



Università
Ca' Foscari
Venezia

**Corso di Laurea Magistrale
in Marketing e Comunicazione**

ex. D.M. 270/04

Tesi di Laurea

**Strategie di internazionalizzazione per le PMI italiane nei
mercati emergenti: il caso Loison ed il prodotto Made in Italy
di lusso**

Relatore

Ch. Prof. Christine Mauracher

Correlatore

Ch. Prof. Antonio De Pin

Laureando

Luisa Cortiana
Matricola 860805

Anno Accademico

2016 / 2017

Introduzione	1
CAPITOLO 1: strategie di internazionalizzazione	4
1.1. Evoluzioni e tendenze della globalizzazione dei mercati.....	4
1.2. Le strategie internazionali e le modalità di ingresso.....	20
1.2.1. L'esportazione	24
1.2.2. L'insediamento produttivo all'estero.....	32
1.2.3. Gli accordi di collaborazione internazionali	35
CAPITOLO 2: Analisi di un nuovo mercato.....	47
1.1. Introduzione.....	47
1.2. La pianificazione di marketing	49
1.3. L'attrattività settoriale e per l'impresa.....	58
1.4. L'accessibilità dei paesi	63
CAPITOLO 3: le opportunità dei prodotti di lusso agroalimentari nei mercati emergenti	67
3.1. Introduzione.....	67
3.2. I modelli di consumo	67
3.3. Il prodotto di lusso e le sue caratteristiche	72
3.4. Il mercato del lusso nei paesi emergenti	76
CAPITOLO 4: L'Italia e il commercio estero.....	82
4.1. Introduzione.....	82
4.2. Gli scambi commerciali con il mondo	83
4.3. Il valore del Made in Italy.....	90
CAPITOLO 5: il caso Loison.....	95
5.1. Il prodotto italiano di lusso della pasticceria.....	95

5.1.1. <i>La storia e i prodotti</i>	95
5.1.2. <i>La strategia aziendale e gli obiettivi</i>	99
5.2. Il mercato ecuadoriano.....	102
5.3. Analisi ambiente interno ed esterno.....	110
5.3.1. <i>Aspetti normativi e legislativi</i>	112
5.3.2. <i>Questionario</i>	114
5.3.3. <i>Orientamento strategico e segmentazione</i>	127
5.3.4. <i>Analisi dei competitors e SWOT analysis</i>	130
5.4. Le 4 P del Marketing.....	136
5.5. Conclusioni.....	140
Conclusioni	142
Bibliografia	144

Introduzione

Il seguente studio tenta di rispondere ad un quesito aziendale specifico, cercando di indagare le peculiarità del caso. L'interrogativo di fondo è la fattibilità o meno dell'esportazione del Made in Italy di lusso nei mercati emergenti. Lo studio si rivela interessante per le dinamiche dell'economia in atto negli ultimi anni, che stanno rendendo i confini tra un Paese e l'altro sempre più labili e sottili. Il consumatore si trova di fronte ad un'ampia varietà di prodotti e moltissimi brand che competono tra loro sotto diversi aspetti. Tuttavia, le difficoltà delle piccole e medie imprese nello sviluppare una logistica e una distribuzione atta all'esportazione hanno fatto in modo che le multinazionali fossero i principali *players* nel mercato globale.

In questa analisi l'approfondimento è dedicato alle piccole e medie imprese, che costituiscono la maggior parte del tessuto industriale italiano. L'elevata specializzazione nei settori tradizionali ha ritardato il processo di internazionalizzazione, a cui le imprese si stanno affacciando solo negli ultimi anni. Il contributo che l'elaborato si propone di dare riguarda in particolare l'industria agroalimentare dei prodotti Made in Italy di lusso. Il *case study* proposto elabora una possibile strategia di internazionalizzazione per l'impresa artigianale di prodotti dolciari da ricorrenza Loison: nello specifico, si considera la possibilità di esportare il Panettone in Ecuador, paese dell'America del Sud che sta vivendo anni di crescita economica ed è un mercato emergente in cui le multinazionali europee sono ancora poco presenti. A seguito di un'esperienza di studio in prima persona nel Paese, è stato possibile raccogliere dati direttamente sul luogo, dialogando con persone autoctone che hanno condiviso la loro esperienza e le loro abitudini di consumo.

Nel primo capitolo vengono presentate le diverse strategie di internazionalizzazione disponibili per le imprese, considerando solo l'internazionalizzazione commerciale come possibile opzione. L'analisi riguarda quindi solo le imprese che producono beni e servizi e cui parte di questi sono destinati alla vendita su mercati esteri. Si presentano al lettore gli studi che hanno contribuito maggiormente alla nascita dello *strategic and international management*, fino ad arrivare ai più recenti apporti letterari alla materia. In base alle caratteristiche specifiche dell'impresa, come età, dimensioni e orientamento, vi sono diverse strategie tra cui scegliere: transnazionale, globale omogenea, basata sul decentramento o basata sull'export. Le modalità di ingresso sono condizionate sia da fattori interni che esterni e dipendono dal grado di coinvolgimento internazionale e dal grado di controllo che l'impresa vuole mantenere. Le tre strategie più attuali a cui si dedica più spazio sono l'esportazione, l'insediamento produttivo all'estero e gli accordi di collaborazione internazionale. L'esportazione è la modalità meno rischiosa e che richiede minori investimenti. Per questo

solitamente è la scelta iniziale per un'impresa che per la prima volta si affaccia ai mercati esteri. L'insediamento produttivo all'estero per motivi di internazionalizzazione commerciale è una strategia indotta dall'operatore pubblico o perseguita per vantaggi di costo, o ancora una scelta necessaria per presiedere direttamente il mercato estero. Gli accordi di collaborazione internazionale forniscono un maggior controllo e un grado di coinvolgimento superiore e possono essere alleanze commerciali, franchising internazionali, *piggy back*, contratti di produzione, licencing internazionale o *joint venture*. Per ogni modalità si analizzano i vantaggi e gli svantaggi per le imprese italiane, fornendo anche un confronto con la letteratura più recente.

Il secondo capitolo vuole essere uno schema pratico e teorico sulla stesura di un piano di marketing per l'internazionalizzazione. Il focus è sull'analisi del nuovo mercato in cui si vuole entrare, con particolare attenzione all'attrattività settoriale e per l'impresa e all'accessibilità del Paese. Queste fasi della pianificazione sono ritenute le più sensibili e per questo sono state analizzate in profondità. I passi fondamentali per la stesura del piano sono stati affrontati sotto forma di 6 quesiti a cui dare risposta. Le tappe principali del percorso sono l'individuazione di una strategia di impresa e dei prodotti o servizi da esportare. All'analisi di attrattività del Paese, che comprende anche la quantificazione del rischio Paese, si sussegue una *SWOT analysis*, completando così le fasi di audit interno ed esterno. A seguito dell'elaborazione del piano strategico si valuterà una congruente fase operativa di definizione delle 4 P del marketing: *product, price, place, promotion*.

Nel terzo capitolo si cerca di circoscrivere l'analisi ai soli prodotti di lusso agroalimentari. Emergono diversi modelli di consumo, influenzati dal commercio, dalle guerre e dalle migrazioni. Popoli con culture differenti classificano il cibo in sistemi diversi e per questo un'impresa esportatrice non deve sottovalutare l'importanza di conoscere a fondo il mercato di sbocco. La definizione di prodotto di lusso, sia nella letteratura che nella quotidianità, risulta di difficile delineazione oggettiva, perché cambia nello spazio-tempo. Per questo l'indagine è rivolta ad individuare delle caratteristiche di base che possano in qualche modo aiutare la classificazione.

Il mercato del lusso ha un peso rilevante nell'economia mondiale di oggi ed è governato da regole specifiche. Per comprendere meglio come vincere la concorrenza nei mercati emergenti, alla fine del capitolo sono proposti dei casi reali di aziende del settore.

Il quarto capitolo prende in esame la parte numerica e quantitativa delle esportazioni italiane. L'economia degli ultimi anni dà segnali di ripresa che devono essere colti dalle imprese che vogliono aumentare il proprio business. In particolare, il settore dei prodotti alimentari pesa molto ed è estremamente dinamico. Questa crescita è dovuta in parte alla presa di coscienza in tutto il mondo del valore del Made in Italy. Vengono quindi analizzate le denominazioni di origine, atte a tutelare e garantire i prodotti italiani.

Nel capitolo conclusivo, si propone il caso studio di Loison, azienda artigiana di prodotti dolciari da ricorrenza che si posiziona nella fascia premium del settore. Analizzando la storia e la strategia aziendale, si arriva ad elaborare un orientamento strategico e operativo per l'impresa. Il mercato ecuadoriano viene analizzato in profondità, cercando potenzialità ed eventuali minacce per una scelta di esportazione. L'analisi dell'ambiente interno ed esterno, mediante mappe di posizionamento, *SWOT analysis* e misura dell'attrattività del Paese, è propedeutico all'elaborazione di un piano per le 4 P del marketing. Inoltre, la somministrazione di un questionario agli studenti dell'Universidad Internacional de Ecuador ha permesso di capire le abitudini di consumo del cittadino ecuadoriano. L'elaborato si propone come punto di partenza per un'applicazione pratica di quanto constatato durante le ricerche.

