituire, in generale, un nuovo modo di fare qualcosa o una nuova soluzione tecnica a un problema. Esso fornisce protezione al titolare dell'invenzione, nel senso che l'invenzione stessa non potrà essere realizzata a fini commerciali, utilizzata, distribuita o venduta senza il consenso del titolare del brevetto (Development Solutions, 2014).

È possibile richiedere la registrazione dei brevetti per prodotti alimentari e bevande specifiche, nonché per alcuni metodi di lavorazione che soddisfano i requisiti di brevettabilità. La lavorazione nel settore alimentare è dedicata alla conversione di materie prime alimentari in forme che possono essere distribuite e vendute più facilmente al consumatore (Development Solutions, 2014).

Sono tre le tipologie di brevetto depositabili in Cina (Development Solutions, 2014):

- Brevetto per invenzione: nuova soluzione tecnica riguardante un prodotto, un procedimento o i miglioramenti da essa derivanti, in grado di essere applicata nella pratica.
- Brevetto per modello di utilità: nuova soluzione tecnica relativa alla forma e/o alla struttura di un prodotto.
- Brevetto per disegno ornamentale: disegni originali riguardanti la forma, il motivo o le combinazioni degli stessi, o le combinazioni di colori e forme, esteticamente gradevoli e possibili di applicazione industriale; la protezione non copre le parti funzionali di un prodotto.

### **4.4 La protezione delle IG in Cina**

Il termine Indicazione Geografica (IG) certifica l'origine geografica di un prodotto la cui reputazione è dovuta principalmente a qualità e caratteristiche (quali ad esempio le condizioni naturali oppure il *know-how* produttivo e la tradizione), esclusive e legate all'ambiente geografico di appartenenza. La Cina, paese membro del WTO e firmataria della Convenzione di Parigi e dell'Accordo sui diritti di Proprietà Intellettuale relativi al commercio (TRIPs- *Trade Related Aspects of Intellectual Property Rights*) tutela le IG. Tuttavia, la protezione dei prodotti non registrati appare carente, in quanto limitata alle normative dei luoghi di produzione, non sufficienti a garantire e difendere la notorietà di tali prodotti a livello nazionale. È quindi opportuna e

vivamente consigliata la registrazione delle IG in Cina (Istituto Nazionale per il Commercio Estero, 2010).

In Cina sono presenti tre possibili metodi di registrazione delle IG (Istituto Nazionale per il Commercio Estero, 2010):

- Registrazione presso l'Ufficio Statale Marchi (STO - *State Trademark Office*) del marchio di certificazione (*Certification mark*) oppure del marchio collettivo (*Collective mark*), così come previsto dalla Legge sui Marchi (*Trademark Law*).
- Registrazione presso l'Amministrazione Generale del Controllo Qualità (AQSIQ - *General Administration of Quality Supervision*), Ispezione e Quarantena (*Inspection and Quarantine Office*).
- Registrazione presso il Ministero dell'Agricoltura (MOA - *Ministry of Agriculture*), ma vale solo per IG cinesi.

In riferimento al marchio di certificazione, la registrazione in Cina viene richiesta dall'organizzazione che controlla e supervisiona il rispetto delle regole e concede la licenza per l'uso del marchio. Nella domanda deve essere specificato che si richiede la registrazione di un marchio di certificazione. Alla domanda, inoltre, devono essere allegati i documenti inerenti i tipi e le modalità del controllo, quelli attestanti la qualifica del richiedente e il Regolamento d'uso del marchio e i requisiti necessari per l'utilizzo dello stesso. Infine, il Regolamento d'uso deve avere l'autentica notarile e una traduzione certificata cinese. Il titolare rilascia la Licenza all'uso del marchio di certificazione e deposita (entro un anno dal rilascio) l'autorizzazione all'uso presso l'Ufficio Marchi per la pubblicazione. Il marchio può essere utilizzato da chiunque individualmente rispetti i requisiti stabiliti dal titolare del marchio di certificazione. La registrazione del marchio collettivo può essere richiesta da un ente o un'organizzazione affinché il marchio venga utilizzato dagli appartenenti a tali entità. Nella domanda deve essere specificato che si richiede la registrazione di un marchio collettivo. I soggetti che chiedono di usare il marchio collettivo devono appartenere all'associazione o ente titolare dello stesso. Il richiedente deve dimostrare la sua idoneità a presentare tale domanda, allegando alla domanda i documenti che attestino la sua qualificazione. Il richiedente dovrà allegare anche un elenco dettagliato dei membri dell'ente.

Il titolare definisce un Regolamento d'uso e concede ai singoli membri il diritto di utilizzare il marchio purché ne rispettino i requisiti. Il Regolamento d'uso deve avere l'autentica notarile, una traduzione certificata cinese ed essere allegato alla domanda. Il titolare svolge una funzione di garanzia della qualità dei prodotti e rilascia agli utilizzatori il Permesso all'uso del Marchio Collettivo (De Tullio, 2015).

La registrazione presso l'AQSIQ richiede una procedura molto complessa. Ad oggi, in realtà, non è stato ancora previsto un regolamento attuativo di questa forma di registrazione per gli enti titolari di IG estere. Attualmente le IG straniere registrate presso l'AQSIQ sono il frutto di accordi bilaterali che hanno condotto al mutuo riconoscimento di IG europee e cinesi. Si tratta di una forma di protezione supplementare rispetto alla registrazione di marchio (collettivo o di certificazione) e il prodotto della quale si richiede la registrazione deve essere conforme ai requisiti di sicurezza, igiene e di rispetto dell'ambiente richiesti dalla legge. Deve essere, inoltre, tutelato nel Paese del richiedente (De Tulio, 2015).

La registrazione può essere richiesta dall'organizzazione che gestisce la IG nel paese di origine e deve avere la raccomandazione delle Autorità competenti.

## **5. L'agroalimentare in Cina**

Nel presente paragrafo viene fatto un approfondimento sulla situazione attuale del sistema alimentare in Cina, analizzando i cambiamenti nell'alimentazione del popolo cinese e le questioni relative alla sicurezza alimentare.

La nascita in Cina di un nuovo ceto sociale, più benestante e consapevole dei propri bisogni ha portato ad aumentare la domanda di cibo più sicuro e di qualità elevata. In questo nuovo scenario, le imprese italiane del settore agroalimentare possono cogliere una grande opportunità di sviluppo commerciale verso la Cina.

### **5.1 Urbanizzazione e cambiamento alimentare**

In base ai dati pubblicati dal *National Bureau of Statistics of China* a maggio 2018, la popolazione totale ha raggiunto poco più di 1414 milioni di unità.

Analizzando l'andamento demografico della Cina dal 2005 al 2015 si evince che la popolazione totale è cresciuta del 4,6%: una crescita moderata, dovuta anche alle conseguenze della politica del figlio unico (introdotta nel 1979 e abolita nel 2013). Se il trend demografico è risultato stabile nel tempo, la distribuzione della popolazione tra il 2005 e il 2015, invece, ha mostrato notevoli e significativi cambiamenti. Essa può essere suddivisa in due fasi che di seguito si vanno ad analizzare (Rossi, Fasullo, 2016).

Fino alla fine del 2010 la popolazione rurale ha sempre superato quella urbana e soltanto nel 2011 si è verificata una netta inversione di tendenza: per la prima volta la popolazione rurale (656,56

milioni) viene superata da quella urbana (690,79 milioni) (National Bureau of Statistics of China e del CESIF).

Secondo l'Accademia cinese di scienze sociali (CASS), il tasso di urbanizzazione potrebbe addirittura raggiungere il 60% della popolazione alla fine del 2018, con due anni di anticipo rispetto all'obiettivo posto dal Tredicesimo piano quinquennale, in cui è delineata anche la volontà di regolarizzare la presenza dei migranti in città. La differenza del numero di città con oltre 1 milione di abitanti (265 città cinesi, contro le 17 dell'Ue e le 9 degli Usa), che già colpisce per le sue dimensioni, è così destinata ad aumentare. La capacità di acquisto e i consumi si sono dunque diffusi sull'intero territorio nazionale.

La spiegazione di questo cambiamento è da ricercare nel processo di urbanizzazione. La crescente industrializzazione del gigante cinese, infatti, ha portato il Paese verso una sovrabbondanza di forza lavoro nelle campagne, che ha prodotto successivamente il fenomeno dell'abbandono progressivo delle terre in favore delle grandi città (Fondazione Italia Cina, 2016). Da un punto di vista sociologico questo fenomeno ha portato alla nascita di un nuovo ceto medio, urbanizzato, con disponibilità economica più elevata e disposto a spendere di più per arrivare ad uno stile di vita più completo, anche in virtù delle sempre maggiori occasioni di contatto con il mondo occidentale. Con l'incremento della qualità di vita ha iniziato ad assumere valore sempre più consistente la *food safety*. Una popolazione più benestante e consapevole dei propri bisogni domanda cibo più sicuro e di qualità più elevata, creando importanti opportunità ai prodotti agroalimentari esteri, in particolare ai prodotti *Made in Italy*.

Questo amplia enormemente le dimensioni del mercato per molti beni di consumo, ma pone anche nuove sfide in termini di offerta, marketing, distribuzione e competizione. Le aziende cinesi stanno diventando estremamente competitive nel servire questi mercati emergenti, mentre le aziende straniere rischiano di perdere il contatto con i loro concorrenti locali. È opportuno che le aziende valutino, da un lato, se le loro attuali strategie siano adatte ai cambiamenti in atto nel mercato e, dall'altro, quali potrebbero essere nuove modalità per rispondere a questa crescita delle città emergenti.

La Cina è dal 2012 il principale mercato del mondo per il settore del *Food and Beverage* (F&B) e il 2018 è indicato come l'anno in cui diventerà anche il primo mercato per prodotti alimentari importati al mondo. Tra il 2008 e il 2017, il consumo cinese di cibo pro capite è raddoppiato nelle aree rurali, e nelle aree urbane ed è oggi più del doppio del 2006. Il principale *driver* di crescita dei consumi cinesi nel periodo 2000-2014 è stata proprio la spesa in alimenti e bevande. Nel 2017 il consumo di prodotti alimentari nelle aree urbane è cresciuto del 3,5%, e nelle aree rurali del 4,9% (Fondazione Italia Cina, 2018).

Gli elementi che favoriscono la crescita sono la vasta base dei consumatori, una distribuzione ancora in via di sviluppo, un tasso di penetrazione dei servizi ancora relativamente basso e grandi margini per lo sviluppo e il consumo di prodotto di fascia alta.

I modelli di consumo si stanno allineando a quelli dei Paesi più avanzati e stanno diventando maggiormente riconoscibili da un punto di vista occidentale. Questo dipende in larga misura dall'urbanizzazione, dall'aumento del reddito disponibile, dall'influenza internazionale e dai cambiamenti che interessano lo stile di vita. Influiscono inoltre la maggior possibilità di scelta, la maggior consapevolezza della salute e della sicurezza alimentare, il rapido sviluppo di canali di distribuzione (ammodernamento della vendita al dettaglio, catene di ristorazione ispirate al modello occidentale) e la propensione alla sperimentazione che caratterizza il consumatore cinese (Fondazione Italia Cina, 2018).

La popolazione cinese è sempre più sensibile nei confronti dei marchi e del marketing, alla ricerca di migliore qualità e di prodotti confezionati in maniera igienica, come anche di prodotti alimentari più sani e funzionali. È evidente che in tale contesto le aziende italiane, tipicamente di dimensioni piccole e medie ma con un buon rapporto qualità prezzo, hanno l'opportunità di avvantaggiarsi di questa situazione, ma devono agire prima che l'opportunità svanisca o sia colta da altri operatori, anche in settori emergenti come i prodotti salutari e il segmento del biologico. In questo senso, la tendenza in corso all'occidentalizzazione dei consumi potrà giocare sicuramente a favore di una delle cucine più riconoscibili a livello internazionale, quella italiana, con ristoranti italiani, o che si rifanno all'Italia, che rappresentano un importante canale di vendita anche per i prodotti e le bevande italiane importate. Bisogna sottolineare, però, che mentre i consumatori delle aree più sviluppate stanno andando incontro a gusti più sofisticati, nelle province più interne, che accedono ora a possibilità di consumo più ampie, un tale percorso è ancora lontano, e il prezzo gioca ancora un ruolo assai rilevante (Fondazione Italia Cina, 2018).

## **5.2 La sicurezza alimentare in Cina**

In senso stretto, la sicurezza alimentare può essere definita come l'opposto del rischio alimentare, cioè la probabilità di non contrarre una malattia in seguito al consumo di un determinato alimento. Nel senso più ampio, la sicurezza alimentare può essere considerata come comprendente anche le qualità nutrizionali degli alimenti e le preoccupazioni riguardo le proprietà degli alimenti sconosciuti, come nei confronti di alimenti geneticamente modificati (Ritson & Mai, 1998).

La definizione più recente della FAO afferma che "la sicurezza alimentare esiste quando tutte le persone, in ogni momento, hanno accesso fisico, sociale ed economico a cibo sufficiente, sicuro e

nutriente che soddisfa le loro esigenze dietetiche e le preferenze alimentari per una vita attiva e sana” (Thomas, 2006).

La sicurezza alimentare influenza significativamente le decisioni di acquisto dei consumatori ed è stata una costante preoccupazione dei governi cinesi. Il ciclo di scandali alimentari, che da anni affligge il paese, ha messo a dura prova la fiducia dei consumatori cinesi per i propri prodotti favorendo sempre di più il successo di quelli d'importazione, ritenuti di indiscutibile qualità.

Nel 2008 scoppiò lo scandalo melamina: latte in polvere contaminato che causò almeno sei decessi e danni permanenti alla salute di oltre 300 mila bambini (China Briefing, 2015).

Nel 2013 la Cina dovette affrontare un altro scandalo sulla sicurezza alimentare: la scoperta di 15.000 animali da allevamento morti nel fiume Huangpu. In questo fiume, inoltre, venne rilevata la presenza di un circovirus suino, il PCV2, il quale, pur non essendo contagioso per gli esseri umani, si rivela potenzialmente letale per gli animali. È noto, infatti, che l'infezione da circovirus è piuttosto diffusa nei Paesi dove l'allevamento dei suini è prevalente, massiccio e che la positività sierologica, in presenza di fattori scatenanti quali condizioni ambientali sfavorevoli e stress tipico degli allevamenti intensivi, spesso sfocia nella malattia da PCV2. Non a caso, proprio in Cina il consumo di carne di maiale è elevatissima e rappresenta la fetta più consistente del consumo di carne nazionale con una percentuale che sfiora il 65% (EU SME, 2015).

I suddetti incidenti hanno minato considerevolmente la fiducia dei consumatori cinesi nei processi e negli standard di produzione alimentare nazionale (China Briefing, 2015), portando le autorità cinesi a rivedere la normativa sulla sicurezza alimentare e renderla più drastica.