CAPITOLO 1: strategie di internazionalizzazione

1.1. Evoluzioni e tendenze della globalizzazione dei mercati

Il futuro dell'economia attuale ha una direzione ben precisa: le barriere tra i Paesi stanno per essere abbattute e sempre di più ci si ritrova in un contesto competitivo composto da più soggetti appartenenti a stati diversi dove gli ostacoli alla libera circolazione di beni e servizi sono sempre minori. Si parla di *globalizzazione*, intendendo quel fenomeno di “*integrazione crescente delle economie delle diverse aree del mondo*” (Valdani & Bertoli, 2014).

Questa situazione aumenta la tensione concorrenziale dovuta alla nascita di nuovi concorrenti per l'impresa, ma allo stesso tempo comporta la necessità di analizzare nuove tipologie di clienti, con usi e costumi differenti da coloro che risiedono nel Paese d'origine dell'impresa. Le nuove organizzazioni sovranazionali saranno influenzate dai fenomeni di instabilità finanziari ed economici internazionali, dovuti a flussi di investimento *cross border*, che creano un unico grande mercato di capitali con regole condivise da tutti i partecipanti.

In realtà, la globalizzazione non è un fenomeno del tutto nuovo. Gli storici hanno individuato due precedenti fasi corrispondenti ai periodi dal 1870 al 1914 e dal 1945 al 1980. Questo dimostra che non è un processo irreversibile, come molti credono. Le innovazioni tecnologiche hanno dato avvio alla prima fase nel 1870: l'apertura del canale di Suez, il servizio telegrafico transatlantico che accorciava il tempo delle comunicazioni da settimane a minuti e infine la costruzione di navi più veloci che riducevano i tempi di navigazione. I flussi migratori ebbero un forte incremento: 55 milioni di europei sbarcarono in America. Tuttavia, la grave crisi economica degli anni Venti, con il crollo della Borsa di New York nel 1929, diede inizio al protezionismo, con una serie di politiche *beggarmy-neighbour* (“danneggia il tuo vicino”) da parte di molti stati, che prevedevano svalutazioni monetarie e aumenti di dazi doganali, per sviluppare la domanda interna di prodotti nazionali e diminuire le importazioni. Queste misure però non risolsero la situazione, ma portarono alla “Grande Depressione”. È solo durante la presidenza Roosevelt, con la conferenza di Bretton Woods, che si attiva un cambiamento di rotta orientato alla crescita economica e alla deregolamentazione attraverso il libero scambio e l'eliminazione delle barriere artificiali alla libera circolazione di merci e capitali. Verranno successivamente fondate la Banca Mondiale e il Fondo Monetario Internazionale. Per i Paesi in via di sviluppo non vengono però eliminati i dazi elevati e le barriere artificiali, facendo sì che questi continuino a dipendere dallo scambio di beni primari (Valdani & Bertoli, 2014).

La fase attualmente in corso, iniziata verso la fine del XX secolo, vede un ulteriore sviluppo del commercio internazionale, con un aumento considerevole del peso delle esportazioni e importazioni sul PIL. Ciò che si produce in un luogo, si consuma sempre più spesso in un altro Paese, e anche la produzione e l'assemblamento avvengono in zone del mondo diverse. Questa crescita ancora in corso ha perso slancio in due periodi: nel 2008-2009 con una diminuzione degli scambi mondiali di oltre un quinto e nuovamente in questi anni a causa del rallentamento della domanda nelle economie avanzate. Ad oggi, le imprese multinazionali rappresentano un terzo dei flussi mondiali di esportazione e i Paesi in via di sviluppo riescono a partecipare a questa fase grazie al vantaggio competitivo che possiedono nei prodotti e servizi *labour intensive*. La struttura del commercio estero realizza ora grandi volumi nel commercio orizzontale *intra-industry* (beni appartenenti alla stessa categoria merceologica) e vi è una dematerializzazione dei flussi commerciali, dovuta alla crescita delle componenti dei servizi negli scambi (nei paesi in via di sviluppo è addirittura raddoppiata).

Il baricentro dell'economia mondiale si è spostato verso i paesi in via di sviluppo: la diminuzione del tasso di crescita dei paesi occidentali, è speculare alla crescita dei paesi emergenti, che contribuiscono al 51% del PIL mondiale. Nel 2017 è previsto un aumento del PIL del 3,5% trainato dalle economie emergenti (ITA, 2017). La Cina mantiene un tasso di crescita elevato (+6,6% nel 2017) anche se in leggera frenata rispetto ai dati registrati tra il 1980 e il 2005, che segnavano un tasso di crescita annuale del PIL di circa il 10%, seguito dall'India con un tasso del 6% e da Malesia, Indonesia e Repubblica di Corea con un tasso del 5%. L'Africa presenta un grande potenziale, grazie ai possedimenti di materie prime nel territorio che da sole generano un terzo del PIL dell'intero continente. Nonostante povertà e corruzione ancora elevate, sette fra i dieci paesi che nel 2013 sono cresciuti di più, sono africani. Grandi aspettative sono riposte anche per l'America Latina (in particolar modo verso il Brasile per il quale sembra profilarsi la fine di una lunga recessione). Indubbiamente l'Asia orientale sta conducendo questa crescita più di tutti gli altri paesi emergenti e in via di sviluppo, con un tasso di crescita del PIL del 7% nel 2014, quando quello delle economie avanzate (Stati Uniti, Giappone, Area Euro) era fermo al 2,1% nello stesso anno. Da notare, che nel 2017, vi è una leggera ripresa di Stati Uniti e Giappone. Se nel 2003, la quota delle esportazioni mondiali della Cina rispetto ai primi venti esportatori mondiali era del 5,8%, nel 2012 ha raggiunto il 11,2%, grazie alla specializzazione nei prodotti altamente tecnologici e nei beni capitali. Sono in crescita anche gli investimenti di queste imprese nei mercati Europei, negli Stati Uniti e in altri paesi emergenti (investimenti Sud-Sud), come ad esempio gli investimenti cinesi in Africa e America Latina (Valdani & Bertoli, 2014).

L'apertura ai mercati globali di questi paesi ha permesso una crescita maggiore e un miglioramento dei livelli di vita della popolazione. In Cina, la percentuale di persone che vive sotto la soglia minima

della povertà (quindi con meno di un dollaro al giorno, secondo la definizione delle Nazioni Unite), si è ridotta dal 32,5% (1990) al 10,8% (2004). Anche in India vi è stata una riduzione dal 43,5% al 35,1% nello stesso periodo temporale. Nei paesi in via di sviluppo più globalizzati come Brasile, Cina, Ungheria, India e Messico vi è stata una crescita più elevata dei redditi, un aumento dell'aspettativa di vita e un miglioramento dell'istruzione portando questi paesi ad un livello pari a quello degli stati industrializzati degli anni Sessanta. I paesi in via di sviluppo, come l'Africa a sud del Sahara, il Medio Oriente e buona parte dell'ex Unione Sovietica, che non si sono aperti al mercato mondiale hanno invece registrato un aumento della povertà.

Gli effetti positivi dell'apertura ai mercati globali sono stati spiegati dalle ricerche economiche con il *principio del vantaggio comparato* (Valdani & Bertoli, 2014). In via semplificata, si intende l'utilizzo di risorse proprie che possono essere umane, industriali, naturali o finanziarie, per attività dove si possiedono *skills* di eccellenza e di specializzazione rispetto ad altri paesi. L'offerta di beni e servizi è ampia e a basso prezzo grazie agli scambi commerciali ed investimenti liberi. Questo permette agli investitori di diversificare i rischi, ottenere capitali a basso costo e canalizzare risorse ed energie. Dall'altro lato, anche l'offerta diventa mondiale: si possono quindi acquistare materie prime da fonti più convenienti o accrescere il potenziale di vendita. In conclusione, ne traggono benefici sia i consumatori che le aziende: i primi hanno un'ampia varietà di beni e servizi a prezzi più bassi, aumentando di conseguenza il loro potere d'acquisto; i secondi ottengono economie di scala, spalmando i costi fissi e riducendo la percentuale che grava su ogni bene o servizio prodotto e possono così aumentare il personale e gli investimenti. L'inflazione viene tenuta a bada dalle importazioni, innalzando il rendimento del risparmio.

Un'impresa *globale*, player in un contesto internazionale di concorrenza, ha la possibilità di accedere a tecnologie più avanzate e processi più efficaci ed efficienti. Riesce quindi a sopravvivere nel mercato e crescere. La produttività dei dipendenti è più alta della media e per questo essi ricevono retribuzioni più elevate. Le politiche liberali da cui può trarre vantaggio un'impresa di questo tipo attirano flussi di investimenti esteri diretti più elevati: questi stimolano l'innovazione e la concorrenza, imponendo all'impresa di ridurre i costi per diventare più competitiva.