Il 24 aprile del 2015 l'ANP (Assemblea Nazionale del Popolo) ha approvato la revisione della FSL (legge sulla sicurezza alimentare) del 2009. La legge rappresenta un punto di riferimento normativo in materia di produzione e distribuzione degli alimenti, dando particolare rilievo al commercio online e agli alimenti speciali, quali i prodotti alimentari per la salute (come ad esempio gli integratori alimentari), e gli alimenti per neonati. La nuova FSL è il risultato di tre progetti di legge che sono stati precedentemente pubblicati per permettere l'accesso al pubblico e la raccolta di commenti, utili per la stesura della nuova legge. La legge, composta da 154 articoli, presenta un regime normativo più rigido, con sanzioni più severe e indicazioni più dettagliate per il trattamento degli alimenti, per rispondere al continuo verificarsi di incidenti alimentari negli ultimi anni, e i cui regolamenti avranno un impatto significativo sia sulle imprese locali che su quelle straniere. Gli scandali che hanno coinvolto il mercato alimentare cinese hanno sfiduciato i consumatori nazionali e stranieri, portando a un incremento delle importazioni dei prodotti alimentari dall'estero, la cui qualità è considerata di gran lunga superiore rispetto ai prodotti del mercato interno, soprattutto dalle classi sociali più alte. La necessità di incrementare il mercato degli alimenti, in particolare nei

settori dominati dalle imprese straniere, ha condotto anche alla stesura di nuovi emendamenti su altre norme, ovvero quelle in materia di tutela del consumatore, quali le Misure amministrative sul ritiro dei prodotti importati, la Legge sulla tutela del consumatore e la Legge sugli annunci pubblicitari (China Briefing, 2015).

La legge affida la responsabilità di supervisione sul sistema della sicurezza alimentare e di denuncia di violazioni e incidenti alimentari anche ai media, sottolineando l'importanza della trasparenza e dell'imparzialità nello svolgere tale funzione. La nuova legge propone un nuovo sistema di supervisione che auspica la partecipazione e la coordinazione di più entità, quali il governo, le aziende, i media e i cittadini, strutturando un meccanismo che preveda l'intervento dell'uno all'emergere delle deficienze dell'altro (China Briefing, 2015).

La legge, infatti, sollecita anche la partecipazione dei cittadini, che devono contribuire alla costruzione di una coscienza sociale, in cui la sicurezza degli alimenti e la salute del consumatore rappresentano una priorità, un diritto dell'individuo; una coscienza, tuttavia, a cui il cittadino viene guidato con l'informazione e in cui i media svolgono una funzione fondamentale. A tal proposito, la legge garantisce un sistema di ricompense e la protezione del cittadino in caso di denuncia degli incidenti di sicurezza alimentare. La nuova legge prevede inoltre un sistema di pene e sanzioni più severo che coinvolge anche le azioni illegali dei media, come la trasmissione di notizie false (China Briefing, 2015).

La legge mira ad una supervisione più attenta anche delle piccole attività ristorative e di produzione di alimenti, come i venditori ambulanti: anche se non è semplice per il governo attuare un sistema di controllo a causa della mobilità fisica di tali attività, la legge ne affida la responsabilità di supervisione ai dipartimenti locali e in particolare alla CFDA (China Food and Drug Administration) (CIRS, 2015).

Con la legge entrata in vigore nel 2015, viene intensificato il lavoro di revisione e implementazione degli standard iniziato già con la legge precedente. Nonostante i progressi raggiunti negli ultimi anni con il lavoro di integrazione compiuto dall'NHFPC (National Health and Family Planning Commission), il sistema risulta ancora complesso e necessita di una semplificazione; ad esempio, spesso si verifica una sovrapposizione tra gli standard raccomandati e quelli obbligatori. Per gli standard raccomandati vige il principio di volontarietà che spesso non viene rispettato dalle autorità competenti (European Chamber, 2016).

Il regime sugli standard è più rigido rispetto a prima: la legge del 2009 dava la possibilità di formulare standard locali in assenza di quelli nazionali; questo meccanismo portava a una differenziazione degli standard a livello locale nel paese, creando un situazione di incertezza nella supervisione della sicurezza degli alimenti e promuovendo il protezionismo locale. La nuova legge,

invece, pone più limiti alla formulazione degli standard locali, ad esempio per i prodotti speciali si dispone che gli standard locali debbano essere aboliti se subentrano gli standard nazionali (art. 29) (Cheng, 2015).

Le aspettative del nuovo regime riflettono i problemi che finora hanno afflitto il sistema della sicurezza alimentare: la coordinazione tra i dipartimenti amministrativi, la formulazione chiara delle norme, la necessità di un sistema di supervisione più stringente, la formulazione di standard di sicurezza e qualità alimentare chiari, sempre più integrati nel contesto internazionale e formulati sulla base del metodo scientifico, di procedure moderne, e in particolare sul metodo della valutazione del rischio, la realizzazione di un sistema di tracciabilità in grado di garantire la tutela dei consumatori attraverso un sistema di procedure preciso e sulla base di una coordinazione e di una definizione delle responsabilità a carico di ogni fase della filiera alimentare, il rafforzamento del sistema ispettivo e di monitoraggio, l'intensificazione della comunicazione tra tutte le entità coinvolte nel processo della filiera alimentare per migliorare il sistema di supervisione e anche la diminuzione dei rischi per la sicurezza alimentare (Cheng, 2015).

Il problema della coordinazione tra i dipartimenti amministrativi, della definizione delle rispettive responsabilità, e della differenza di applicazione della legge tra i vari dipartimenti locali resta uno dei nodi principali che intralciano il corretto funzionamento del sistema alimentare; la formulazione poco chiara della legge, insieme alla diversa interpretazione da parte delle autorità, genera un sistema di supervisione debole che può essere rafforzato con un maggiore controllo sull'operato dei dipartimenti. In questa fase di riforma del regime di sicurezza alimentare è inoltre necessario rendere più trasparenti e accessibili i meccanismi di revisione e ridurre il più possibile l'incertezza del regime dettata dalla natura transitoria di questa fase. Infatti, la riforma alimentare coinvolge anche la riforma amministrativa che genera un clima di confusione per coloro che lavorano nel settore dell'alimentazione, che non sempre sanno in che modo devono conformarsi alla legge, ad esempio, presso quale dipartimento rivolgersi per le procedure necessarie da seguire per poter svolgere la propria attività (Cheng, 2015).

Le principali innovazioni introdotte con la legge del 2015 sono le seguenti (Cheng, 2015):

- Disposizioni su alimenti speciali (alimenti per la salute ed alimenti per i neonati).
- Sistema rigido e preciso di tracciabilità dei prodotti.
- Regolazione del commercio online.
- Norme per le procedure di stoccaggio e trasporto.
- Nuovo sistema di licenze.
- Maggiore attenzione ai materiali, sostanze e attrezzature a contatto con gli alimenti.

- Sistema di monitoraggio e archiviazione dei casi di violazione della legge accessibile ai consumatori

Il nuovo sistema di licenze unifica le 3 licenze precedentemente in vigore per produzione, circolazione e ristorazione in un'unica "licenza per la produzione e l'operatività". È necessaria un'ulteriore licenza solo per la produzione di additivi alimentari (Wang, 2013).

### **5.2.1 Food Safety Law a livello internazionale: importazioni, esportazioni e standardizzazione**

Lo sviluppo dell'industria alimentare cinese degli ultimi anni ha portato all'immissione nel mercato di una più vasta varietà e quantità di prodotti, oltre alla nascita di numerose nuove aziende, soprattutto di piccole dimensioni, con una conseguente esigenza di intensificare il sistema di controllo per la sicurezza alimentare; la formulazione di standard affidabili da utilizzare come riferimento rappresenta una fase di questo processo di miglioramento (Lam et al., 2013).

Il processo di formulazione degli standard ha preso inizio in seguito ai numerosi scandali alimentari che hanno coinvolto la Cina, portando la comunità internazionale a richiedere alla nazione cinese un regime più affidabile e rigido di sicurezza alimentare.

L'adeguamento agli standard internazionali rispose tuttavia anche agli interessi commerciali internazionali della Cina stessa, in modo da favorire esportazione ed importazione di prodotti. Questo processo di standardizzazione non ha però coinvolto solo i prodotti destinati al commercio internazionale, ma si è trasmesso anche a quelli destinati al mercato interno. La Cina ha scelto di prendere come riferimento sia gli standard formulati dalle grandi commissioni internazionali, come il *Codex Alimentarius* e l'ISO (Organizzazione internazionale della standardizzazione), sia i sistemi e le procedure con cui essi vengono formulati e stabiliti (Chu, 2014).

Nel suo complesso, questa fase di internazionalizzazione può essere suddivisa in due meccanismi distinti, uno obbligatorio ed uno volontario: in primo luogo, la necessità di aderire agli standard internazionali ha risposto all'esigenza della Cina di aderire ai mercati mondiali per i prodotti alimentari ed espandere così il proprio commercio; oltre a questo però, la scelta di estendere gli stessi standard anche ai prodotti non destinati al mercato internazionale ha dimostrato come, oltre all'interesse economico, anche la tutela della salute dei consumatori sia stato un fattore determinante per questa fase di standardizzazione (Chu, 2014). Nonostante questo processo di internazionalizzazione della Cina, i rapporti commerciali con gli altri paesi restano ancora ostacolati dalla situazione interna alla nazione: infatti, nonostante la FSL abbia migliorato il coordinamento fra i vari organi coinvolti nella sicurezza alimentare, a livello pratico l'amministrazione risulta

ancora frammentata, con responsabilità sovrapposte fra i diversi enti coinvolti che portano alla formazione di aree di controllo scoperte e ad una conseguente corruzione per la violazione delle leggi. Tutto ciò si ripercuote sui prodotti, con l'assenza di un'adeguata supervisione della sicurezza, che ostacola l'attività di esportazione rendendo così i rapporti commerciali con l'estero complicati (Zhao, 2009). Gli interessi economici delle aziende sovrastano il dovere di assumersi la responsabilità nei riguardi della salute dei consumatori, portando all'uso e all'abuso di sostanze nocive e vietate, danneggiando così la reputazione di tutti i prodotti alimentari cinesi a livello internazionale (Qiu, Pan, 2010). Risulta dunque fondamentale il ruolo del AQSIQ, il dipartimento responsabile in materia di ispezione e quarantena sulla qualità e sulla sicurezza dei prodotti alimentare in importazione ed esportazione. Al AQSIQ è affidato il compito di trasmettere le informazioni riguardanti la sicurezza e la qualità dei prodotti agli altri dipartimenti e alle aziende coinvolte nell'attività commerciale (Zhao, 2009).

Con l'ingresso nella WTO la Cina ha dovuto aderire agli obblighi internazionali previsti, prendendo inoltre vari accordi multilaterali con altri paesi membri. A livello di settore alimentare è stato stipulato l'Accordo sulle barriere tecniche al commercio (*TBT Agreement*) e l'Accordo sulle misure sanitarie e fitosanitarie (*SPS Agreement*). Inoltre, in quanto membro della WTO, le politiche commerciali cinesi sono soggette ad un costante monitoraggio previsto dal Meccanismo di revisione della politica commerciale (TPRM) istituito nel 1989. Lo scopo principale del TPRM è quello di controllare l'applicazione delle politiche commerciali dei vari paesi membri e migliorare l'intero mercato basandosi su dei principi fondamentali: trasparenza, discussione e comprensione. La Cina è stata sottoposta a cinque progetti di revisione, nel 2006, 2008, 2010, 2012 e 2014: i problemi principali sono stati rilevati nel settore della sicurezza alimentare, soprattutto nell'ambito della trasparenza commerciale, della corruzione all'interno del settore alimentare e della discrezionalità amministrativa (Snyder, 2014).

Nell'ambito dell'import-export è da notare che gli standard relativi ai prodotti destinati all'esportazione sono sempre stati più rigidi e stringenti. Il dipartimento che gestisce le esportazioni è sempre l'AQSIQ, responsabile anche delle importazioni, tuttavia la formulazione degli standard per gli alimenti da esportare viene imposto dai paesi importatori o fa riferimento a quelli formulati dalle organizzazioni internazionali, in particolare dal *Codex Alimentarius* e dall'ISO (Chu, 2014), i cui standard vengono formulati da tre organizzazioni impegnate nel settore della sicurezza alimentare: la WHO (Organizzazione mondiale della sanità), la FAO (Organizzazione delle Nazioni Unite per l'alimentazione e l'agricoltura) e la WTO (Organizzazione mondiale del commercio).

### **5.3 Consumi e commercio del settore agroalimentare**

Il mercato alimentare cinese è diventato il secondo più grande in Asia dopo quello giapponese, con un valore stimato di 3 miliardi di dollari USA, quando appena un decennio fa valeva attorno ai 100 milioni di dollari USA. Se il volume totale è in costante crescita, il suo livello di produzione è ancora basso, fornendo così un grande potenziale ai prodotti importati. Inoltre, la maggior parte dei produttori nazionali (oltre 6 mila) sono piccole imprese spesso emergenti, senza le competenze e le conoscenze necessarie in materia di pratiche di produzione. La stretta collaborazione tra le imprese italiane che hanno esperienza in agricoltura biologica e i produttori cinesi locali può portare benefici reciproci. Oltre alla domanda crescente per alimenti salutari, si osserva una forte insoddisfazione e un costante abbassamento della fiducia dei consumatori rispetto a prodotti locali come acqua, latte fresco e concentrato, frutta e verdura, e una corrispondente domanda in espansione per prodotti importati, disponibili presso quei supermercati che si pongono nella fascia alta del mercato e si differenziano per prodotti, arredo, presentazione e servizi (Fondazione Italia Cina, 2018).

In Cina vi sono già numerosi mercati saturi o fortemente presidiati, e questo provoca la diminuzione dei margini e una tendenza verso il consolidamento. Questo vale soprattutto per le categorie di prodotti con forte caratterizzazione locale, alcune delle quali coinvolgono anche multinazionali, come prodotti da forno e snack, birra e acqua, prodotti di pasticceria e condimenti, oltre alle catene di ristorazione. Oltre alla crescente saturazione del mercato, le principali sfide per le imprese che approcciano questo settore sono i rapidi cambiamenti nella domanda dei consumatori, i rapporti di forza e la leva negoziale con fornitori (materie prime) e clienti/intermediari a valle della catena del valore. Le aziende che saranno in grado di adattare i propri modelli di business e le proprie strategie alle nuove tendenze in corso nel settore saranno in grado di sfruttare al meglio i principali *driver* di crescita e redditività (Fondazione Italia Cina, 2018).

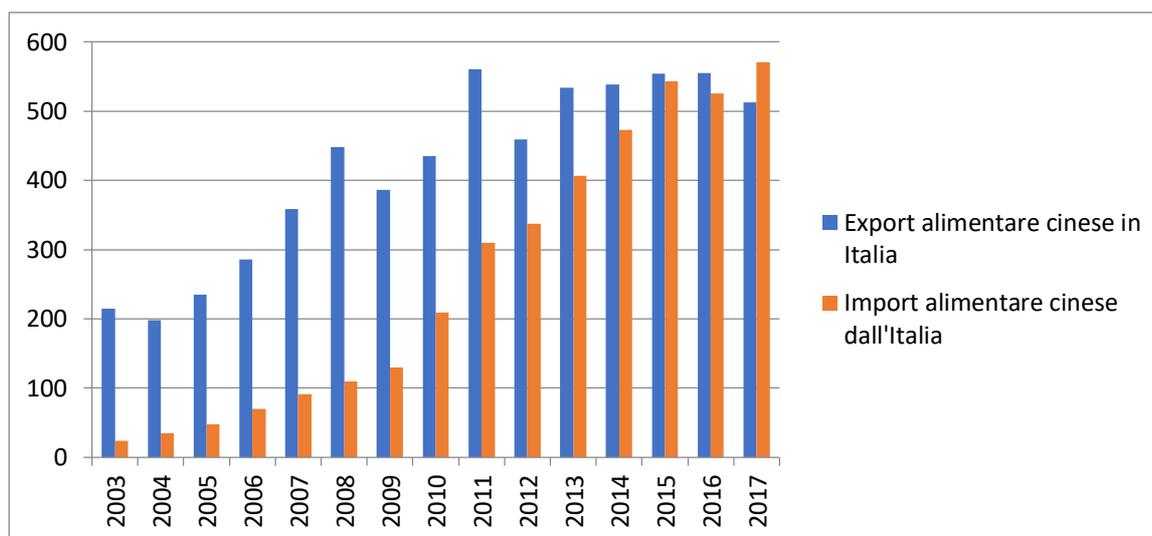
Il settore caseario continua a godere di una forte crescita, con un incremento composto annuo del 13% dal 2000. Nel 2017 si è confermato il trend di lungo periodo con una crescita del 12,9%. Il latte e i suoi derivati sono sempre più parte integrante della dieta cinese, e stanno rimpiazzando le fonti più tradizionali di assorbimento di calcio e proteine. L'alto reddito delle famiglie urbane fa sì che queste possano investire una porzione significativamente maggiore del loro reddito in prodotti caseari (21,3 kg pro capite l'anno) rispetto a famiglie a basso reddito (6,98 kg pro capite l'anno).

Il settore è cresciuto in un contesto scarsamente regolamentato, che ha determinato alcuni degli scandali più tragici nel settore alimentare (Cfr. paragrafo precedente). La crescita dei consumi di latte, associata alla crisi nazionale della sicurezza alimentare e alla costante preoccupazione relativa all'industria nazionale casearia, hanno generato rapidamente una crescente domanda di prodotti di

alta qualità, soprattutto provenienti da mercati esteri, e hanno inoltre stimolato le acquisizioni all'estero da parte di aziende cinesi. Il consumo pro capite di prodotti caseari in Cina ha ancora ampi margini di crescita. Infatti, il consumo pro capite risulta ancora sensibilmente inferiore non solo a quello di Paesi tradizionalmente consumatori come Italia e Francia, ma anche di nazioni culturalmente e geograficamente più prossime, come Giappone e Corea del Sud. Le importazioni di prodotti caseari sono dominate dalla Nuova Zelanda, che da sola vale all'incirca il doppio del volume esportato in Cina dai primi cinque Paesi europei. Un tale risultato è dovuto sia a fattori geografici sia a precisi accordi commerciali (Fondazione Italia Cina, 2018).

Per quanto riguarda le bevande alcoliche, la Cina è oggi il principale mercato di consumi al mondo, ma cresce ad un tasso più basso rispetto agli ultimi anni, come risultato del rallentamento della crescita economica e di un contesto politico ostile. A fine 2012 il Governo ha annunciato, nell'ambito di campagne per una maggiore sobrietà da parte dei funzionari pubblici, il bando sulle bevande alcoliche durante i ricevimenti, che ha avuto un impatto negativo sui consumi e sul giro d'affari del settore del vino e determinato un calo sull'import soprattutto di quei prodotti di fascia alta. Tuttavia, dopo un calo iniziale, il mercato ha ripreso a crescere (Fondazione Italia Cina, 2018). Il consumo di vino, che rappresenta solo il 5% circa del totale dei consumi di alcolici in Cina, continua a registrare una crescita ed è sempre più apprezzato per il minor contenuto alcolico rispetto ai superalcolici tradizionali e per la percepita miglior salubrità, associata in particolare al vino rosso. Nonostante il consumo sia ancora costituito per l'80% da prodotti locali - la Cina è al sesto posto tra i Paesi produttori di vino - nel 2017 le importazioni sono cresciute del 17,4% in termini di volumi e del 18,32% in termini di valori. In questo settore è storicamente la Francia a farla da padrona (nel 2017 un export di 1,05 miliardi di dollari USA), rappresentando il 41,13% del valore dell'import, in leggero calo rispetto alla quota del 45% del 2016. L'Australia continua a realizzare tassi di valore molto alti, con un +25,78% nel 2017. Il Cile si posiziona al terzo posto in termini di volumi e di valori con una quota di mercato doppia rispetto all'Italia, oltre il 10%. Sempre nel 2017 era la Spagna ad occupare la quarta posizione in termini di volume e valori. L'Italia si è progressivamente avvicinata alla Spagna per i valori esportati (circa 149 milioni di euro gli iberici, contro i 139 euro dell'Italia) per poi superarla nel primo trimestre del 2018, ottenendo il quarto posto grazie ad una crescita del 62,82%. Le autorità italiane in Cina hanno investito molto su questo risultato cercando di promuovere, attraverso il consumo di vini italiani, anche la qualità di vita italiana e dunque, indirettamente, tutto il comparto del *Made in Italy* (Fondazione Italia Cina, 2018).

**Figura 5:** Import-Export alimentare Italia-Cina, in milioni di dollari (Fonte: Fondazione Italia Cina, 2018)



## 6. Il sistema delle *Guanxi* cinesi

Per operare in Cina o con la Cina è necessaria una approfondita conoscenza delle condizioni culturali-politiche che la caratterizzano e che possono tradursi in barriere e ostacoli commerciali con l'Occidente.

Il primo ostacolo che si incontra è la lingua: la difficoltà nasce dal fatto che il cinese non possiede alfabeto e la scrittura è costituita da un insieme di tratti che vanno a formare dei disegni anche molto complessi. Inoltre, le difficoltà aumentano considerando che il cinese parlato è diverso da quello scritto. In tutta la Cina, da tempo immemorabile, ci sono centinaia di dialetti, ma il cinese scritto è unico e questo ha contribuito, nel corso dei secoli, ad assicurargli un'omogeneità nel territorio e a preservare una identità culturale tanto peculiare quanto a sé stante, creando una situazione che non ha niente a che vedere con il resto dell'Occidente che, in relazione alla lingua originaria, ha conosciuto e subito varie disgregazioni.

Oltre alle difficoltà della lingua, la mentalità cinese e le norme di comportamento nei rapporti sociali rappresentano un altro aspetto che potenzialmente può frenare o addirittura impedire lo sviluppo di relazioni commerciali (Musso, 2005). Una variabile chiave è data dai processi di comunicazione, per la comprensione dei quali può essere utile fare riferimento a un set di specifici componenti, che vengono classificati in cinque differenti tipi (Gao, Ting-Toomey, Gudykunst, 1996):

- *Hanxu* (comunicazione implicita). La componente *Hanxu* dei processi di comunicazione implica una carenza espressiva riscontrabile quotidianamente nella vita dei cinesi, che tendono a non mostrare apertamente le proprie emozioni specialmente se sono forti e negative. Per un Cinese le emozioni estreme sono il sintomo di problemi di salute o interiori,

mentre la moderazione nell'espressività è considerata fondamentale per raggiungere un proprio equilibrio interiore (Bond, 1991). Espressioni emozionali come amore, rabbia, gioia, sono in genere tenute ben nascoste. Controllare costantemente le proprie espressioni è una regola basilare nell'interazione sociale, persino in contesti romantici o matrimoniali, nei quali i Cinesi raramente verbalizzano i propri sentimenti, dimostrandoli piuttosto aiutando e prendendosi cura dell'altra persona. Gli operatori occidentali riscontrano forti difficoltà di fronte a questo approccio alla comunicazione, soprattutto a causa della costante mancanza di chiarezza rispetto alle reali intenzioni percepibili dalla controparte durante le trattative. Dal lato opposto, i cinesi pongono grande fiducia nella loro abilità di prevedere il comportamento altrui cogliendo espressioni indirette durante le relazioni, rivelatrici delle opinioni e dei sentimenti della controparte. Per questo motivo, sono degli ottimi osservatori pronti a cogliere ogni minimo indizio che possa rivelare l'intento e la personalità dell'interlocutore che hanno di fronte.

- *Tinghua* (ascolto mirato-centrato). Per rendere più chiara la spiegazione di questo secondo punto è necessario tenere distinti i soggetti che partecipano a un'interazione: quello che parla e quello che ascolta. Nella cultura Cinese gli individui devono calarsi in un ruolo o nell'altro in base alla struttura gerarchica e comportarsi di conseguenza in accordo con le regole che il proprio ruolo comporta. Ci sono determinate condizioni associate a colui che parla, e non a tutti è concesso di parlare. Ciò può derivare dalla conoscenza sull'argomento della discussione, che può derivare dall'esperienza o dall'educazione, oppure dipende dalla posizione di potere ricoperta. A colui che parla sono riconosciuti attributi di signorilità, autorità, esperienza, conoscenza ed esperienza. Analogamente, anche nei rapporti d'affari, replicare, sfidare, domandare e interrompere gli altri sono pratiche quasi assenti. Di conseguenza, per colui che parla è importante avere l'abilità di capire se il messaggio è stato recepito dagli interlocutori interpretando segnali non verbali e risposte implicite.
- *Keqi* (educazione, buone maniere). Si tratta di un principio basilare sul quale poggiano i processi di comunicazione quotidiani. Il rispetto del *keqi* si applica a tutte le interazioni personali e riguarda tutte le parti in causa. Nella relazione fra l'ospitante e l'ospite il primo dimostra la sua educazione facendo il possibile affinché l'ospite si senta come a casa propria, mentre quest'ultimo ricambia cercando di non imporre le proprie scelte. Durante le trattative d'affari, dunque, occorre una spiccata sensibilità per riuscire a conciliare l'esigenza di presentare se stessi e la propria azienda nella migliore maniera possibile e nello stesso tempo non cadere nel pericolo di risultare immodesti e perdere credibilità.

- *Zijiren* (appartenenza). L'importanza dell'appartenenza è molto forte nella cultura cinese e in tutte quelle collettivistiche, in base alle quali i bisogni, gli obiettivi e le esigenze del gruppo spesso hanno la precedenza su quelli individuali.
- *Mianzi* (comunicazioni faccia a faccia). La nozione di “faccia” riguarda ogni aspetto delle interazioni personali nella cultura cinese per il fatto che la cultura stessa enfatizza al massimo la predisposizione degli individui a intraprendere relazioni con altri soggetti e a far parte di un gruppo.

Dopo aver considerato i principali fattori che caratterizzano le logiche di comunicazione della cultura cinese, è possibile approfondire nello specifico le modalità di sviluppo delle relazioni. L'elemento basilare che caratterizza i rapporti sociali ed economici in Cina è racchiuso in un'unica espressione: “coltivare le relazioni”. Con essa si intende fare riferimento a un complesso sistema di relazioni personali che in Cina viene chiamato *guanxi* (pron.: *gwan shee*), senza il quale non è possibile operare nel mercato. Attraverso il *guanxi*, le persone chiedono e prestano vicendevolmente favori, sentendosi così in debito l'una verso l'altra. Questo termine e il suo concetto intrinseco sono paragonabili in un certo senso alla nostra locuzione latina *do ut des*, come scambio di reciproci benefici.

I cinesi intendono il *guanxi* come una specie di associazione di mutuo soccorso, che può espandersi ad un gruppo di persone più o meno esteso, senza restare confinata a una interazione fra due soli individui. Particolarità linguistiche e relazionali non sono però gli unici elementi di cui occorre tenere conto. Poiché la Cina è sempre stata isolata rispetto al resto del mondo, molti tratti della sua cultura si sono sviluppati in modo indipendente e del tutto peculiare, e tali si sono conservati nel tempo senza subire particolari influenze, se non in questi ultimi anni in concomitanza con la progressiva apertura del Paese e grazie allo sviluppo delle comunicazioni, che hanno fortemente avvantaggiato un processo di contaminazione culturale senza precedenti. A questo proposito, è bene sottolineare che la cultura cinese è basata sulla filosofia confuciana ma trae spunti anche dal taoismo e dal buddismo (Polsa, 2003). Tali valori sono stati profondamente intaccati con la fondazione della Repubblica popolare cinese, anche se nel corso degli ultimi vent'anni l'attenuarsi del rigore nell'applicazione dei principi maoisti ha permesso di riportare in luce vecchie tradizioni che si stanno mescolando ai nuovi influssi culturali dell'occidente, fra cui la cultura consumistica. I principi di base della cultura sociale cinese sono riferiti in gran parte al valore dei rapporti interpersonali che, in confronto con le culture occidentali, risultano molto più fondati sul concetto di “collettività” (Hofstede, 2001). Gli individui sono visti come parte delle relazioni e alcune di queste rivestono una particolare importanza. Si tratta di quelle che Confucio definisce come “relazioni cardinali”, ossia quelle che regolano i rapporti fra sovrani e sudditi, fra padri e figli, fra

fratello maggiore e fratello minore, fra marito e moglie, e anche fra amici. L'ordine sociale si basa sul rispetto da parte di ogni individuo di tali gerarchie (Bond e Hwang, 1986).

Nell'ambito di questi principi, il *guanxi* non può essere inteso come comunemente viene concepito il termine "relazioni" nelle culture occidentali, ma rappresenta un'implicazione di quel concetto di collettivismo appena citato: la sua portata è molto maggiore rispetto all'influenza che anche in occidente le relazioni personali possono esercitare, e la sua capacità condizionante deriva, innanzitutto, dal fatto che riguardi tutti gli elementi delle relazioni piuttosto che solamente alcuni, per esempio solo quelli economici o quelli personali, come invece avviene più spesso in Occidente. Ciò significa che tali elementi risultano difficilmente separabili, ed è quindi frequente l'estensione del rapporto su piani diversi rispetto a quello da cui se ne è determinato l'avvio.