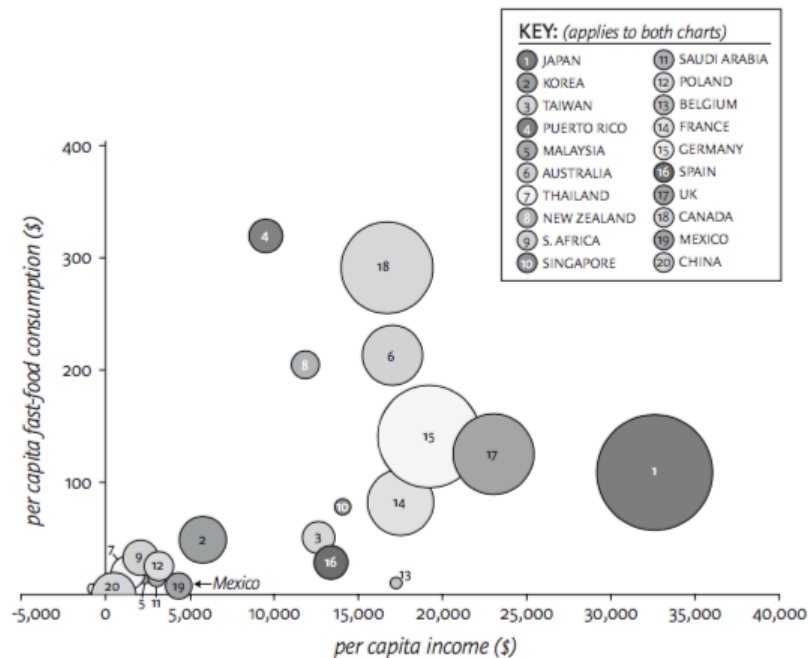
Sebbene negli anni più recenti, lo sviluppo delle tecnologie informatiche e delle comunicazioni ha ridotto le distanze tra i paesi, rendendo il mondo complessivamente più piccolo ed omogeneo, le differenze ci sono ancora e hanno un peso rilevante nelle analisi manageriali di un'impresa. Oggigiorno, le organizzazioni tendono a sovrastimare le potenzialità di un mercato, commettendo errori di valutazioni che vanno ad impattare negativamente sul business aziendale. Vi sono approcci più razionali come il CAGE (*cultural, administrative, geographic and economic distance framework*) che aiutano l'imprenditore a stimare correttamente l'attrattività di un paese (Ghemawat, 2001).

Ghemawat, professore di Business Administration alla Harvard Business School di Boston, ha analizzato quanto effettivamente sia rilevante la distanza tra i paesi ai giorni nostri per l'internazionalizzazione. La realtà insegna che non per tutte le imprese, l'espansione verso nuovi mercati abbia portato ad un vantaggio competitivo o economico. Alcune organizzazioni si trovano a perdere milioni di euro perché non hanno saputo profilare accuratamente il consumatore straniero. Infatti, selezionare il giusto target per le transazioni non può prescindere dal tenere in considerazione l'impatto della distanza tra due nazioni, intesa non solo come distanza geografica, ma composta da altri tre dimensioni: culturale (religioni, etnie, norme sociali, lingua...), amministrativa (rapporti di colonizzazione, moneta, accordi di scambio internazionali...) ed economica (reddito, qualità del canale della distribuzione...). Quando queste dimensioni sono simili tra i paesi, si ha un grande potenziale per l'espansione, che però varia in ragione del business dell'impresa. Ad esempio, la distanza culturale influenzerà molto le imprese legate all'identità nazionale (*country of origin effect* per il vino o altri prodotti agroalimentari, ad esempio). Altri beni come la frutta sono invece più influenzati da una distanza geografica che, se elevata, deve tenere in considerazione la facile deperibilità dei prodotti. Secondo gli economisti Jeffrey Frankel e Andrew Rose (2000), vi è una relazione positiva tra la grandezza di un'economia ed il commercio, ma una relazione negativa tra quest'ultimo e la distanza tra paesi. Utilizzando la *gravity theory of trade flows* (Ghemawat, 2001), hanno osservato che un aumento del 1% del reddito pro capite influenza del +0,7% gli scambi internazionali, mentre un aumento di un punto percentuale del PIL crea un effetto positivo del +0,8%. Parlare la stessa lingua aiuta del +200%, mentre avere la stessa moneta del +340%. Sono risultati che testimoniano l'effettiva importanza delle dimensioni culturali ed economiche della distanza come definita da Ghemawat. Sempre secondo questi studi, l'ammontare degli scambi che avvengono tra paesi distanti 5000 miglia (poco più di 8000km) è pari al 20% di quello previsto se i paesi fossero a sole 1000 miglia (1600 km) di distanza. Inoltre, un'impresa è 10 volte più propensa ad avviare scambi in una ex-colonia, ove vi siano ancora accordi commerciali favorevoli (Ghemawat, 2001).

Spesso gli imprenditori sono attratti da nuovi mercati dove i concorrenti non sono ancora entrati. Essere first mover è indubbiamente un vantaggio, ma allo stesso tempo mette l'impresa nella condizione, a volte, di dover creare una struttura, un sistema di base che non è già stato costruito. I rischi e i costi aumentano quindi considerevolmente, ma vengono spesso sottostimati dai *tools* che gli imprenditori utilizzano per prendere decisioni. Il più utilizzato è il CPA (*country portfolio analysis*), che si focalizza sul PIL nazionale, la capacità di spesa dei cittadini e la propensione al consumo. Pone l'attenzione sul potenziale ammontare di vendite, ma ignora i costi e i rischi di fare business in un nuovo mercato. Nella pratica, si crea un sistema di assi cartesiani dove nell'ascissa vi

è il PIL pro capite e nelle ordinate una misura di performance del prodotto (tasso di penetrazione o di consumo, ad esempio). Nel grafico vengono posizionati tutti i mercati.

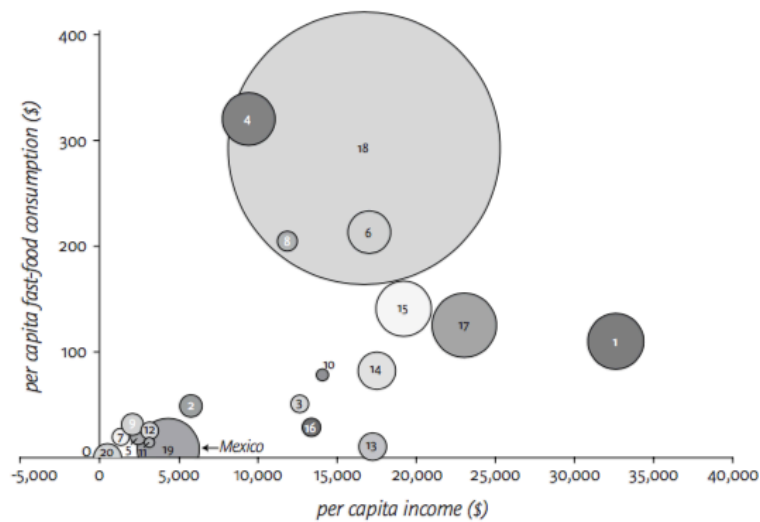
Figura 1 - Esempio di CPA



Fonte: HBR

La posizione riflette l'attrattività del mercato in termini di capacità di spesa e propensione al consumo. La grandezza del cerchio del paese rappresenta invece la misura totale del mercato in termini di PIL o il consumo nazionale del prodotto. Maggiore è il cerchio, più elevata è l'attrattività del mercato per l'impresa. Se questo grafico viene aggiustato con la distanza dal paese dell'impresa, le dimensioni cambiano significativamente ed un paese che inizialmente si rivelava tra i primi, può essere superato da altri prima non rilevanti.

Figura 2 – Esempio di CPA aggiustata con la distanza



Fonte: HBR

La Cina è un classico esempio che aiuta a comprendere l'importanza dei fattori culturali, amministrativi ed economici di un paese. Un sondaggio somministrato a circa 100 multinazionali, ha evidenziato che il 54% degli imprenditori ha ammesso che le performance del business in Cina sono state inferiori alle aspettative (contro un 25% che ritiene di aver fatto un investimento migliore del previsto internazionalizzando l'impresa). La Cina infatti è culturalmente molto diversa da qualunque altro paese. Vi sono molti dialetti locali e sono poche le persone che comprendono e parlano fluentemente le lingue straniere. La cultura aziendale è inoltre basata molto sulle relazioni personali, e il consumatore cinese preferisce marchi cinesi a quelli stranieri. A livello amministrativo, vi sono molte restrizioni, alte tasse e dazi. Inoltre, lo stato cinese è molto coinvolto nell'economia, favorendo le organizzazioni locali. Anche la corruzione si rivela essere un ostacolo alle transazioni di compagnie straniere nel territorio (Ghemawat, 2001).

Analizziamo ora più nel dettaglio la distanza culturale, intesa come le modalità con cui le persone interagiscono tra loro e con le imprese e le istituzioni. Vi possono essere differenze di religione, razza, norme sociali e linguaggio. Quest'ultima è facilmente individuabile dall'imprenditore, ma altre come le norme sociali sono nascoste e difficilmente se ne viene a conoscenza se non dopo l'ingresso nel mercato. Queste influenzano le scelte che il consumatore prende tra prodotti sostituti tra loro. Il colore è una variabile che da Stato a Stato ha connotazioni differenti: in Russia ad esempio, il rosso significa bellezza. In Giappone, invece, vengono apprezzati i piccoli arredi, in quanto gli spazi sono spesso piccoli e vanno sfruttati al massimo. L'industria alimentare è particolarmente influenzata dalla religione: gli induisti non possono mangiare la carne perché va contro il loro credo. In Giappone

invece il riso ha un enorme bagaglio culturale alle spalle, a differenza degli USA dove è una semplice *commodity* (Ghemawat, 2001).

Per quanto riguarda la distanza amministrativa e politica, troviamo che gli scambi commerciali aumentano del 900% in presenza di collegamenti coloniali tra paesi. Un esempio tangibile è la semplicità di scambio che ha creato l'Unione Europea, abolendo le dogane tra gli stati membri e i dazi. A volte, le barriere vengono create dal paese di origine dell'impresa. Ad esempio, regole ferree sulla produzione possono rendere difficile l'esportazione. Più spesso però sono i Paesi stessi ad attuare regole di protezionismo per favorire le imprese locali. Vengono infatti supportate le industrie dove vi è molta manodopera, i cui lavoratori hanno un grande peso nel momento delle elezioni del governo. Vengono favoriti anche i business domestici che sono simboli della modernità e competitività di un paese (ad esempio, la produzione di Boeing per gli USA). Se un governo ha investito in un settore, lo proteggerà anche da concorrenti esterni che potrebbero minacciarlo. Vi sono poi ragioni di sicurezza nazionale e altre di protezione delle risorse naturali. Si cerca di impedire il monopolio in quei settori che producono e vendono beni essenziali per la vita quotidiana del cittadino (le cosiddette *commodities*) e i beni essenziali per la salute come i farmaci, che vengono regolamentati attraverso un controllo dei prezzi e della qualità. Le compagnie sono più propense a creare imprese dove vi è un sistema legale correttamente funzionante, senza il problema della corruzione o dei conflitti sociali (Ghemawat, 2001).

La distanza geografica non è data solamente dai chilometri che separano un paese dall'altro, ma anche dall'effettiva dimensione di questo, dall'accesso agli oceani o alle rotte marittime, dalla topografia. Sono infatti caratteristiche che influenzano i costi di trasporto. Questi aumentano considerevolmente quando si parla di beni facilmente deperibili o fragili.

Infine, la distanza economica si ha tra paesi ricchi e poveri. Gli studi di Ghemawat (2001) e di altri studiosi prima di lui (Frankel e Rose nel 2000), dimostrano che i paesi ricchi tendono a creare nuovi accordi più facilmente con altri paesi ricchi, in quanto vi è una correlazione positiva tra il PIL pro capite e i flussi commerciali. Anche i paesi poveri tendono a favorire gli scambi con i paesi ricchi. Le imprese che fondano il proprio vantaggio su economie di scala, di esperienza o di standardizzazione, dovrebbero focalizzarsi su paesi che hanno profili simili, per non perdere il vantaggio competitivo dato dal loro modello di business.

Risulta perciò, dal modello CAGE, che le industrie di preparazione e elaborazione di carne e cereali sono molto sensibili alla distanza culturale, mentre le industrie di cacao, tè, caffè e spezie sono molto sensibili ad accordi commerciali pregressi tra stati, ma meno alla distanza geografica e alla differenza di reddito tra paesi. Anche l'economista Porter, concorda sul fatto che la distanza, in tutte le sue dimensioni, può ostacolare i rapporti commerciali tra imprese in paesi differenti. La prossimità

culturale, geografica e istituzionale dà alle imprese un accesso speciale a informazioni, relazioni e altri vantaggi che altrimenti non si avrebbero. Per questo si sono formati negli anni i cluster, ossia una concentrazione di imprese simili e istituzioni in un unico luogo (ad esempio la Silicon Valley o Hollywood). I cluster aumentano la produttività delle imprese dell'area, sono drivers di innovazione e stimolano la formazione di nuove imprese. Questo vantaggio competitivo non può essere replicato ovunque nel mondo.

Fino ad ora si è parlato di internazionalizzazione in senso generale, ma sappiamo che vi sono diverse declinazioni per un argomento così ampio. Per lo studio a cui è finalizzato questo lavoro, l'internazionalizzazione che riveste un ruolo importante e su cui sarà utile investigare in maniera più approfondita è quella *commerciale*, ossia la collocazione dei prodotti/servizi di un'impresa in territori diversi da quello di origine dell'impresa, cercando e soddisfacendo i bisogni del consumatore globale (Valdani & Bertoli, 2014).

Le motivazioni che portano un'impresa all'internazionalizzazione commerciale possono essere vari, come ad esempio il voler incrementare il volume di vendite. Oppure il business può rivolgersi ad una nicchia di consumatori, di cui solo la sommatoria di questi nei rispettivi mercati raggiunge la base minima per la redditività. Se vi sono progetti di crescita aziendali o si cerca la diversificazione del rischio paese. Altre motivazioni possono essere (Dematté, et al., 2008):

- Lo sfruttamento della notorietà del marchio;
- Ottenere margini maggiori dalla vendita a prezzi più alti;
- La saturazione del mercato interno;
- Se vi è una spinta esterna, anche dal mercato;
- Il prodotto è arrivato alla fine del suo ciclo di vita nel mercato interno;
- Imitazione delle mosse dell'impresa *first mover* concorrente;

Un'impresa interessata ad una espansione su scala globale non può esimersi da un'azione di pianificazione e coordinamento strategica, gestionale ed organizzativa (Valdani & Bertoli, 2014).

L'atteggiamento di un'organizzazione verso i mercati globali può essere reattivo o proattivo.

Nel primo caso, la scelta è data da una necessità di adattarsi a vincoli ed opportunità del momento, come la diversificazione del rischio o nuove occasioni di vendita. La strategia diventa quindi una sequenza di azioni, che parte dalla decisione di collaborare con un partner straniero o di spostare parte della produzione all'estero. Le azioni successive saranno adattive e incrementalmente ed andranno a formare il disegno strategico più generale dell'azienda. L'orientamento è a breve termine, solitamente volto ad un obiettivo di incremento del fatturato. Vengono impiegate risorse nella misura più contenuta possibile ed i prodotti/servizi vengono adattati per l'ingresso nel mercato obiettivo. Gli

intermediari svolgono gran parte del lavoro di comunicazione e ad essi vengono delegate le funzioni di distribuzione.

Nel caso invece di un atteggiamento proattivo, vi è una scelta precisa e consapevole di esportazione verso nuovi mercati che riveste un importante ruolo strategico agli occhi dell'organizzazione. A seguito di un'analisi dell'ambiente interno ed esterno dell'azienda, si fanno delle previsioni sul futuro e sulla base delle risorse e competenze in possesso, si crea un progetto organico con una direzione strategica ben precisa. Questa attività richiede un'accurata capacità di analisi e previsione delle situazioni future. Nel caso italiano, la presenza nel territorio di molte piccole e medie imprese che spesso peccano di una carenza di pianificazione strategica, rende questo atteggiamento più difficile da attuare. L'esportazione indiretta rimane la più facile per queste aziende, ma non permette una presenza all'estero più impegnativa. L'atteggiamento proattivo richiede inoltre una pianificazione a medio-lungo termine, con l'iniziale definizione degli obiettivi e dei vincoli aziendali, a cui segue un'analisi ed una scelta dei paesi. Dopodiché si selezionano le strategie e le modalità di ingresso e si sviluppa e si attua il piano di marketing. Vi è poi un'azione di controllo successiva ad ogni fase per adattare o riformulare obiettivi e strategie. Una volta entrati nel mercato obiettivo, i risultati serviranno come feedback per prendere decisioni future e l'obiettivo successivo sarà quello di consolidare la propria posizione nel nuovo mercato (Valdani & Bertoli, 2014).