Un'altra differenza rispetto ai rapporti di stampo occidentale è data dal maggior grado di interdipendenza che il *guanxi* genera, poiché da esso scaturiscono precise obbligazioni. Attraverso lo scambio di favori, ad esempio, il *guanxi* si rafforza e ogni favore genera condizioni di reciprocità che si ripercuotono sulla relazione stessa ma anche sull'intero *network* sociale nell'ambito del quale la relazione si sviluppa. Gli obblighi morali che scaturiscono da un *guanxi* sono molto vincolanti, e tenere loro fede può spesso rappresentare un sacrificio.

Un'ultima differenza rispetto alle relazioni di stampo occidentale riguarda il processo di formazione del *guanxi*. Costruire una relazione secondo il *guanxi* significa instaurare fin da subito un rapporto di fiducia fra due persone sulla base di collegamenti forti che esse hanno in comune, come amici, parenti o compagni di scuola. Un grado elevato di mutua fiducia si instaura quindi fin da subito senza che siano avvenuti precedenti scambi fra i due soggetti e il successivo evolvere della relazione non necessita di verifiche o conferme per renderla più certa e affidabile, né di particolari vincoli formali che possano dare maggiori garanzie ai partner. Si tratta in questo caso di una grossa differenza rispetto alla prassi occidentale, in base alla quale l'affidabilità di un interlocutore viene attribuita solo attraverso successive interazioni e/o verifiche. Secondo questi presupposti, il *guanxi* rappresenta una sorta di substrato che permette di impostare delle relazioni sulla base di una presunta affidabilità che le parti si sforzano successivamente di non smentire, mentre nella cultura occidentale la fiducia scaturisce solo attraverso ripetute dimostrazioni di affidabilità e di interesse nel voler consolidare il rapporto. Da questo punto di vista, il *guanxi* può essere inteso come una precisa risorsa sociale (Polsa, 2003) la cui forza dipende da quanto approfonditi sono i legami. Più forti e radicati sono i legami, come nel caso di quelli familiari, maggiore è il grado di compattezza del *network* che si determina. L'attenzione verso tali aspetti va in particolare riposta quando si chiedono favori o quando non si è in grado di farne. In questi casi occorre molta attenzione affinché

dai comportamenti tenuti non sia compromessa la reputazione. Questa è la ragione per cui, in genere, una risposta negativa nella cultura cinese è meno diretta che nella cultura occidentale.

Gli studi di marketing occidentali hanno già da tempo identificato l'importanza degli aspetti relazionali nei rapporti fra imprese e le diverse prospettive attraverso cui è possibile analizzarne le dinamiche, così come sono state analizzate le componenti relazionali nel rapporto con i consumatori finali. In particolare, con riferimento agli aspetti legati all'interscambio regolato da fiducia reciproca e orientamento di lungo periodo (Gronroos, 1990; Shani, Chalasani, 1992; Morgan, Hunt, 1994) viene posto in evidenza come nel complesso *network* di produttori, distributori e consumatori, l'influenza della variabile culturale può risultare, in determinati contesti, particolarmente rilevante e in grado di modificare notevolmente gli assetti organizzativi esterni delle imprese, in funzione dei rapporti da esse sostenute, e i relativi processi di costruzione del valore (Ambler, 1994). Considerato che per la cultura cinese si tende a favorire la cooperazione reciproca, personalizzata e orientata al lungo periodo come presupposto per gran parte dei rapporti d'affari, va senz'altro riconosciuto un peso notevolmente superiore alle componenti relazionali nell'influenzare le dinamiche dei rapporti di mercato, sia che si realizzino fra imprese sia che si instaurino fra imprese e consumatori.

Tali aspetti non vanno sottovalutati nel momento in cui vengono definite le azioni di marketing da intraprendere per il mercato cinese, a partire dall'importanza che va riconosciuta al costruire e mantenere anche quelle relazioni che potrebbero apparire non utili o non importanti. Basti, a questo proposito, considerare che l'orientamento culturale prevalente porta gli individui a cercare, anche per la costruzione di rapporti economici, dei presupposti personali, sulla base dei quali può eventualmente svilupparsi un rapporto d'affari. In occidente, invece, si tende a distinguere il piano dei rapporti personali da quello delle relazioni professionali e, non di rado, le sovrapposizioni vengono percepite come sintomatiche di scarsa trasparenza. In questo caso la priorità è dunque opposta, con le relazioni professionali che precedono, anche se non necessariamente, quelle personali (Ambler, 1994).

## **7. Strategie di internazionalizzazione nel mercato cinese: la SNA nella sua applicazione**

Nel capitolo precedente di questo lavoro abbiamo visto come il *network* di un'impresa possa influenzare l'internazionalizzazione sia nella scelta del mercato estero che nella modalità di entrata. Per entrare nel mercato cinese è infatti fondamentale sviluppare un *network* formato da imprese e persone. Abbiamo inoltre analizzato il settore agroalimentare cinese e le opportunità che sussistono

per le imprese italiane, constatando quanto sia importante sviluppare un network (*guanxi*) per il successo in quel mercato.

A questo punto vogliamo provare a delineare una strategia di ingresso che le aziende agroalimentari marchigiane potrebbero seguire per entrare nel mercato cinese.

Anzitutto dovremmo chiederci: che cos'è la strategia? Secondo Alfred DuPont Chandler (1963) è "l'individuazione degli scopi e degli obiettivi di lungo periodo di un'impresa, la conseguente allocazione delle risorse e lo sviluppo delle attività necessarie per raggiungere gli obiettivi programmati". Secondo Micheal Porter (1996), invece, "la strategia competitiva esprime il modo nel quale un'impresa persegue l'obiettivo di realizzare una qualche superiorità rispetto alle imprese concorrenti. Adottare una strategia significa scegliere consapevolmente un sistema coerente di decisioni per perseguire un insieme di obiettivi". Oppure, seguendo Henry Mintzberg (2007), è "un modello rintracciabile all'interno di un flusso di azioni e decisioni".

### **7.1 Distribuzione e strategia di crescita**

Come già evidenziato, la Cina è dal 2012 il primo mercato al mondo per i prodotti alimentari, avendo superato gli Usa, mentre per quanto riguarda il *retail* è il secondo mercato al mondo dopo gli Stati Uniti, un dato in costante crescita grazie all'aumento del tasso di urbanizzazione e del reddito disponibile pro capite. I principali mercati urbani per cibo, tabacchi e liquori si confermano le municipalità di Shanghai, Tianjin, Beijing e, tra le province, Guandong e Zhejiang, a cui seguono Fujian, Jiangsu, Hainan, Chongqing e Sichuan. Tuttavia, se in passato il consumo era localizzato nelle 30-40 città di prima e seconda fascia, oggi lo sviluppo economico e l'urbanizzazione stanno contribuendo ad una rapida crescita ed estensione del potere di acquisto in 600 città cinesi di terza e quarta fascia e oltre. I principali *player* cinesi e di Taiwan in questo settore, come COFCO, Wahaha, Mengniu, Shuanghui, Master Kong, Want Want (oltre 8mila distributori) e Hsu Fu Chi sono già sulla buona strada per raggiungere e presidiare i mercati in città di fascia inferiore. Oltre alla necessità di coprire geograficamente le regioni periferiche, questo significa inserirsi anche in mercati tradizionali, ancora predominanti in queste aree del Paese. Inoltre, lo sviluppo delle città di fascia più bassa si accompagna alla diversificazione della domanda, che richiede prodotti e marketing su misura. Per gran parte degli operatori multinazionali che operano in questo settore, raggiungere le città emergenti rappresenta una nuova frontiera e la localizzazione risulta cruciale (Fondazione Italia Cina, 2018).

Tale espansione geografica è necessaria per gli operatori del settore che approcciano il mercato cinese di massa e si qualifica per economia di scala a basso costo (consumatori appartenenti alla

fascia medio-bassa, produzione locale, distribuzione moderna, competitività di prezzo, marketing complesso e aggressivo e scarsa fedeltà al marchio). In Cina, l'approccio alternativo e quello che più si addice alla nostra realtà marchigiana, costellata da medie imprese, è rappresentato dal "mercato di nicchia" che si caratterizza per la differenziazione (consumatori ad alto reddito, prodotti d'importazione, distribuzione e marketing high-end, enfasi sulla qualità e maggiore fedeltà al marchio). I consumatori di questo tipo sono la comunità di espatriati, i cinesi con più alto reddito, la classe media emergente e le nuove generazioni (Fondazione Italia Cina, 2018).

La rete di distribuzione è articolata in ipermercati, supermercati e *convenience store*, con differenze sensibili in ambito locale. Ad esempio, il numero di *convenience store* supera le 5 mila unità solo nei mercati più avanzati del Guandong e di Shanghai; resta sopra i 500 negozi nelle province costiere e nell'avamposto occidentale costituito da Sichuan e Chongqing, mentre in tutte le altre province si trovano meno di 500 *convenience store* (Fondazione Italia Cina, 2018).

Da diversi anni si è registrato anche l'ingresso di grandi distributori stranieri, che spesso sono i principali veicoli di diffusione dei prodotti importati, anche se il trend più recente rileva una crescente difficoltà per i gruppi esteri. Nel 2013 e 2014 Walmart, Tesco e Carrefour hanno chiuso complessivamente più di 50 negozi. Nel 2015 Walmart ha deciso di invertire la tendenza programmando l'apertura di nuovi punti vendita e decidendo di rinnovarne altri. Questa dinamica è trainata dalla crescita del digitale, un fenomeno che i grandi distributori non possono ignorare. Per questa ragione nel 2016 Walmart ha formato un'alleanza con JD.com che è la maggiore società di *e-commerce* per profitti e per realizzare una sinergia tra commercio al dettaglio e digitale.

Le ragioni del calo dei tradizionali veicoli di distribuzione, a fronte di una crescita costante del volume degli affari, è da imputare principalmente al boom dell'acquisto online dei prodotti alimentari. Secondo uno studio dell'Institute of Grocery Distribution (IGD), il mercato digitale dei prodotti alimentari in Cina varrà nel 2020 circa 180 miliardi di dollari Usa, almeno 70 miliardi in più dei nove successivi mercati a livello mondiale (Fondazione Italia Cina, 2018).

Sebbene i principali canali d'acquisto digitale siano costituiti da siti *e-commerce* più generalisti come T-mall e Taobao, nell'ultimo periodo si sta affermando la tendenza ad integrare le vendite online con quelle offline, secondo un modello denominato "O2O", come nell'esempio sopra citato di Walmart. In questo senso, da un lato vi sono gli operatori digitali che si appoggiano alle catene di distribuzione tradizionali come punti di ritiro e stoccaggio dei prodotti, dall'altro gli stessi ipermercati e supermercati si stanno proponendo come rivenditori online grazie a siti dedicati. L'esempio più sintomatico può essere quello di Yihaodian, uno dei maggiori siti internet online per gli acquisti alimentari, legato a Walmart, che nel 2015 ha finalizzato l'acquisto del 100% delle azioni di Yihaodian dopo aver cominciato ad investirci nel 2011. Il canale digitale permetterà di

raggiungere anche le aree rurali che al momento non hanno accesso ai grandi ipermercati delle città principali (Fondazione Italia Cina, 2018).

I singoli segmenti dove l'Italia ha un ruolo rilevante rispetto agli altri *competitor* stranieri sono, in ordine decrescente, cioccolato, pasta, olio di oliva, spumante, acque minerali, vino, caffè e formaggi (Fondazione Italia Cina, 2018). Il nostro Paese in Cina è riconosciuto per prodotti di alta qualità e salutari, che si associano allo stile di vita italiano a cui i cinesi guardano con grande interesse. Nonostante alcuni tentativi, l'Italia continua a scontare la mancata presenza di un operatore nazionale della grande distribuzione organizzata. Questo faciliterebbe molto l'esportazione da parte delle nostre aziende agroalimentari. Occorre dunque che le imprese sfruttino questa percezione positiva dei cinesi soprattutto in considerazione della crescente sensibilità sulla propria sicurezza alimentare. Gli operatori italiani di media grandezza dovrebbero stringere accordi con le realtà cinesi radicate sviluppando così il proprio *network* aziendale al fine di favorire l'internazionalizzazione.

## 7.2 Un diverso ecosistema digitale

Per attivare una strategia commerciale vincente bisogna prima comprendere le dinamiche digitali cinesi che, oltre ad essere così lontana geograficamente dall'Italia, lo è anche dal punto di vista digitale per più di un ragioni. Con il suo volume di traffico dati e numero di utenti digitali, la Cina è a tutti gli effetti una macroregione nel mondo del web, con tanto di regole interne che la differenziano da altri Paesi. Ad esempio, a causa del *Great Firewall* (uno scudo informatico) l'accesso a determinati siti è bloccato: tra questi non solo siti di secondaria importanza, ma anche colossi come *Facebook*.

*Google*, invece, nonostante non sia formalmente bloccato, ha una quota di mercato di scarsissimo rilievo: il motore di ricerca più utilizzato in Cina è di gran lunga *Baidu*, seguito dall'emergente *Shenma*, *Hosou* e *Sogou*. Basti considerare che quasi il 75% delle ricerche avviene su *Baidu*, il 10,5% su *Shenma*, mentre la quota di *Google* si ferma solamente all'1,7%. *Baidu*, inoltre, viene usato non solo per compiere ricerche, ma anche per le sue piattaforme collegate: *Baidu Baike* (una sorta di *Wikipedia*) e *Baidu Tieba*, simile a *Google+* (Fondazione Italia Cina, 2018).

Il principale *social network* cinese è *Wechat* (di proprietà *Tencent*) che, nato come piattaforma di messaggistica, ha gradualmente aumentato la propria popolarità grazie alle avanzate e innovative funzioni: gli utenti possono eseguire prenotazioni (taxi, ristoranti e voli), trasferire denaro ad altri contatti e fare acquisti online e offline. A questo proposito è interessante evidenziare come la funzione di pagamento *WeChatPay* è sempre più utilizzata. Come emerge da dati di

*GlobalWebIndex*, nel 2017 il 46% dei consumatori cinesi ha affermato di aver effettuato un acquisto via mobile, e *WechatPay* è stata utilizzata da una persona su tre, raggiungendo in pochi anni la quota di mercato di *AliPay* (39%), il sistema di pagamento dell'*e-commerce* di *Alibaba*. Tra i vantaggi che questo *social network* offre alle aziende ci sono la possibilità di aprire “*official account*” tramite i quali proporre diversi servizi come il WiFi nei negozi, oppure il download di promozioni targettizzate o cartoline di auguri personalizzate (Fondazione Italia Cina, 2018).

Meno utilizzato rispetto a *WeChat*, possiamo citare anche *Qzone*, che è un altro *social network* di proprietà *Tencent*, e che permette agli utenti di scrivere blog, inviare foto e ascoltare musica. *Qzone* è una delle funzionalità della piattaforma madre *QQ*, applicazione di messaggistica istantanea che offre anche altri servizi all'utente, quali appunto blog, giochi, email e la possibilità di effettuare pagamenti online. Tra i vantaggi offerti a tutte quelle aziende che vogliono promuovere il proprio brand e prodotti sui canali social, *QQ* permette di condividere contenuti all'interno di gruppi di interesse, offre strumenti per l'analisi marketing sui fan delle pagine e ben si presta all'email marketing (Fondazione Italia Cina, 2018).