Gli studi teorici sull'internazionalizzazione hanno avuto una svolta cruciale nel 1960 con Hymer, che riconobbe gli investimenti diretti come un trasferimento di capitali, tecnologie e competenze proprio dell'attività d'impresa. Prima di egli, non si credeva che queste azioni fossero legate all'attività d'impresa, ma a flussi indipendenti di beni e capitali. Si svilupparono quindi le teorie distinte del commercio internazionale (esportazione e importazioni di beni) e della bilancia dei pagamenti (investimenti diretti esteri di capitali), ma dopo la Seconda Guerra Mondiale queste tesi non riuscirono più a dare una dimostrazione corretta dei fatti economici che stavano avvenendo. Ad esempio, le esportazioni degli Stati Uniti, nazione molto ricca di capitali, avevano un contenuto di lavoro relativo più elevato delle importazioni. E ancora, la costante diminuzione degli investimenti nei paesi in via di sviluppo e l'aumento degli investimenti incrociati tra paesi industrializzati non era spiegabile dalla teoria della bilancia dei pagamenti (Dematté, et al., 2008). Secondo Hymer, un'impresa straniera che entra in un nuovo mercato dovrà per forza di cose assumersi dei costi fissi, legati alla sua condizione di società non nazionale (*liability of foreignness*) e quindi ad una parziale disinformazione sul paese nel quale ha deciso di espandersi (ad esempio: cultura, leggi, politica, istituzioni...). Questa è di fatto una barriera per l'organizzazione, ma una volta superata non si dovranno affrontare nuovamente i costi per abbatterla, talvolta notevoli. L'autore stabilisce anche che l'impresa debba possedere almeno un vantaggio di costo o di differenziazione per poter procedere

con l'internazionalizzazione, in modo da attenuare il suo iniziale svantaggio: i vantaggi di costo consistono nel controllo di particolari tecniche di produzione con brevetti o segreti industriali, imperfezioni nei mercati dei fattori di produzione o proprietà o controllo di alcuni fattori strategici, possibilità di avere tassi di interesse agevolati nei mercati finanziari, economie di scala o potere contrattuale. I vantaggi di differenziazione invece possono dipendere dalle preferenze dei consumatori, la reputazione dell'impresa, design di prodotto coperto da brevetto, proprietà o controllo di punti vendita strategici, ingenti investimenti in attività di marketing. L'impresa che possiede uno di questi vantaggi può poi decidere di esportare beni o servizi, vendere o concedere in licenza i suoi vantaggi o sfruttare questi ultimi con investimenti verso l'estero.

Le teorie elaborate successivamente a Hymer sono state talmente influenzate dalla sua interpretazione da essere ritenute, da alcuni studiosi, degli adattamenti in base al periodo storico di riferimento. Si sviluppano principalmente a Cambridge negli Stati Uniti e a Reading in Inghilterra.

Le teorie di Cambridge vengono elaborate presso la Harvard University e il M.I.T., in un momento di grande espansione internazionale delle *corporations* statunitensi in Europa. Negli anni Sessanta, gli Stati Uniti possiedono tecnologie superiori e diventano il baricentro dell'economia mondiale. Il reddito medio è più elevato di quello di altri paesi, il costo della manodopera è elevato e il mercato dei capitali ampiamente sviluppato. Gli imprenditori cercano quindi soluzioni per sostituire la manodopera, cara, con il capitale e cercano di soddisfare la domanda del segmento di mercato della classe media borghese. Per mantenere bassi i costi di produzione è necessaria molta flessibilità, ottenibile spostando la produzione vicino al mercato di sbocco dove si trova l'impresa. Solo quando il prodotto avrà raggiunto una fase di maturità, ci si potrà avvicinare ai paesi esteri, inizialmente con l'esportazione e successivamente con l'insediamento produttivo all'estero. Nell'ultima fase del ciclo di vita del prodotto, secondo Vernon, vi è la scomparsa della differenziazione e la ricerca della redditività attraverso una riduzione dei costi di produzione. L'analisi di Vernon ha il forte limite di escludere le imprese *multi-product* e di considerare l'innovazione tecnologica di tipo *demand-pull only*. L'attenzione al prodotto e non all'impresa, ha indebolito il modello legato a limiti teorici. Dopo la Seconda Guerra Mondiale vi furono evidenze empiriche che contestavano il modello, come i crescenti investimenti europei verso gli Stati Uniti e l'inizio della delocalizzazione dei processi produttivi dei componenti tecnologici nel Sud-est asiatico (*labour-intensive country*) (Dematté, et al., 2008).

Un altro filone delle teorie di Cambridge, più filo-Hymeriano, è il cosiddetto "filone oligopolistico". Caves (1971) individua nell'impresa internazionale un'impresa di ampie dimensioni che possiede un vantaggio competitivo di origine oligopolistica o monopolistica. Devono infatti superare il gap con le imprese locali che possiedono più informazioni a costo zero o comunque ridotto. Il loro vantaggio

può essere di differenziazione del prodotto (tipica dell'oligopolio) o dato da una elevata presenza di barriere all'entrata che limita il numero di nuovi entranti nel mercato.

Le teorie di Reading, invece, sviluppate in Inghilterra nell'omonima università nella seconda metà degli anni Settanta, vedono l'impresa multinazionale come un modello istituzionale complesso che estende le proprie attività economiche all'estero attraverso forme di organizzazione interna (investimenti diretti) (Williamson, 1981). L'uso del mercato richiederebbe costi di transazione (o di comunicazione) molto elevati, dovuti alla distanza geografica e ambientale (sociale, economica, culturale). Altri autori che contribuiscono alle teorie del periodo sono Dunning (1971, 1973), Buckley e Casson (1976), Teece (1981), Rugman (1981) e Coase (1937).

Il mondo si avvia quindi dopo la Seconda Guerra Mondiale ad una fase di globalizzazione, che attrae sempre più studiosi che provano a dare un significato e una ragione a ciò che vedono accadere attorno a loro. Nasce quindi lo *strategic management* e l'*international management*, seguiti poi dall'*international business* i cui contributi maggiori sono da attribuirsi a Kogut (1985) e a Michael Porter (1986).

Le *strategie internazionali* sono definite da quest'ultimo come l'insieme delle scelte sulla distribuzione internazionale delle attività della catena del valore. Lo schema proposto dall'autore prevede diverse possibilità per l'impresa e si fonda su due pilastri: il vantaggio competitivo delle imprese e quello delle nazioni (Dematté, et al., 2008). È infatti il primo studioso ad accorgersi della necessità di un'analisi congiunta tra Stato e impresa per capire a fondo il fenomeno.

Il vantaggio competitivo delle imprese fa sì che queste decidano, diversamente le une dalle altre, su quali attività allocare più tempo e risorse. Il vantaggio competitivo delle nazioni permette invece di ottenere una posizione favorevole e di mantenerla rispetto ai *competitors* mondiali per via del territorio in cui si è situati. In altre parole, è l'insieme degli attributi nazionali che favoriscono il vantaggio competitivo in particolari settori industriali con le relative conseguenze per il governo e l'organizzazione stessa (Dematté, et al., 2008). Porter individua un "diamante" del vantaggio delle nazioni che si può vedere raffigurato nello schema sottostante.

Figura 3 - Diamante di Porter



Questo “diamante” è formato da:

- Condizioni dei fattori: intesi come fattori per la produzione, e quindi naturali (terra, acqua, minerali), lavoro, beni capitali... Secondo Porter, bisogna analizzarne la dotazione iniziale (*stock*) e le gerarchie. Vi sono fattori di base e fattori avanzati: i primi sono gli input ereditati passivamente dalla nazione come le risorse naturali, il clima e il posizionamento geografico. Rientrano in questa categoria anche i fattori che richiedono un piccolo investimento iniziale come la manodopera semi-qualificata. Negli anni sono diventati sempre meno importanti per il vantaggio competitivo e non duraturi nel tempo. Sono ancora importanti in una certa misura per i settori industriali primari (agricoltura o estrazioni minerarie) e altri in cui la tecnologia non ha un ruolo rilevante. I fattori avanzati, invece, richiedono molti investimenti in risorse umane e materiali e sono in natura scarsi, ma sono determinati dai fattori di base.

Un'altra distinzione è tra fattori generalizzati, utilizzabili da più settori industriali (autostrade o fonti di capitali), e specializzati, che invece soddisfano particolari segmenti. I primi sono facilmente accessibili nelle nazioni, ma il vantaggio competitivo più significativo e duraturo nel tempo è dato dalla combinazione di fattori avanzati e specializzati.

Una terza distinzione viene fatta tra fattori ereditati e creati. In questo caso, sono gli ultimi i più importanti per l'impresa, che deve poter avere alle spalle un governo ed un sistema istituzionale che permetta gli investimenti necessari;

- Condizioni della domanda interna di prodotti e servizi in diversi settori, che si determinano sulla base di tre attributi:
 - La composizione della domanda domestica, rappresentata “dall’assortimento e dalla natura dei fabbisogni degli acquirenti interni” (Dematté, et al., 2008). La vicinanza

culturale del consumatore all'azienda fa sì che questa recepisca molto velocemente le loro aspettative, che saranno più alte quanto più loro saranno dinamici e sofisticati. L'impresa tenderà a privilegiare la soddisfazione dei segmenti più ampi della domanda. A volte infatti i vari segmenti del mercato hanno bisogni e richieste differenti. In base al grado di anticipo della manifestazione dei bisogni, l'organizzazione può riuscire a prevedere tendenze future in altre nazioni;

- Le dimensioni della domanda e il modello di crescita, il cui vantaggio per l'impresa deriva dalle economie di scala in settori con una grande dimensione di mercato, specialmente nel settore industriale dove spesso è richiesta molta attività di ricerca e sviluppo. Inoltre, più sono i consumatori, più è dinamica la domanda e sono vari i bisogni. Un mercato con un elevato tasso di crescita, infine, attira maggiori investimenti. L'impresa deve anche valutare il livello di saturazione del mercato, in quanto se non c'è più spazio per l'ingresso di altre imprese o non c'è più possibilità di innovazione o ancora il prodotto è in una fase del ciclo di vita di maturità, allora avvengono due tipi di pressioni: da un lato si innesca una guerra dei prezzi o lo sviluppo di innovazioni non radicali; dall'altro, verso l'esterno si cerca di penetrare in nuovi mercati alla ricerca di nuovi consumatori;
- L'internazionalizzazione della domanda interna, ovvero i meccanismi con cui si trasferiscono le preferenze dal mercato locale a quelli esterni. Questo può avvenire attraverso coloro che viaggiano sistematicamente da un paese ad un altro (gli acquirenti locali mobili), che con loro portano anche le loro preferenze e abitudini. Sono molto rilevanti nei settori della ristorazione e alberghieri. Vi è anche un altro fenomeno di imitazione da parte di acquirenti esteri dei consumi domestici, che possono essere stati diffusi attraverso film, libri, televisione, cinema...;
- Settori industriali correlati e di supporto: la presenza di fornitori a monte del processo produttivo può costituire un vantaggio in quanto permette l'accesso rapido, efficiente e conveniente a risorse come le materie prime o altri mezzi di produzione. Si può inoltre mescolare il know-how dell'impresa con quello dei fornitori ed avviare una collaborazione per la ricerca e sviluppo di nuovi prodotti o servizi (*cross-fertilization*). I settori correlati sono quelli di prodotti complementari a quello dell'impresa o settori in cui si possono coordinare e condividere attività della catena del valore, e hanno vantaggi molto simili ai settori dei fornitori. Anche in questo caso vi è un flusso di informazioni e uno scambio tecnologico;
- Strategia, struttura e rivalità dell'impresa: in ogni nazione vi è un diverso stile manageriale. Perciò un'impresa tenderà ad avere successo in quei paesi dove le fonti del vantaggio

competitivo si adattano all'organizzazione aziendale, intesa come struttura (organigramma) e stile manageriale. Gli obiettivi dell'azienda possono essere differenti da quello dei dipendenti: il vantaggio competitivo sta nell'allineare gli obiettivi determinati dalla struttura della proprietà e dal mercato dei capitali propri dell'azienda con quelli dei dipendenti determinati dalla retribuzione e dal percorso di carriera. Infine, maggiore è la rivalità tra imprese che hanno la stessa base domestica, maggiori sono i benefici;

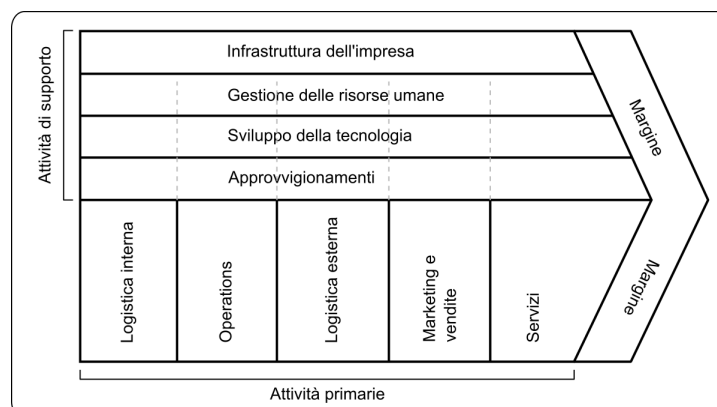
Questi fattori sono collegati tra loro e influenzati da altre due variabili: il governo e il caso. Il successo non dipende da uno solo di questi, ma dalla loro relazione e combinazione.

Gli eventi casuali sono quelli che non possono essere controllati dall'organizzazione o dallo Stato, come discontinuità tecnologiche, variazioni importanti nei mercati finanziari, repentini cambiamenti della domanda mondiale o guerre. Il governo infine può attuare politiche fiscali o di spesa pubblica che modificano la domanda o modificare le politiche sui mercati dei capitali, i sussidi, l'educazione (Dematté, et al., 2008).

Porter teorizzava l'importanza del vantaggio competitivo sulla base del quale porre la scelta della distribuzione delle attività della catena del valore nel panorama competitivo internazionale.

La catena del valore è composta da attività primarie e di supporto: le prime legate all'attività core del business; le seconde indirettamente collegate, con una valenza trasversale su più attività primarie. Ognuna di queste attività produce valore per il mercato e per il consumatore, e insieme danno vita al vantaggio competitivo. Tra le attività primarie si annoverano: la logistica in entrata ed in uscita, la produzione (*operations*), il marketing e le vendite, l'assistenza postvendita (servizi). Le attività di supporto sono invece gli approvvigionamenti, la gestione delle risorse umane, lo sviluppo della tecnologia (ricerca e sviluppo), l'infrastruttura dell'impresa (con i servizi di supporto).

Figura 4 - La catena del valore di Porter





Il margine aziendale è dato dalla differenza tra i costi e il prezzo pagato dal consumatore, ovvero il valore creato e da questi riconosciuto. Questa catena del valore può avere una scala locale, rimanendo all'interno dei confini nazionali, o una dislocazione internazionale, attraverso una integrazione verticale in diversi paesi delle attività della catena del valore. Sia che quest'ultime siano presidiate da aziende diverse o meno, si parla di delocalizzazione.

Nell'industria agro-alimentare, i più recenti studi di Caiazza (2016) hanno portato alla luce l'importanza fondamentale della logistica e della *supply chain* per quelle imprese che desiderano esportare. Le PMI devono produrre beni di qualità e interagire con diversi stakeholders per arrivare nei mercati ad elevato potenziale. Questi sono mercati ancora poco esplorati e vi è poca concorrenza. Questo implica maggiori possibilità per le PMI che non dovranno contrastare le catene della grande distribuzione organizzata. Caiazza (2016) teorizza la necessità di una *global value chain*, ossia una catena del valore globale, perché coinvolge attori localizzati in diverse parti del mondo. A seconda del peso di un'impresa all'interno della *global value chain* si possono distinguere catene del valore *product-driven* dominata da grandi produttori (ad esempio Nestlé e Monsanto) oppure catene del valore *consumer-driven* dove i buyer e i distributori detengono il potere contrattuale (come Aldi, Metro e Walmart) e sono focalizzati sulla logistica e il marketing (Caiazza, 2016). Nel primo caso, le catene *product-driven* sviluppano nuove tecnologie e processi di produzione nel loro paese madre, ma non riescono a controllare i volumi e i prezzi della negoziazione. L'innovazione inoltre è orientata al know-how e allo sviluppo incrementale di nuovi processi o prodotti che in alcuni mercati sono la chiave del successo. Nelle catene del valore *consumer-driven*, la distribuzione, comprando in grandi quantità, esercita il proprio potere sui fornitori decidendo il margine, dove e come distribuire. L'innovazione è orientata al *branding* e al marketing (Caiazza, 2016).

Se un'organizzazione riesce a configurarsi e coordinarsi efficacemente a livello internazionale, allora il suo assetto strategico la porterà ad avere un vantaggio competitivo nel mercato. Bisogna innanzitutto decidere se delocalizzare o meno determinate attività produttive e se dare alle attività dislocate autonomia massima, ad un estremo, o obbligare ad una standardizzazione di vari processi. Le scelte possono essere distinte per le singole attività della catena del valore, per business o segmenti diversi. Volendo creare una matrice, possiamo mettere nell'asse orizzontale la configurazione delle attività, mentre nell'asse verticale il coordinamento delle attività decentrate. Nella realtà ovviamente ci sono molte sfumature, dovute ai diversi gradi di attuazione delle strategie (Valdani & Bertoli, 2014).

Figura 5 - Strategie di internazionalizzazione

STRATEGIA TRANSAZIONALE	STRATEGIA GLOBALE OMOGENEA
	
STRATEGIA BASATA SUL DECENTRAMENTO	STRATEGIA BASATA SULL'EXPORT
	

La strategia basata sull'export prevede la commercializzazione dei prodotti nei mercati esteri, mantenendo le altre attività della catena del valore centralizzate nel paese di origine dell'organizzazione. Servono di conseguenza meno investimenti e un controllo minore. Vi sono però due importanti differenze tra l'esportazione diretta e indiretta, che verranno affrontate in dettaglio successivamente. In via generale, il coinvolgimento è superiore nel primo caso, in cui l'impresa utilizza la propria forza vendita per entrare nel nuovo paese. L'esportazione dei prodotti, diretta o indiretta, viene più frequentemente utilizzata dalle piccole o medie imprese, che non dispongono di ingenti capitali da investire. A volte è lo step da cui partire per arrivare poi a cambiare strategia e fare un upgrade a livello di difficoltà e di rendimenti. Se il territorio in cui ha sede l'impresa è particolarmente favorevole, allora l'orientamento *home-based* si profila come una solida e duratura soluzione.