Mix di *Facebook*, *Instagram* e *Twitter*, *Sina Weibo* è invece la piattaforma social più utilizzata da celebrità, compagnie ed organizzazioni che desiderano instaurare una comunicazione diretta con gli utenti finali (in 140 caratteri). In questo social è possibile creare dei microblog, sondaggi e condividere contemporaneamente più foto, video e file. Per le aziende che vogliono operare in Cina, anche *Sina Weibo* propone una serie di strumenti utili per le analisi di marketing (Fondazione Italia Cina, 2018).

Per concludere la panoramica sui principali *social network*, va sottolineato che anche in Cina i video sono uno strumento di comunicazione in forte crescita. Stando a uno studio di *Google Consumer Barometer* del 2018, emerge che 4 utenti su 10 hanno dichiarato di guardare almeno 1 video a settimana, il doppio di quanto avviene in Italia. Le piattaforme di condivisione più utilizzate in Cina sono *Youku*, *Tudou*, *Baidu Video* e *Tencent Video*. Tra queste, *Youku*, una sorta di *Youtube* cinese, è sicuramente il più importante sito di video e contenuti cinese. L'importanza nel panorama digitale cinese non deve essere sottovalutata e può essere sfruttata a partire dalle collaborazioni con gli *influencer* presenti *sull'hub*, passando per il *branded content* e gli *adv* inseriti sui canali che possono essere recepiti dal proprio target (Fondazione Italia Cina, 2018).

Differente è anche il comportamento degli utenti che utilizzano i canali *social* non soltanto per divertirsi, ma soprattutto per informarsi. In primo luogo, i cinesi verificano da più fonti e su *social network* diversi le informazioni a cui sono interessati. Specialmente se le loro ricerche sono finalizzate all'acquisto di un prodotto/servizio: in Cina solo il 20% di chi acquista su piattaforme *e-commerce* visita le pagine ufficiali dei *brand*, rispetto a una media del 40-60% di Usa e d'Europa.

Inoltre è da tenere presente che i consumatori cinesi ripongono maggiore fiducia nelle informazioni che riescono ad ottenere su internet che non nei canali di comunicazione considerati tradizionali in Occidente, quali televisione e carta stampata. Una caratteristica, quest'ultima, che ha portato ad una larga diffusione e all'utilizzo dei *Qr code* (Fondazione Italia Cina, 2018).

I canali digitali sono fondamentali per le imprese che abbiano come target i clienti cinesi. Secondo quanto emerge da una ricerca di McKinsey&Company, durante la scelta di acquisto i consumatori cinesi trovano 3 dei 5 principali punti di contatto con le aziende proprio nel mondo *digital*: sito *web*, *social network* e *influencer*. In particolare, per quanto riguarda il sito web, è fondamentale che questo offra una *user experience* allineata a gusti e abitudini degli utenti cinesi, con un *layout responsive* (il 90% degli accessi avviene da dispositivi *mobile*) e soprattutto che poggia su un *hosting* cinese. L'*hosting* cinese permette infatti al sito di aprirsi più velocemente e comporta vantaggi consistenti per l'indicizzazione nei motori di ricerca locali; tali azioni devono essere necessariamente accompagnate da strategie SEO (*Search Engine Optimization*) e SEM (*Search Engine Marketing*) mirate per *Baidu*.

È strategico inoltre il supporto degli *influencer*: *blogger* e *Key Opinion Leader*. Il grande numero di *follower* e soprattutto il loro grado di interazione e autorevolezza è di aiuto alle aziende per sviluppare *awareness* o spingere una *call to action*, una promozione oppure un evento. In Cina gli *influencer* godono di grande reputazione, e grazie ai diversi strumenti digitali è possibile tracciare e verificare le loro performance attraverso visualizzazione, *like*, commenti e condivisione dei contenuti, ma anche vendite dirette. Gli *influencer* si dimostrano fondamentali nelle strategie marketing digitali per le imprese (Fondazione Italia Cina, 2018).

Infine, tra gli aspetti da non sottovalutare per adattarsi al mercato cinese c'è la traduzione del proprio *brand name*. Rendere più facilmente pronunciabile e ricordabile il proprio nome è un passo necessario per aumentare la *brand awareness* ed esistono diversi modi per tradurlo. In primo luogo si può decidere di ricercare un adattamento del suono. Questa tecnica è consigliabile in particolar modo se il *brand* è forte a livello globale: un nome dal suono simile permette al consumatore di ricordare più facilmente il nome del *brand* ma facilitandone la pronuncia. In secondo luogo si può decidere per l'adattamento del significato. In questo caso il suono non ricorda necessariamente la pronuncia originale, ma veicola un significato idealmente legato all'universo della marca. Infine, l'ultima modalità, senza dubbio la più completa, è l'adattamento di suono e significato, in cui sia suono sia significato sono legati positivamente al nome originale del *brand* (Fondazione Italia Cina, 2018).

Per un'azienda agroalimentare marchigiana che voglia rafforzare la propria visibilità e il posizionamento di un suo *brand* in Cina, è assolutamente fondamentale studiare un modello di comunicazione localizzato per il mercato cinese e che sfrutti a pieno i canali più utilizzati dai cinesi.

**Tabella 2.** Azioni base per le strategie *digital* in Cina.

AZIONI BASE PER LE STRATEGIE DIGITAL IN CINA	
<b>SITO</b>	
Hosting locale	Il sito si apre più velocemente, importante anche per il posizionamento su Baidu
Contenuti "chinese-friendly"	Allineati alla cultura locale, molto diversa dalla nostra
Layout responsive	+90% di accessi web da mobile
<b>NAMING</b>	
Studiare una traduzione del brand che sia efficace	Un naming efficace può essere trovato in vari modi: tramite traduzioni di suono o di significato, trovando un nuovo significato positivo o traducendo sia il senso sia il suono in un'unica volta. In ogni caso, un nome cinese sarà sempre più facile da ricordare per il pubblico cinese
<b>CONTENUTO</b>	
Localizzazione sia linguistica sia stilistica dei contenuti per il pubblico cinese	I cinesi sono culturalmente distanti dall'Italia e hanno di conseguenza abitudini visive diverse. Il messaggio da veicolare deve essere idoneo alla realtà locale, anche geografica: la Cina è molto ampia e frammentata al suo interno
<b>SEO/SEM</b>	
Ottimizzazione SEO per Baidu	Il sito compare tra i primi risultati della SERP Baidu, il principale motore di ricerca in Cina
SEM, campagne PPC	
<b>SOCIAL NETWORK</b>	
<b>B2C</b>	<b>B2B</b>
<p>Weibo</p> <p>È uno dei principali social network sul mercato cinese, con logiche di comunicazione one-to-many. È la piattaforma più utilizzata per cercare informazioni o seguire trend e influencer. È un ottimo mezzo per promuoversi attraverso contenuti branded o collaborazioni con influencer, specialmente nel caso di prodotti di largo consumo.</p>	<p>Weibo</p> <p>Anche chi opera nel settore B2B dovrebbe avere un account Weibo. Un profilo aziendale (ufficiale) dove condividere informazioni sul proprio settore di attività e novità riguardanti l'azienda rappresenta la giusta strada per tenere alta l'attenzione sul proprio brand.</p>
<p>WeChat</p> <p>È uno dei principali social media cinese, con logiche di comunicazione one-to-one. Racchiude funzioni da social network, customer care, newsletter, e-commerce con sistema di pagamento integrati, e dispone di analitiche molto profilate.</p>	<p>WeChat</p> <p>Le funzionalità possono tornare utili anche nel settore del B2B sia per fidelizzare partner commerciali, sia come primo approccio di contatto con i nuovi potenziali partner.</p>
<p>Piattaforme video</p> <p>Youku e Tencent sono le piattaforme più popolari dove condividere i propri contenuti.</p>	<p>Piattaforme video</p> <p>Un video ha la capacità di raccontare in maniera semplice e immediata anche il processo o prodotto più complesso. Un discorso che vale specialmente per chi opera nel B2B</p>

### 7.3 L'analisi SWOT

La presente analisi ha lo scopo di studiare quale possibile strategia italiana può essere adottata per incrementare la presenza dell'agroalimentare *Made in Italy* in Cina. Per arrivare a questo risultato si fa utilizzo dell'analisi SWOT.

L'analisi SWOT (Jacobs, Shepherd, Johnson, 1998) individua i punti di forza (*Strengths*), di debolezza (*Weaknesses*), le opportunità (*Opportunities*) e le minacce (*Threats*) che possono influenzare lo sviluppo della strategia. Lo scopo principale è quello di indentificare fino a che punto i fattori di forza e di debolezza sono rilevanti e in grado di influenzare i cambiamenti dell'ambiente competitivo e presuppone una diagnosi dell'impresa riguardante diversi aspetti tra cui la capacità del management, la situazione finanziaria, le risorse umane, le tecnologie disponibili, l'obsolescenza degli impianti e dei prodotti.

I punti di forza e di debolezza sono fattori interni sui quali si ha un certo controllo e una certa influenza, mentre le opportunità e i rischi sono fattori esterni che non possono essere controllati. In genere, si costruisce sui punti di forza, si sfruttano le opportunità, si correggono i punti di debolezza e si sviluppa una strategia per affrontare i rischi.

È poi necessario ricordare che l'analisi SWOT deve essere svolta in rapporto al posizionamento relativo dei concorrenti. Per questo motivo è più utile quando presenta un taglio comparativo, cioè quando esamina i punti di forza, di debolezza, le minacce e le opportunità di un'impresa confrontandoli con quelli dei concorrenti.

Esistono due rischi principali nella realizzazione dell'analisi SWOT.

- Compilazione di una mera lista di fattori. L'analisi può portare alla creazione di una lista molto lunga di punti di forza, di debolezza, di minacce e opportunità. Deve essere invece chiara la distinzione tra ciò che conta veramente e ciò che è meno importante: bisogna predisporre un'adeguata scala di priorità degli aspetti considerati.
- Affidamento eccessivo. Senza ulteriori approfondimenti, l'imprenditore potrebbe fare affidamento su preconcetti spesso fuorvianti e inoltre questa analisi manca di una sufficiente profondità, non spiegando, ad esempio, le ragioni sottostanti ai punti di forza.

Grazie all'analisi condotta fino a questo momento, è possibile costruire un'analisi SWOT al fine di individuare i punti di forza e debolezza dei prodotti agroalimentari italiani in Cina, individuare le opportunità e le minacce del mercato agroalimentare cinesi e definire infine un modello di strategia di ingresso.

Analisi SWOT

<b>Analisi Fattori Endogeni</b>	<b>Punti di Forza</b>	<b>Punti di Debolezza</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ottima reputazione e conoscenza del brand <i>Made in Italy</i>.</li> <li>• Ottima considerazione per la cucina italiana nel suo complesso.</li> <li>• Crescente e costante segmentazione del mercato che è alla ricerca di prodotti differenti da quelli offerti dalle aziende cinesi che producono in loco.</li> <li>• Buona percezione degli effetti salutari e della sicurezza di molti prodotti della gamma italiana.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Limitata conoscenza da parte dei consumatori cinesi dell'offerta globale dell'Italia.</li> <li>• Ridotta capacità produttiva delle nostre aziende.</li> <li>• Lunghi tempi di attesa per le consegne.</li> <li>• Mancanza di un grande player italiano in Cina per il settore della grande distribuzione.</li> <li>• Difficoltà delle imprese italiane a sviluppare adeguate campagne marketing.</li> </ul>
<b>Analisi Fattori Esogeni</b>	<b>Le Opportunità</b>	<b>Le Minacce</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumento dei consumatori cinesi attratti dagli stili di vita Occidentali.</li> <li>• Aumento del reddito medio.</li> <li>• Maggiore consapevolezza dell'importanza di alimentarsi con cibi di qualità.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ancora forti resistenze culturali ad una massiccia "colonizzazione" del food&amp;beverage occidentale.</li> <li>• Ancora forte attaccamento alla propria cultura e tradizione alimentare.</li> <li>• Norme che regolano l'import di prodotti agroalimentari molto rigorose.</li> <li>• Norme che cambiano continuamente e diventano sempre più stringenti.</li> </ul>

#### **7.4 Le Business guanxi**

Per sviluppare il modello c'è bisogno di conoscere l'applicazione delle *guanxi* in campo business, infatti le *Business guanxi* sono spesso paragonate al *networking* occidentale, fenomeno che negli ultimi anni è stato al centro degli studi di marketing essendo stato identificato come un aspetto importante del comportamento strategico. Il *networking* può migliorare la posizione competitiva di

un'azienda, può fungere da ponte tra uomini d'affari di diverse nazioni e culture (andando a stimolare delle attività commerciali che altrimenti non verrebbero implementate) ma può anche aumentare il vantaggio competitivo attraverso l'accesso alle risorse degli altri membri che ne fanno parte. È evidente che le *guanxi* possono apportare dei grandissimi benefici alle aziende ma non possono certamente essere il pilastro su cui poggiarsi per raggiungere il successo nel mercato cinese. Per le aziende internazionali che fanno affari in Cina le *guanxi* hanno certamente un ruolo importante, soprattutto nelle prime fasi, come quelle di negoziazione e di effettiva apertura dell'attività, ma quando poi si è raggiunta una certa stabilizzazione, altri fattori devono sostituire le *guanxi*, perché il ruolo da loro svolto diminuisce o semplicemente cambia con il muoversi delle aziende lungo la curva di apprendimento del mercato cinese (Goes, Park, 1997).

Aziende che cooperano tra di loro all'interno del *guanxi network* si comportano, fondamentalmente, come risorse a disposizione l'uno dell'altro, contribuendo a migliorare la sopravvivenza e la crescita dell'azienda attraverso scambi di personale, informazioni di mercato, denaro, infrastrutture, favori politici, supporto finanziario, aiuti tecnici ecc.... Alcuni ritengono che questi scambi rinchiudano in sé conoscenze tecniche e competenze, facendo sì che capacità innovative possano trasmettersi attraverso le aziende (Goes, Park, 1997).