Con la strategia basata sul decentramento, le varie attività sono in buona parte indipendenti le une dalle altre ed ogni società insediata in paesi diversi è responsabile dei propri risultati economico-finanziari. Nel XX secolo, questa era la forma principale utilizzata dalle grandi imprese statunitensi, le *holding*. In realtà vi sono due varianti per questa strategia:

- Orientamento prevalente per l'esportazione, in cui vengono decentrate le attività a valle della catena del valore, come quelle più vicine ai mercati di sbocco;
- Localizzazione completa di una catena del valore in ogni paese o gruppo omogeneo in cui si vuole essere presenti;

Ogni contesto nazionale ha delle caratteristiche specifiche che determinano il vantaggio competitivo o meno del paese.

La strategia globale omogenea cerca di ottenere un vantaggio dalla presenza nei paesi attraverso il coordinamento delle attività decentrate, con un livello di dispersione che può essere decentrato al

massimo o concentrato al massimo. Nel concreto, troviamo un prodotto standardizzato, che soddisfa bisogni omogenei in vari paesi, un volume di vendite elevato dato dalla significativa partecipazione a tutti i principali mercati nazionali, massimizzazione delle economie di scala attraverso la concentrazione in un unico luogo delle attività della catena del valore e, infine, una posizione di forza rispetto ai concorrenti, acquisita grazie ad una strategia competitiva coerente. Perché abbiano successo, le strategie vanno pianificate in modo centralizzato. Attualmente, sono più efficaci le forme deboli di standardizzazione, dove alcuni aspetti convivono con la differenziazione di altri: questo perché, nella realtà, i prodotti effettivamente globali, per i quali si possono compiere azioni di marketing identiche, sono pochi. Questi sono spesso prodotti ad alto contenuto tecnologico (informatica, elettronica, telecomunicazioni, farmaci...) oppure prodotti senza frontiere, percepiti soprattutto dai più giovani come beni di consumo moderni per i quali le funzioni, le tecniche e le condizioni d'impiego sono le stesse in tutti i paesi (articoli sportivi, barche a vela...). Altri prodotti universali sono quelli che riflettono uno stile di vita di un determinato paese (lo champagne francese o gli articoli della moda italiana). Anche i prodotti radicalmente nuovi non incontrano ostacoli o barriere culturali in quanto *rivoluzione* in un determinato settore (come i rasoi Gillette o la penna a sfera Bic).

Infine, la strategia transnazionale prevede una forma reticolare, con una configurazione diffusa delle risorse che permette un livello elevato di specializzazione. Alcune risorse vengono concentrate, altre sono centralizzate a livello nazionale e altre ancora distribuite tra le unità locali, ottenendo economie di scala e/o localizzazione, ma anche volumi maggiori in termine di vendite derivanti dall'offerta di prodotti più specifici per i bisogni locali (Valdani & Bertoli, 2014).

1.2. Le strategie internazionali e le modalità di ingresso

In questo lavoro verranno analizzate in maniera più approfondita, sotto una luce teorica, tre strategie di ingresso, che serviranno successivamente per un'analisi delle modalità tecnico-organizzative che l'impresa del *case study* può utilizzare per rendere disponibile la propria offerta nel mercato estero prescelto.

Una strategia è un sistema di scelte, che determinano il posizionamento strutturale rispetto ai plurimi mercati di riferimento. La strategia è importante perché crea le condizioni per la sopravvivenza e lo sviluppo dell'impresa nel panorama competitivo internazionale, costruendo un vantaggio competitivo difendibile. L'impresa ricerca un equilibrio, simultaneo nei veri mercati di sbocco e rispetto anche

agli interlocutori non commerciali, come gli istituti pubblici e i movimenti di opinione. Da questi dipendono infatti l'accettazione e la legittimazione ad operare nel mercato e l'immagine dell'impresa. Ci sono due condotte concorrenziali con cui impresa può affermarsi nel paese selezionato: l'attacco *diretto* e *indiretto* (Valdani & Bertoli, 2014).

La strategia di ingresso diretta prevede la conquista in un determinato periodo di tempo di una quota di mercato, mangiando parte di quella dei rivali. Concretamente può avvenire tramite due modalità:

- **Attacco frontale:** si attua una strategia imitativa, nello stesso mercato e verso gli stessi clienti degli avversari. La manovra sui prezzi è la modalità più comune: per vincere la concorrenza, la new entry nel mercato proporrà prezzi più bassi della media con il risultato di conquistare elevati volumi di vendita in settori in cui si possono conseguire economie di scala e di esperienza;
- **Accerchiamento:** l'impresa che vuole entrare nel mercato possiede risorse e competenze superiori agli avversari, ma non ritiene l'attacco frontale una strategia efficace. Opta quindi per sfidare le altre imprese su più fronti (prodotto, distribuzione...) e in più paesi, con uno sforzo limitato per ognuno di essi. La reazione dei rivali sarà una difesa estesa, in cui vi è una dispersione di attenzioni e un conseguente minor presidio del mercato, in cui la nuova impresa può entrare più facilmente. Con la modalità di accerchiamento dei prodotti, l'impresa che vuole entrare nel nuovo mercato introduce un gran numero di prodotti diversi in modo da sommergere i *competitors* locali, mentre con l'accerchiamento della domanda, l'impresa entrante si espande in tutti i segmenti della domanda adiacenti e tangenti a quelli del rivale per ridurre le sue possibilità di manovra;

Con l'attacco indiretto, invece, l'impresa si posiziona nel paese grazie alla conquista di un segmento di domanda non servito dalla concorrenza o con l'ingresso in aree geografiche dove non sono presenti i competitors. In questo caso, le manovre concorrenziali che l'azienda può attuare sono 3:

- **Aggiramento:** sviluppando nuovi beni/servizi di carattere innovativo, l'impresa evita un confronto diretto con la concorrenza locale;
- **Attacco laterale:** l'impresa identifica una nicchia grazie alla segmentazione della domanda, in modo da aprirsi una "testa di ponte" nel mercato locale e procedere poi con la consolidazione della posizione con una strategia di confronto concorrenziale diretto;
- **Guerriglia:** aprendo più "teste di ponte" nei mercati strategici dell'avversario, l'impresa obbliga quest'ultimo a ridurre la pressione in quei mercati che sono il vero obiettivo dell'impresa;

Tornando ora ad esaminare le modalità di ingresso in un nuovo mercato, un'impresa ha a disposizione tre possibilità: l'esportazione, l'insediamento produttivo all'estero o la collaborazione con gli operatori locali (o accordi interaziendali). Ognuna di queste dà luogo ad un'ampia gamma di sfaccettature in base al *grado di coinvolgimento internazionale* e al *grado di controllo*. Vi sono livelli di investimenti elevati, che richiedono un significativo impegno di capitali e risorse, ed altri che non richiedono affatto investimenti. Il controllo invece può essere esercitato pienamente sulle nuove filiali o si può delegare la maggioranza delle decisioni. Nella matrice elaborata da Valdani e Bertoli (Valdani & Bertoli, 2014) questi due elementi saranno gli assi, che creano così quattro quadranti:

- Investire e delegare: investimenti di capitali di minoranza, joint venture (la casa madre delega all'unità organizzativa estera) e consorzi per l'internazionalizzazione;
- Investire e controllare: unità integrata, unità produttiva, unità commerciale (si costituisce un'unità all'estero);
- Delegare senza investire: esportazione indiretta, accordi tecnico-produttivi (subfornitura o licensing), accordi commerciali (franchising, piggy back e concessione), importatori distributori (vi è un basso grado di investimento e controllo);
- Controllare il mercato senza investire: esportazione diretta (negoziazione diretta con i clienti esteri, costituzione di una rete di vendita locale), management contract (o accordi di gestione);

Gli studiosi di marketing internazionale considerano l'internazionalizzazione come un processo unilineare, che parte da un controllo della strategia e un rischio economico complessivo basso, ma arriva nel tempo al massimo coinvolgimento possibile. Questo processo è quindi costituito da fasi successive, che richiedono diverse risorse e conoscenze. Spesso la prima fase è quella dell'esportazione indiretta, per poi passare a quella diretta. Successivamente si possono avviare collaborazioni interaziendali, per sfruttare le risorse e le competenze dei partner locali. Quando si è maturata abbastanza esperienza, si può passare all'insediamento produttivo.

La scelta della migliore modalità di ingresso per l'azienda è condizionata da fattori interni ed esterni. I fattori esterni possono essere *ambientali* (economici, politici e sociali) che risultano diversi da paese a paese. La presenza di barriere artificiali, gli incentivi statali e le regolamentazioni possono favorire o ostacolare questo processo. Politiche di governo poco stabili possono indurre gli imprenditori a non investire in scenari che ritengono poco prevedibili. Anche il contesto socioculturale influenza la decisione di internazionalizzazione. Le motivazioni che derivano da stimoli esterni sono solitamente di natura reattiva, non pianificate in anticipo e tentano di cogliere un'occasione.