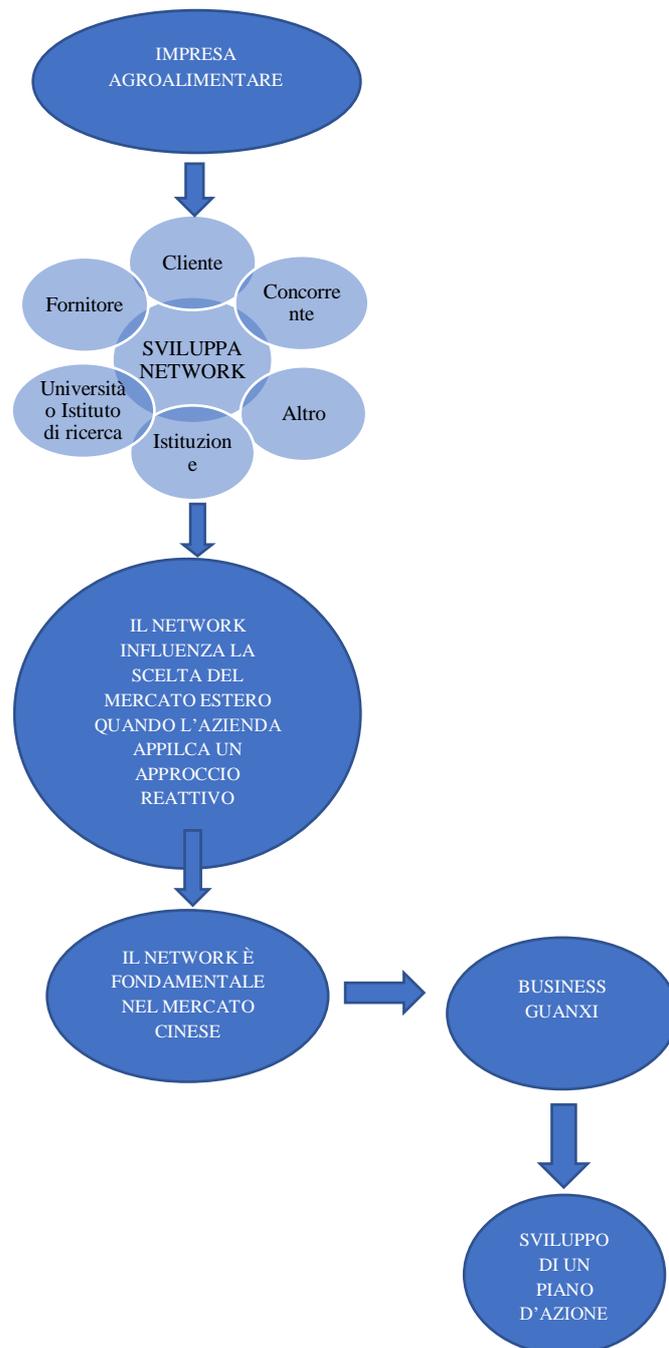
In generale, le *guanxi* riescono a garantire una serie di vantaggi: quelle con i consumatori, hanno un effetto positivo sulla loro lealtà, riuscendo ad aumentare le vendite riducendo i costi di transazioni e le incertezze commerciali; con i fornitori, invece, aiutano l'azienda a ricevere tempestivamente materie prime di qualità; infine, con le aziende rivali facilitano delle possibili collaborazioni per la condivisione delle risorse o anche un'implicita collusione, il che aiuta a mitigare i costi competitivi e la variabili operazionali. Ci sono poi altri benefici che le aziende internazionali possono ottenere dalle *guanxi* che non migliorano direttamente la performance aziendale ma hanno un impatto indiretto nel rendere l'azienda più competitiva sul mercato. Ad esempio le *guanxi* possono essere utilizzate per rafforzare la reputazione aziendale: programmi positivi su un'azienda in televisione aumenteranno probabilmente la sua reputazione (Goes, Park, 1997).

### **7.5 Modello strategico per le imprese di medie dimensioni agroalimentari marchigiane**

Dopo aver studiato la situazione economica cinese e quella normativa, i trend del settore agroalimentare, il diverso contesto digitale e l'importanza delle relazioni in Cina (*guanxi*) si può passare allo sviluppo di un modello strategico e il relativo piano d'azione.

Mettilo alla figura e falla più compatta, non più di mezza pagina

**Figura 6:** modello strategico di ingresso per le aziende agroalimentari marchigiane di medie dimensioni nel mercato cinese



Dato che il commercio in Cina si basa fortemente sui contatti personali e sull'influenza di cui si gode, diventa fondamentale crearsi una solida rete di relazioni per poter avere successo sul mercato. Le medie imprese agroalimentari marchigiane dovrebbero concentrarsi sui mercati di fascia alta, dato che il mercato di massa cinese richiede un grande impegno e le nostre aziende non hanno le condizioni di costituire strutture manageriali adeguate. Il segmento *high-end*, al contrario, serve principalmente la classe medio-alta, con un reddito annuo superiore ai 16 mila dollari USA.

Geograficamente, il mercato si concentra nelle città principali di Pechino, Shanghai, Guangzhou e Shenzhen, ma si sta espandendo nelle cosiddette città di seconda fascia, nei principali capoluoghi di provincia e negli altri grandi centri urbani costieri. Si tratta del principale mercato per beni d'importazione, che sono sottoposti in misura minore alla concorrenza cinese e che utilizzano canali di marketing e di vendita di nicchia, in cui i consumatori target conferiscono maggiore valore al marchio e alla qualità. Il successo in questo segmento dipende da un buon rapporto qualità/prezzo, efficace attività di marketing e di sviluppo del marchio, distribuzione efficiente e una profonda capacità di comprensione dei bisogni del consumatore di riferimento.

### **8. Il mercato del vino *Made in Italy* in Cina: caso aziendale *Umani Ronchi s.p.a.***

Per concludere lo studio, si analizza un caso di studio concreto. Da questo si evince ancora una volta come il *network* sviluppato da un'impresa risulta fondamentale e cruciale nelle scelte.

L'azienda vinicola *Umani Ronchi s.p.a.* è un'azienda dedicata alla produzione di vini di qualità ed è proprio quest'ultima caratteristica che da sempre ne contraddistingue la storia, la produzione, lo sviluppo e le strategie future.

La *Umani Ronchi s.p.a.* nasce come piccola azienda agraria nel 1959 a Cupramontana (AN), uno dei piccoli paesi simbolo e cuore della produzione del Verdicchio classico, per opera del fondatore Gino Umani Ronchi. Già poco tempo dopo la società si estese alla famiglia Bianchi-Bernetti che, qualche anno più tardi, ne rileva la proprietà nella volontà di mantenerne e potenziarne il marchio già piuttosto conosciuto sul mercato.

Con il passare del tempo la *Umani Ronchi* incrementa la propria produzione sia ampliando la superficie dei propri vigneti arrivando agli attuali 210 ettari, che si estendono tra le colline marchigiane e quelle abruzzesi, sia sviluppando strutture quali cantine e la particolarissima Bottaiia che diventano biglietti da visita dell'azienda stessa.

Oggi la produzione della *Umani Ronchi* si attesta a 3 milioni di bottiglie annue suddivise in oltre 20 tipologie di vino, frutto anche della continua ricerca delle più avanzate ed accurate tecniche agronomiche ed enologiche.

Sotto il profilo commerciale l'azienda vinicola consolida e accresce la propria posizione sul mercato nazionale e, forte della qualità dei propri prodotti, si affaccia sul mercato internazionale dando avvio alla vendita dei propri vini nei principali mercati esteri. Il 70% della produzione ad oggi è esportata in oltre 60 paesi di tutti i continenti.

“Un lavoro di perfezionamento della collezione *Umani Ronchi*, in un mercato nazionale e internazionale estremamente difficile e competitivo, dove è necessario differenziare, e dove l’unica parola d’ordine è perseguire la qualità”.

Si può racchiudere in questo inciso la *mission* che ha trainato lungo i decenni l’operato della *Umani Ronchi* e che descrive le linee guida che segneranno il cammino delle sue strategie negli anni futuri. Infatti, l’azienda vinicola già a partire dai primi anni Settanta ha inteso perseguire questo macro-obiettivo imprenditoriale affiancando alla cura del proprio portafoglio prodotti, l’esplorazione e la conquista commerciale di nuovi mercati, in un primo momento nazionali e, con il passare degli anni, internazionali.

*Umani Ronchi* è oggi presente in oltre 60 paesi e ha raggiunto un posizionamento consolidato all’interno dei mercati esteri, a partire da Giappone, Svezia, Canada, Stati Uniti e Germania.

L’eterogeneità è molta per via dei diversi contesti in cui ci si muove (ogni paese presenta specificità culturali, un livello di crescita e sviluppo economico, un diverso contesto giuridico) ma un approccio che si basa su un prodotto, un’immagine e un brand qualitativamente forti, permette strategie comuni per inserirsi in maniera proficua nel tessuto socio-economico di un paese meta del proprio export. Infatti, la scelta dei partner, clienti e fasce di mercato con standard elevati è perseguita in ogni parte del mondo e si cerca di creare un clima di italianità, accompagnando al vino il bagaglio culturale in cui nasce e matura.

Eventi e fiere sono ottime occasioni per poter presentare all’unisono prodotti e cultura, e da quel preliminare approccio creare veri e propri ponti tra le Marche e il mondo. Molti degli ingressi e delle collaborazioni della *Umani Ronchi* in tutti i continenti sono nati in questi momenti di aggregazione.

## **8.1 Umani Ronchi in Cina**

La tradizione della *Umani Ronchi* in Asia è molto forte, infatti il brand oltre ad essere molto popolare in Giappone è conosciuto e presente con i suoi distributori anche in Thailandia, India, Hong Kong, Corea del Sud e Singapore. Accanto a questo aspetto legato alla tradizionale presenza della *Umani Ronchi* in Asia si è presentato anche un aspetto legato ad eventi particolari: la pubblicazione di alcuni articoli in riviste specializzate giapponesi e cinesi che citavano l’azienda vinicola. Nei paesi asiatici, quindi anche in Cina, è molto famoso il fumetto “*Drops of God*” dedicato al mondo del vino, nato in Giappone nel 2005 ma poi tradotto in inglese, cinese e coreano. Si tratta di un manga che fa formazione a chi è appassionato del mondo del vino e vuole imparare leggendo un fumetto. L’apparizione di alcuni prodotti della *Umani Ronchi* (Monte Pulciano

D'Abbruzzo, Lo Jorio e il Casal Di Serra) in questo famoso manga ha dato ancora più popolarità al brand italiano.

La strategia che la *Umani Ronchi* adotta per affrontare i mercati esteri è basata su un export indiretto tramite la collaborazione con degli importatori locali, i quali si occupano della diffusione dei prodotti. Una politica che viene utilizzata per tutti i Paesi verso cui esporta, tranne che per la Germania, dove la particolarità del mercato richiede la presenza di agenti di commercio.

Per l'export in Cina l'azienda vinicola marchigiana si affida all'azienda di importazione e distribuzione francese *China Wines & Spirits*. Questa azienda nasce a Bordeaux nel 2006 con lo scopo di divenire leader nella distribuzione del settore del vino di qualità in Cina. I servizi che l'azienda offre ai propri clienti sono vari, curando sia gli aspetti logistici, normativi che di marketing. La gamma di prodotti che fa parte del portfolio della *China Wines & Spirits* racchiude vini francesi, spagnoli e italiani.

I primi contatti tra la *Umani Ronchi* e la CWS, con la quale hanno la esclusiva, sono avvenuti nelle fiere sia quelle dedicate al vino italiano sia quelle più trasversali come *Vino Expo* o *VinItaly* a Shanghai e Pechino.

Il *network* della *Umani Ronchi* è stato fondamentale in questo caso sia nella scelta del mercato estero sia nella modalità di entrata (tramite esportazione indiretta). Grazie all'incontro con questo importatore in fiere ed eventi hanno cominciato a conoscersi e da questi incontri "casuali" hanno iniziato a collaborare per esportare il vino in Cina.

Avere un partner specializzato in Cina che conosce bene il mercato e che si occupi di tutte le parti burocratiche, normative (dalle certificazioni all'etichettatura), di marketing e di distribuzione è molto importante per la *Umani Ronchi*.

L'azienda vinicola offre una fascia di prodotti abbastanza ampia, perché comprende vigneti che sono presente sia nelle Marche che nell'Abruzzo. Per semplicità la *Umani Ronchi* ha suddiviso la propria offerta produttiva in tre fasce di prodotti per tipologia, stile di vino, qualità e prezzo:

- Fascia bassa: raccoglie la tipologia di vino che può essere consumato tutti i giorni;
- Fascia media: una fascia di vino più da ristorazione o da occasioni più particolari;
- Fascia alta: una fascia di vino importante, che comprende le riserve, i vini con i premi e riconoscimenti ricevuti dalla stampa specializzata.

In Cina la *Umani Ronchi* si focalizza prevalentemente sulla fascia medio-alta. L'obiettivo dell'azienda nel mercato cinese, infatti, è costruire la propria immagine e farsi riconoscere per l'elevata qualità dei prodotti offerti.

"Parola d'ordine è perseguire la qualità". Qualità che può definirsi come una "qualità geografica". Infatti, la qualità dei vini nasce dalla attenta custodia dei vitigni e, di conseguenza, dei territori che

creano un connubio ancora più unico. Le uve tipiche delle colline marchigiane e abruzzesi danno origine a bottiglie che hanno conquistato etichette con denominazione geografica.

Le strategie di marketing e le strategie commerciali sono state quindi guidate dal costante lavoro di posizionamento del proprio brand, al fine di collocarsi in fasce qualitativamente elevate e in nicchie di mercato, dove ricercatezza e prerogative possono distinguersi ed essere valorizzate, per costruire e consolidare con il tempo un'immagine di prestigio e di un eccellente *Made in Italy* per quanto concerne i mercati esteri.

Alla differenziazione del proprio prodotto la *Umani Ronchi* ha saputo affiancare una vera e propria esperienza: molto spesso e in maniera anche continuativa, vengono creati eventi di formazione e incontro che accompagnano e promuovono la vendita dei vini. Questi momenti, quali seminari, convegni, giornate e serate a tema, visite, organizzate in loco ma anche nella propria sede, servono ad istruire i propri interlocutori, offrendo loro una conoscenza delle caratteristiche dei vini ma anche, come detto, della cultura delle zone territoriali interessate.

Sul piano della promozione e del posizionamento del brand si stanno ottenendo ottimi risultati, mentre dal punto di vista commerciale e più propriamente dei volumi in Cina la *Umani Ronchi* si assesta all'1,5% di quota del fatturato. Bisogna però registrare un trend di crescita: dal 2013 al 2016 si è verificato un incremento del 18%. Le aspettative di crescita in Cina sono fortissime e legate anche ai progetti di espansione del distributore che, in questa strategia di consolidamento e conquista di nuove quote di mercato sul territorio cinese, lavora per aprire uffici e punti distributivi non solo nelle città importanti quali Shanghai o Pechino, ma anche in quei centri di seconda fascia come Shenzhen.

## **8.2 Le difficoltà incontrate e il confronto con la Francia**

Una delle difficoltà maggiori incontrate dalla *Umani Ronchi* in Cina è stata far conoscere e far capire dove si trova geograficamente in Italia l'azienda vinicola: se la Toscana, il Lazio e il Veneto sono regioni famose e conosciute nel mondo, le Marche rimangono sconosciute ai più.

Problema non meno rilevante è poi quello legato alla pronuncia del Verdicchio di Montepulciano per un cinese: la particolarità dei vocaboli "Verdicchio" o "Montepulciano" può risultare anche a livello fonetico difficile per un ipotetico consumatore o rivenditore di madrelingua cinese.

Per quanto possano sembrare problematiche banali, sono invece questioni piuttosto spinose dal momento che rappresentano delle barriere per promuovere il brand e la sua diffusione in Cina. Inoltre, il consumo del vino in Cina è spostato prevalentemente sui vini rossi e questo ha rappresentato per l'azienda un altro ostacolo da superare. Per l'azienda, il Verdicchio rappresenta

uno dei prodotti di punta e, soprattutto, ne rappresenta le radici: cercare di spiegare che questo vino può essere tranquillamente consumato anche con una serie di piatti locali a base di pesce e verdure non è facile proprio per l'usanza a consumare vino rosso.

D'altra parte, anche la Francia e i suoi vini rappresentano per l'Italia un forte *competitor* da dover superare. Arrivati in Cina prima degli altri, hanno da sempre adottato strategie di ingresso molto aggressive (prezzo); inoltre, le cantine francesi fanno "sistema", cioè optano per una penetrazione di mercato d'unione tra più aziende. Al contrario, le cantine italiane sono arrivate disgiunte e quasi sempre in competizione tra loro.

Ultimamente il discorso sul fare sistema si sta diffondendo anche tra le aziende italiane come fa il gruppo *Grandi Marchi*, di cui *Umani Ronchi* fa parte. L'Istituto di Vini Italiani - *Grandi Marchi* è il risultato della determinazione e dell'entusiasmo di diciannove tra le più importanti cantine italiane per promuovere la cultura e la commercializzazione di vini di alta qualità italiana sui mercati mondiali. Queste cantine scelte sono "famiglie del vino" che racchiudono in loro sapienti tradizioni e tipicità della propria regione d'appartenenza, e di essa ne sono il più rinomato rappresentante per forza e immagine del proprio brand nel mercato sia nazionale che estero. La *Umani Ronchi* è l'azienda prescelta, con pertinenza, per Marche e Abruzzo. Questo istituto promuove *worldwide* eventi d'incontro e formazione per acculturare il potenziale consumatore e gli operatori di mercato, presentando in un'unica occasione produttori dalla qualità indiscussa, molto competitivi e proattivi nonché promotori di uno stile tutto *Made in Italy*.

## 9. Conclusione

L'obiettivo di questo capitolo era quello di capire se le medie imprese agroalimentari marchigiane possono trovare delle occasioni di mercato internazionalizzando i loro prodotti nel mercato cinese: quali opportunità esistono, quali sfide devono affrontare e quali strategie di ingresso devono adottare per incrementare la competitività e la notorietà dei propri prodotti. In questo lavoro abbiamo poi potuto constatare che in un mercato come quello cinese lo sviluppo di un *network* in loco diventa fondamentale e sta alla base di ogni strategia di ingresso (come si è visto dal caso *Umani Ronchi*). La Cina rimane e sarà sempre più un mercato strategico, pronto a registrare un boom dei consumi, che non può essere ignorato da quelle imprese che abbiano l'intenzione di aggredire un mercato estero.

È d'altronde impossibile definire una specifica "ricetta vincente": una strategia di successo è tale nella misura in cui riesce a trarre il massimo vantaggio dai punti di forza dell'impresa e dalle opportunità che il mercato offre, limitando l'impatto dei punti di debolezza che inevitabilmente

qualunque impresa ha e delle minacce dell'ambiente competitivo. Esistono dunque innumerevoli variabili di contesto e quello che si è provato a fare è delineare una formula/modello "base" di strategia per le imprese agroalimentari marchigiane. Strategia basata sullo sviluppo di *Network* in grado di influenzare una scelta (come visto nel capitolo 4) ma soprattutto facilitare il processo di internazionalizzazione. Infatti, dalle precedenti considerazioni emerge che le PMI agroalimentari più che di nuove teorie ad hoc necessitano di un nuovo approccio che consideri i mercati come dei *Network*, che espanda la tradizionale visione dei mercati *economics - oriented* e che includa tutte le tipologie possibili di attori e riconosca i legami non strettamente economici tra le organizzazioni. Piuttosto che da mere forze di mercato, gerarchie e una qualche forma intermedia di internazionalizzazione, il contemporaneo scambio internazionale sembra essere governato dalla "mano invisibile del processo di *networking*", del legare insieme i diversi attori del mercato con le diverse attività e eterogenee risorse e la considerazione che le imprese non sono altro che semplici attori inseriti in una catena in grado di creare valore e raggiungere risultati profittevoli sui mercati internazionali (quando si è "piccoli" e con scarsità di risorse) solo attraverso un approccio network-Il processo di internazionalizzazione emerge, dunque, come un processo evolutivo, che coevolve con l'ambiente nazionale di business, attraverso il quale le imprese vengono coinvolte in business e relazioni, cambiando in tal modo la loro posizione all'interno dei loro network, ma anche nell'ambiente competitivo. Le PMI agroalimentari, infatti, sempre più devono assumere una logica relazionale creando attorno a sé una rete, un *network* di attori, che permetta loro di raggiungere quella stabilità, quelle competenze aggiuntive e quel vantaggio competitivo che le renda in grado di affacciarsi sul mercato cinese dove sono considerate fondamentali le *guanxi* per fare "business".

Per concludere le imprese non devono trascurare le importanti sfide e difficoltà che vanno affrontate per stabilire una presenza di successo sul mercato cinese. Si tratta delle difficoltà connesse alla gestione delle differenze culturali e linguistiche, oltre all'annosa questione della violazione dei diritti di proprietà intellettuale. Le altre criticità riguardano la difficoltà di trovare un partner locale appropriato (e qui la *Social Network Analysis* ci viene in aiuto) e gli aspetti burocratici. Se dunque queste sono le maggiori criticità ci appare evidente che per affrontare il mercato cinese si richiede di porre grande attenzione nella scelte del *management*.

Un manager capace è fondamentale per comprendere il consumatore cinese e prendere le giuste decisioni in tempi rapidi. Infine, occorrerà investire adeguatamente nelle politiche di prodotto (localizzazione, differenziazione, diversificazione del portafoglio prodotti, introduzione di servizi), nelle sviluppo di reti distributive, in comunicazione e marketing.

In poche parole le imprese italiane dovranno essere in grado di competere con i cinesi dal punto di vista operativo, senza rinunciare peraltro a valorizzare l'origine italiana e occidentale dell'impresa,

mantenendo dunque i caratteri di differenziazione rispetto ai prodotti cinesi, con adeguati investimenti nelle aree del marketing e del branding, nonché in termini di qualità del prodotto, di innovazione e di eccellenza nella produzione.

## 10. Bibliografia

- AMBLER T., *Marketing's Third Paradigm: Guanxi*, Business Strategy Review, 1994;
- BARBATELLI C., CAVALIERI R., *La Cina non è ancora per tutti. Dialoghi sul mercato cinese*, Olivares, Milano, 2015;
- BIGGERI M., GAMBELLI D., *I fattori chiave della crescita economica in Cina: uno studio a livello regionale*, in *Studi e Note di Economia* anno XIII, 2008;
- BLOMQUIST R., CLARK C., *Economic Development in China, India and East Asia*, Edward Elgar, Cheltenham, 2012;
- BOND M.H., *Beyond the Chinese face: Insights from Psychology*, Oxford University Press, Hong Kong, 1991;
- BOND M.H., HWANG K., *The Social Psychology of Chinese People*, in Bond M.H. (ed.), *The Psychology of Chinese People*, Oxford University Press, Hong Kong, 1986;
- BUZZETTI E., *Xi Jinping in Asia Centrale e la Nuova Via della Seta*, in *Agichina*, 2013;
- CHANDLER A.D., *Strategy and Structure: Chaptes in the History of American Enterprise*, MIT Press, 1963;
- CHENG L., *La nuova "Legge sulla sicurezza alimentare" più conforme agli interessi del popolo*, Shipin Anquan Dao Xing, vol. 5, n. 104, 2015;
- CHEONG S.K.E., *Trademark Law and Regulation in China*, in COHEN-A.E. BANGS.J.
- CHIARLONE S., AMIGHINI A., *L'economia della Cina*, Crocci, Roma, 2007;
- CHINA BRIEFING, *Cina: La nuova legge sulla sicurezza alimentare è tra le più severe di sempre*, Dezan Shira & Associates, Hong Kong, 2015;
- CHINA BRIEFING, *Il nuovo regime delle licenze alimentari in Cina: semplificazione e vantaggi*, Dezan Shira & Associates, Hong Kong, 2015;
- CHU M., *The Internationalisation of Regulation: Food Safety Regulation in China*, A Thesis Submitted to the Department of Government of the London School of Economics and Political Science for the Degree of Doctor of Philosophy, 2014;
- CIRS, *The Strictest 'Food Safety Law' in China*, 2015;
- COASE R., WANG N., *Come la Cina è diventata un paese capitalista*, Iblibri, Torino, 2014;

- DE TULLIO E., *La protezione dei prodotti agroalimentari in Cina e la lotta alla contraffazione*, China Ipr Sme HelpDesk, Beijing, 2015;
- DEVELOPMENT SOLUTIONS, EUROPEAN CHAMBER, *Guida alla tutela dei diritti di proprietà intellettuale in Cina per l'industria alimentare*, China IPR SME Helpdesk, Beijing, 2014;
- DEVELOPMENT SOLUTIONS, EUROPEAN CHAMBER, *La protezione dei brevetti in Cina*, China IPR SME Helpdesk, Beijing, 2014;
- EU SME, *Report di Settore. Il mercato dei Prodotti Alimentari e delle Bevande in Cina*, Eu Sme Centre, Beijing, 2015;
- EU SME, *Sei pronto per la Cina? Vol. 2, Modalità di accesso ai mercati Cinesi*, EU SME Centre, Pechino, 2015;
- EUROPEAN CHAMBER, *Agriculture, Food and Beverage working group position paper*, 2016;
- FENG P., *Intellectual Property law in China*, Hong Kong, Sweet & Maxwell, 1997;
- FONDAZIONE ITALIA CINA, *Cina. Scenari e Prospettive per le imprese*, IX Rapporto annuale Cesif, 2018;
- FONDAZIONE ITALIA CINA, *La Cina nel 2018. Scenari e prospettive per le imprese*, Fondazione Italia-Cina, Milano, 2016;
- FONDAZIONE ITALIA CINA, *Mondo Cinese. La Cina è servita*, Brioschi Editore, Milano, 2016;
- GAO G., TING-TOOMEY S., GUDYKUNST W.B., *Chinese Communication Process*, In Bond M.H. (ed.) *Handbook of Chinese Psychology*, Oxford University Press, 1996;
- GOES J., PARK S.H., *Inter-organizational Links and Innovation: The Case of Hospital Services*, *The Academy of Management Journal*, 40, 3, 1997;
- GRONROOS C., *A Relationship Approach to Marketing in Service Contexts: The Marketing and Organizational Behavior Interface*, *Journal of Business Research*, 1990;
- HOFSTEDE G., *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations*, SAGE Publications, Thousand Oaks, 2001;
- ISTITUTO AFFARI INTERNAZIONALI, *Orizzonte Cina: Una Cintura, una via: la connettività euroasiatica secondo Pechino*, T.WAI, Roma, 2014;
- ISTITUTO NAZIONALE PER IL COMMERCIO CON L'ESTERO, *La registrazione delle Indicazioni Geografiche in Cina*, IPR Desk Canton, 2010;
- JACOBS T.J., SHEPHERD J., JOHNSON G., *Exploring Techniques of Strategy Analysis and Evaluation*, Prentice Hall, 1998;
- LAM H.M., REMAIS J., FUNG M.C., XU L., SUN S.S., *Food Supply and Food Safety Issues in China*, *The Lancet*, vol. 381, n. 9882, 2013;

- LAMOINE F., *L'economia cinese*, Il Mulino, Bologna, 2005;
- MEDDISON A., *L'economia cinese. Una prospettiva millenaria*. Pantarei, Milano, 2006;
- MING LU et al., *China's Economic Development*, Edward Elgar, Cheltenham, 2013;
- MINTZBERG H., *Tracking Strategy: Toward a General Theory*, Oxford University Press, 2007;
- MITCHELL (eds.), *Chinese Intellectual Property Law and Practice*, Kluwer Law International, The Hague, 2000;
- MORGAN R. M., HUNT S. D., *The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing*, Journal of Marketing, 1994;
- MUSSO F., *Le relazioni di guanxi per l'accesso ai business network cinesi*, Urbino, 2005;
- PALAZUELOS E., FERNÁNDEZ R., *Producción internacional: inversión directa y cadenas de valor*, in E. Palazuelos E., Fernández, R., García C., Medialdea B., Vara M., *Economía Política Mundial*, Madrid: Akal, 2015;
- POLSA P., *The People's Republic of China: Markets Within the Market*, in Shulz C., Pecotich A., Sharpe M. E. (eds.), 2003;
- PORTER M.E., *What is strategy?*, Harvard Business Review, 1996;
- QIU Y., PAN H., *Breve proposta per la supervisione della sicurezza dei prodotti alimentari da importazione ed esportazione nel quadro della "Legge sulla sicurezza alimentare"*, Zhonguo Jianyan Jianyi, vol. 1, 2010;
- RENDA A., *Global Outlook. Economia Politica Internazionale. XVIII Edizione. Rapporto Finale.*, IAI, Roma, 2015;
- RITSON C., MAI L. W., *The economics of food safety*, Nutrition and Food Science 98, 1998;
- ROSENTHAL T., ROSSI A., *La Cina nel 2015. Scenari e prospettive per le imprese*, Fondazione Italia-Cina, Milano, 2015;
- ROSSI A., FASULLO F., *La Cina nel 2016. Scenari e prospettive per le imprese*, Fondazione Italia-Cina, Milano, 2016;
- SEVILLE C., *EU Intellectual Property Law and Policy*, Elgar European Law, Cheltenham (UK), 2009;
- SHANI D., CHALASANI S., *Exploiting Niches Using Relationship Marketing*, Journal of Services Marketing, 1992;
- SNYDER F., *No Country is an Island in Regulating Food Safety: How the WTO Monitors Chinese Food Safety Law Through the Trade Policy Review Mechanism (TPRM)*, Social Science Research Network, 2014;
- SOLE 24 ORE, *Il Piano quinquennale in dieci punti*, 03/2016;
- THOMAS H., *Trade reforms and food security*, FAO, 2006;

- WANG M., L, *Inside China's Beef and Sheep Market*, Institute of Agricultural Economics and Development, Chinese Academy of Agricultural Sciences, 2013;
- WATANABE M., *The Desintegration of Production. Firm Strategy and Industrial Development in China*, Edward Elgar, Cheltenham, 2014;
- WATANABE M., *The Desintegration of Production. Firm Strategy and Industrial Development in China*, Edward Elgar, Cheltenham, 2014;
- XIABO W., *Miracolo cinese. I trent'anni che hanno cambiato il mondo*, Brioschi, Milano, 2010;
- YUEH L., *China's Growth*, Edward Elgar, Cheltenham, 2013;
- YUEH L., *The Economy of China*, Edward Elgar, Cheltenham, 2010;
- ZHAO Y., *Analisi delle ripercussioni della "Legge sulla sicurezza alimentare" sulle aziende di d'import-export di produzione alimentare*, Zhongguo Keji Chanye, vol. 11, 2009;

## Conclusione generale

Il presente lavoro di tesi, mediante la revisione dei principali contributi alla letteratura, ma soprattutto attraverso la ricerca empirica, ha cercato di contestualizzare, nel moderno scenario economico delineato, se e in quale maniera le imprese agroalimentari marchigiane nei loro processi di internazionalizzazione vengono influenzate dal proprio *network*. Inoltre, si è cercato di capire se il *network* sviluppato da un'impresa può risultare determinante per sviluppare una strategia di ingresso nel mercato cinese. Ogni singolo capitolo, infatti, rappresenta una fase di sviluppo a stadi le cui considerazioni conclusive hanno permesso l'avanzamento e la strutturazione della fase successiva di indagine verso gli obiettivi che ci si era prefissati. La logica proposta nello sviluppo degli argomenti potrebbe pertanto essere definita ad imbuto.

Nel primo capitolo, infatti, si è partiti da un macro inquadramento definitorio dell'arena nella quale si è inteso lavorare, il concetto di internazionalizzazione e si è cercato di fornire un quadro di sintesi sulle principali teorie attinenti tale concetto, evidenziandone la complessità. Si è cercato poi di contestualizzarlo ed evidenziarne le tipicità delle piccole e medie imprese, scomponendo il processo di internazionalizzazione in ogni sua singola fase. Obiettivo di questa parte è stato, pertanto, quello di fornire un quadro di sintesi su quelle che sono le maggiori tematiche facenti capo al concetto di internazionalizzazione. Il processo è stato analizzato in ogni sua componente per delinearne le caratteristiche e le criticità.

Il secondo capitolo ha portato ad individuare un gap esistente nella letteratura grazie alla sua revisione. Esistono pochissimi studi applicati di come le relazioni di rete potrebbero influenzare la scelta del mercato estero e la modalità di entrata nel mercato. Inoltre non esistono studi empirici nel panorama italiano ed in particolare del settore agroalimentare marchigiano.

Il terzo capitolo ha contribuito alla comprensione del quadro economico-giuridico che caratterizza il settore agroalimentare. Si è analizzato la cornice macroeconomica europea, italiana e della Regione Marche al fine di avere una maggiore comprensione dell'attuale situazione strutturale e congiunturale che caratterizza il settore. Infatti, in questo capitolo si è voluto comprendere con maggiore dettaglio la situazione attuale oggetto di studio.

Il quarto capitolo si inserisce nell'area di ricerca della *social network analysis* e il suo focus volutamente ristretto è un'estensione degli studi precedenti (Cfr. Capitolo 2.4) e ne supporta le conclusioni.

Tuttavia, anche se da questo studio emergono risultati interessanti, è bene sottolineare come il campione preso in considerazione sia pur sempre di sole 23 aziende. L'autore è stato in grado di mostrare come le diverse relazioni di rete di un'impresa potrebbero influenzare la scelta del mercato

estero delle PMI e la modalità di ingresso, ma i risultati di questa tesi dovranno essere ulteriormente confermati da futuri studi, per verificare se i risultati qui raggiunti potranno essere applicati anche al di fuori del campione analizzato.

I risultati di questa tesi potrebbero essere utili per le Istituzioni, le Università e gli Istituti di Ricerca in quanto, solamente in due casi hanno influenzato l'internazionalizzazione aziendale. Da questo possiamo intuire una loro scarsa ramificazione nel territorio marchigiano e la conseguente necessità di una maggiore collaborazione tra aziende e istituzioni pubbliche.

Inoltre, questo studio potrebbe essere interessante anche per i manager delle PMI nelle scelte di internazionalizzazione per mostrare loro che le relazioni di rete possono essere utilizzate attivamente nel processo di internazionalizzazione.

Infine, lo studio ha dimostrato che in linea con quanto scritto da Sharma e Blomstermo (2003), i legami che le imprese instaurano all'interno di un network aiutano la stessa fornendole informazioni in relazione ai clienti e al mercato in generale, contribuendo, quindi, ad ottenere quel *learning advantage* che le consente di internazionalizzarsi "spendendo meno risorse" e più rapidamente. L'importanza dei network, dunque, risulta fondamentale, poiché le azioni e i risultati economici sono influenzati dalle relazioni diadiche tra gli attori (legami biunivoci) e dalla struttura complessiva delle relazioni all'interno del network. In particolare, i legami che si instaurano tra le imprese all'interno di un network comportano delle conseguenze lungo tre dimensioni (Sharma e Blomstermo, 2003):

- Informazioni a disposizione dell'impresa: le informazioni presenti nel mercato non sono sempre disponibili o accessibili a tutti gli operatori economici. Qualora le imprese, invece, si trovassero a operare all'interno di un network, questo può diventare una fonte informativa per tutte le imprese ad esso associate.
- Le tempistiche delle informazioni: i legami all'interno di un network incidono pesantemente sulle tempistiche con le quali le informazioni giungono da impresa a impresa. Al di fuori del network, un'impresa può far fronte a tempistiche più lunghe per ottenere informazioni essenziali.
- Le raccomandazioni (referrals): ciò significa che gli interessi dell'azienda vengono rappresentati in sotto buona luce e, soprattutto, nei tempi e nei luoghi più appropriati.

Dal quadro delineatosi, dunque, si può facilmente desumere come le imprese meglio inserite all'interno del network, e cioè localizzatesi in una posizione più centrale, beneficiano dall'ottenimento di maggiori e migliori conoscenze rispetto ai competitor con ricadute positive sul proprio processo d'internazionalizzazione (Sharma e Blomstermo, 2003).

Il quinto ed ultimo capitolo si è concentrato sullo studio economico e giuridico del mercato agroalimentare cinese al fine di costruire un modello strategico di ingresso adatto alle PMI agroalimentari marchigiane. Si è visto, inoltre, un caso di successo in Cina, quello della Umani Ronchi spa che grazie allo sfruttamento del proprio *network* internazionale è riuscita ad agganciare un importatore di vino in Cina.

Il mercato dei prodotti alimentari è tra i pochi che sono riusciti a rispondere positivamente alla difficile situazione economica mondiale e rappresenta uno dei punti di maggiore forza dell'economia italiana, essendo da sempre considerato sinonimo di qualità in tutto il mondo. Negli ultimi anni gli sforzi da parte delle imprese alimentari italiane si sono concentrati nei confronti dei mercati esteri e la Cina rappresenta sicuramente un mercato di sbocco molto allettante, tanto da diventare l'obiettivo primario dei principali players occidentali. L'importanza economica della Cina deriva dalla presenza di un mercato non ancora saturo e dalla crescita costante di una fascia di popolazione di cosiddetti "nuovi ricchi" con un reddito pro-capite e un conseguente potere d'acquisto paragonabili a quelli occidentali. Tuttavia, riuscire a comprendere le esigenze dei consumatori asiatici rappresenta una sfida importante per le aziende estere, in quanto le caratteristiche di questo popolo lo rendono poco uniforme e difficilmente etichettabile. Sono due i fattori che influiscono maggiormente su questo aspetto: la disomogenea distribuzione della ricchezza e la diversità esistente all'interno di un territorio vastissimo.

Alla base del modello strategico sviluppato in questo capitolo ci sta lo sfruttamento del proprio *network* aziendale. Tra l'altro il *network* è uno dei fattori principali di successo per fare business in Cina. Il suo "omonimo" cinese è il *guanxi*. Recita un detto: "*Il guanxi è la vendita in Cina. Non puoi vendere né ottenere niente senza*". Questa affermazione permette di capire che i legami sono fondati su scambi reciproci di favori, e questa reciprocità è considerata normale ed etica, e che gli uomini e la loro reputazione sono un sistema naturale per tutelarsi dai rischi del business e della vita. Fare business in Cina implica il rispetto di queste specificità culturali, di caratteristiche intrinseche del paese e della sua rete di relazioni.

## Appendice

Si allega il questionario.

OGGETTO: Invito a partecipare al nostro sondaggio

Il questionario è rivolto alla persona o al team di persone coinvolte, in azienda, nelle attività internazionali. La compilazione richiederà massimo 15 minuti. Le risposte saranno trattate in modo confidenziale e i dati raccolti saranno elaborati in forma anonime. I risultati della ricerca saranno condivisi via mail con i rispondenti. In caso di dubbi o chiarimenti necessari, si prega di inviare una mail a: [andrea.pambianchi@hotmail.com](mailto:andrea.pambianchi@hotmail.com)

Andrea Pambianchi

Università di Macerata, Italia

[andrea.pambianchi@hotmail.com](mailto:andrea.pambianchi@hotmail.com)

### INFORMAZIONI GENERALI

- Nome della società:
- Dov'è la sede legale? (indicare il Comune):
- Settore di riferimento (codice ATECO):
- Indicare ultimo fatturato disponibile

### GUIDA PER L'INTERVISTA: Informazioni sul decisore per l'internazionalizzazione

- Nome e Cognome:
- Età:
- Grado di istruzione:
- Da quanto tempo lavora in questa azienda?
- Qual è la sua funzione?
- Quali sono le sue esperienze lavorative internazionali? (indicare i viaggi all'estero per lavoro significativi della sua intera carriera):

### INFORMAZIONI SUL PROCESSO INTERNAZIONALE DELLA COMPAGNIA

- Indichi i paesi in cui l'azienda si è internazionalizzata e l'anno di inserimento in quel paese:

- Indichi la prima modalità di ingresso nel paese in cui l'azienda si è internazionalizzata:
- Indichi per i paesi segnalati nella domanda precedente, come ha guidato questo processo: è stato pianificato tempo prima come risultato di una scelta strategica oppure è stata colta semplicemente un'opportunità di mercato del momento?

## CONCORRENTI

(I concorrenti sono altre aziende che offrono prodotti e servizi simili agli stessi clienti e a un prezzo simile e che forniscono lo stesso prodotto o classe di prodotto)

- Nel momento in cui stava pensando di entrare nei mercati esteri sopra segnalati, qualche azienda concorrente ha influenzato questa decisione?
- Se sì, indichi come il concorrente ha influito sulla scelta del paese di destinazione?
- Quanto spesso è in contatto con il concorrente?
- Da quanto tempo è in contatto con il concorrente?
- Questo rapporto è di tipo formale o informale?

## ISTITUZIONI

(Comune, Provincia, Regione, Stato, Unione Europea, Ente, Camera di commercio etc..)

- Nel momento in cui stava pensando di entrare nei mercati esteri sopra segnalati, qualche istituzione ha supportato/aiutato/influenzato questa decisione?
- Se sì, indichi come l'istituzione ha influito sulla scelta del paese di destinazione?
- Nel momento in cui stava pensando di entrare nei mercati esteri sopra segnalati, qualche istituzione ha influenzato la decisione sulla modalità di ingresso al mercato? Se sì, come?
- Si tratta di istituzioni che, in generale, hanno un'influenza sulle decisioni della sua organizzazione?
- Quanto spesso è in contatto con questa istituzione?
- Da quanto tempo è in contatto con l'istituzione?
- Questo rapporto è di tipo formale o informale?

## UNIVERSITÀ E ISTITUTI DI RICERCA

- Nel momento in cui stava pensando di entrare nei mercati esteri sopra segnalati, qualche università o istituto di ricerca ha supportato/aiutato/influenzato questa decisione?
- Se sì, indichi come l'università o l'istituto di ricerca ha influito sulla scelta del paese di destinazione?

- Nel momento in cui stava pensando di entrare nei mercati esteri sopra segnalati, qualche università o istituto di ricerca ha influenzato la decisione sulla modalità di ingresso al mercato? Se sì, come?
- Si tratta di università o istituto di ricerca che, in generale, ha un'influenza sulle decisioni della sua organizzazione?
- Quanto spesso è in contatto con università e Istituti di ricerca?
- Da quanto tempo è in contatto con università e istituto di ricerca?
- Questo rapporto è di tipo formale o informale?

#### FORNITORI

- Nel momento in cui stava pensando di entrare nei mercati esteri sopra segnalati, qualche fornitore ha influenzato questa decisione?
- Se sì, indichi come il fornitore ha influito sulla scelta del paese di destinazione?
- Nel momento in cui stava pensando di entrare nei mercati esteri sopra segnalati, qualche fornitore ha influenzato la decisione sulla modalità di ingresso al mercato? Se sì, come?
- Si tratta di fornitori che, in generale, hanno un'influenza sulle decisioni della sua organizzazione?
- Quanto spesso è in contatto con questo fornitore?
- Da quanto tempo è in contatto con questo fornitore?
- Questo rapporto è di tipo formale o informale?

#### CLIENTI

- Nel momento in cui stava pensando di entrare nei mercati esteri sopra segnalati, qualche cliente ha influenzato questa decisione?
- Se sì, indichi come il cliente ha influito sulla scelta del paese di destinazione?
- Nel momento in cui stava pensando di entrare nei mercati esteri sopra segnalati, qualche cliente ha influenzato la decisione sulla modalità di ingresso al mercato? Se sì, come?
- Si tratta di clienti che, in generale, hanno un'influenza sulle decisioni della sua organizzazione?
- Quanto spesso è in contatto con questo cliente?
- Da quanto tempo è in contatto con questo cliente?
- Questo rapporto è di tipo formale o informale?

#### ALTRO (COLLABORATORI INTERNI/ESTERNI, AMICI, PARENTI)

- Nel momento in cui stava pensando di entrare nei mercati esteri sopra segnalati, qualcun altro ha influenzato questa decisione?
- Se sì, chi?
- Indichi come ha influito sulla scelta del paese di destinazione?
- Nel momento in cui stava pensando di entrare nei mercati esteri sopra segnalati, qualcun altro ha influenzato la decisione sulla modalità di ingresso al mercato? Se sì, come?
- Si tratta di altri che, in generale, hanno un'influenza sulle decisioni della sua organizzazione?
- Quanto spesso è in contatto con questi altri?
- Da quanto tempo è in contatto con questi altri?
- Questo rapporto è di tipo formale o informale?