Ai fattori ambientali seguono altre tipologie di fattori: *di mercato del paese estero*, *produttivi del paese estero* e *del paese di origine*. Il primo di questi consiste nella dimensione della domanda locale.

Se il bacino di consumatori non è rilevante, conviene approcciarsi con un basso livello di investimento e coinvolgimento. Bisogna inoltre considerare la struttura competitiva del mercato: possono esserci molte piccole e medie imprese, o pochi colossi che controllano il mercato. La buona accessibilità e la qualità dei servizi distributivi locali permettono all'impresa di entrare nel mercato con un'esportazione indiretta, potendosi fidare degli operatori nel mercato. Non si può fare ciò quando non vi sono organizzazioni adatte agli scopi aziendali. I fattori produttivi del paese estero sono la qualità, la quantità e i costi del lavoro e delle infrastrutture. Infine i fattori del paese di origine riguardano il cosiddetto "country of origin effect", ossia il ruolo che ha il paese di origine nella mente del consumatore durante la fase di acquisto. Se questo, come il "made in Italy" ha un valore riconosciuto nel mondo, non ha senso delocalizzare la produzione perdendo di conseguenza il vantaggio competitivo. Si potrà invece mettere in luce questo aspetto con l'esportazione di prodotti dove viene enfatizzata questa caratteristica (nel packaging, ad esempio).

I fattori interni sono specifici per ogni azienda e possono essere obiettivi, l'offerta, le risorse e le competenze che si possiedono. Sono molto più razionali e orientate alla soluzione di problematiche specifiche. Ad esempio, un prodotto con un elevato grado di differenziazione (per via dell'elevato contenuto tecnologico o per una marca molto forte alle spalle) può essere venduto a prezzi più alti ed assorbire i costi di trasporto e di commercializzazione, rimanendo competitivo nel nuovo mercato. Il prezzo diventa fondamentale quando il prodotto è indifferenziato e combatterà una guerra dei prezzi per conquistare quote di mercato. Quando i costi per l'esportazione vanno ad erodere tutta la marginalità, allora l'unica strada è quella di realizzare altrove il prodotto, ad esempio su licenza. Se il prodotto necessita di un servizio post-vendita, l'impresa dovrà per forza costruire unità operative commerciali o produttive all'estero. L'esportazione è una scelta obbligata anche per tutti quei beni che risultano coperti dalle indicazioni di origine (DOC, DOP, IGP), la cui produzione è fortemente legata al territorio. Questo accade specialmente per i beni agroalimentari. All'impresa servirà poi personale adeguato, risorse tecnologiche e produttive ed infine capitali (Valdani & Bertoli, 2014).

Tutti questi fattori riducono a poche, se non ad una unica, modalità di ingresso che l'impresa può decidere di adottare per entrare in un nuovo mercato estero. Qualunque sia la decisione presa, la competizione internazionale presente oggi richiede all'impresa un impegno forte e costante.

Di seguito verranno analizzate più nello specifico tre tipologie di modalità di ingresso: l'esportazione, l'insediamento produttivo all'estero e gli accordi di collaborazione internazionale.

1.2.1. L'esportazione

Per l'impresa è la modalità di ingresso meno rischiosa, per via degli investimenti minori richiesti e della elevata reversibilità dell'azione. Vi sono due modalità attuabili: l'esportazione *diretta* o *indiretta*.

Nel caso dell'esportazione diretta, chi acquista il prodotto o servizio dell'impresa ha sede nel mercato estero ed interagisce con esso direttamente. Con l'esportazione indiretta, invece, si affida ad una impresa terza specializzata nel commercio internazionale, ma localizzata nel proprio paese (*home-country based*) che definirà le politiche di marketing secondo i propri obiettivi di portafoglio-clienti. Per quanto riguarda l'aspetto fiscale, la vendita verso paesi extra-UE prevede l'emissione di fatture "non imponibile IVA ex. Art. 8, comma 1, DPR 633/1972", la cui imponibilità verrà eventualmente assoggettata nel paese di destinazione. Per usufruire di questa concessione bisogna dimostrare l'effettiva uscita dal paese della merce. La differenza è che nel primo caso (esportazione diretta) si emetterà una fattura verso un acquirente estero, mentre con l'esportazione indiretta l'intestazione della fattura è ad un intermediario che solo successivamente si occuperà dell'effettiva esportazione delle merci (Valdani & Bertoli, 2014).

La modalità di esportazione indiretta viene utilizzata più frequentemente dalle piccole imprese, per ridurre l'impiego di risorse e i rischi ed evitare le complicazioni burocratiche, che vengono prese in carico delle cosiddette *international marketing organization*. I costi diventano completamente variabili e non è necessario raggiungere un livello minimo di vendite. Lo svantaggio è che il controllo è più limitato ed il potere contrattuale del produttore rispetto al distributore è piccolo. Si conosce meno il mercato di sbocco e la domanda correlata, ma l'operatore possiede risorse e competenze estremamente specializzate. Se in alcuni casi, la via dell'esportazione indiretta è solo un preludio a future forme di esportazione con un maggior grado di controllo e competenza, in altri casi è la modalità più appropriata di accesso al mercato, che permette di consolidare relazioni stabili.

Gli intermediari commerciali sono gli operatori di collegamento tra domanda e offerta che si pongono tra il produttore-esportatore, a cui forniscono un servizio di vendita, ed un cliente-importatore per il quale fanno un servizio di acquisto. Alcuni esempi di questi sono:

- Società di esportazione (*export merchants*): sono della stessa nazionalità dell'impresa produttrice e posseggono un'elevata specializzazione in una area geografica o in uno specifico prodotto. La società acquista la merce dall'esportatore, che ne riceve il corrispettivo nella propria valuta, e si occupa di tutte le operazioni amministrative, doganali e logistiche. Grazie ad una rete di contatti, vende a proprio nome, assumendosi tutti i rischi. Lo svantaggio per il

produttore è di non avere i mezzi per conoscere i dettagli della domanda estera, del prezzo di vendita finale e della destinazione. Se l'intermediario sbaglia il posizionamento sul mercato o è carente nei servizi postvendita, si possono avere ripercussioni sull'immagine del brand difficilmente modificabili nel futuro (Valdani & Bertoli, 2014);

- **Trading companies:** è la forma d'intermediazione commerciale più sofisticata ed evoluta ad oggi. Sono coloro che si assumono il rischio commerciale, ma forniscono in aggiunta una moltitudine di servizi ausiliari, come quelli finanziari, informativi, ecc... Sono capaci di coordinare strutture logiche, risorse finanziarie, capacità manageriali, linguaggi informativi al servizio dei processi di internazionalizzazione. Alcune delle funzioni concretamente svolte sono: acquisto dei prodotti per conto proprio o per conto di terzi; raccolta di informazioni sul mercato e analisi della concorrenza; fornitura di servizi come ricerca e analisi di mercato; ricerca di partner commerciali o industriali; servizi di ispezione merci, trasporto e magazzino; introduzione del prodotto in uno o più mercati; responsabilità sulla compravendita internazionale, come il rischio finanziario e valutario e le tutele giuridiche. Anche in questo caso, l'esportatore non conosce i clienti importatori e nemmeno la destinazione finale della merce, ma stanno nascendo negli ultimi anni partnership informali per cercare di ridurre questo svantaggio (Valdani & Bertoli, 2014);
- **ConSORZI per l'internazionalizzazione:** secondo l'articolo 2602 del codice civile, questa realtà è tipica di "due o più imprese che decidono di disciplinare e svolgere in comune determinate attività". Deve essere costituito in forma di società consortile o cooperativa e vi possono partecipare piccole e medie imprese con sede in Italia, senza un obbligo minimo di partecipanti. Le imprese possono operare in diversi business, dall'artigianale all'agroalimentare e possono partecipare anche enti pubblici e privati, banche e imprese di grandi dimensioni se non usufruiscono già di contributi pubblici. Vi è il divieto di distribuzione degli avanzi e degli utili di esercizio alle imprese consorziate anche in caso di scioglimento. Il consorzio deve inoltre possedere un fondo interamente sottoscritto e versato per almeno il 25%. Per garantire l'efficienza del consorzio, le imprese appartenenti devono essere omogenee a livello finanziario e strutturale-organizzativo (dimensione e territorio). Il comportamento delle aziende associate è determinante per l'efficacia dell'attività. Il progetto operativo deve essere individuato in maniera precisa e bisogna stabilire con precisione gli impegni futuri di ciascuna impresa.

I servizi che questi consorzi possono erogare sono diversi:

- Connessi all'attività di esportazione: traduzioni, interpretariato, supporto per questioni doganali, fiscali, legali e logistiche;
- Consulenza e supporto: raccolta informazioni di mercato, consulenze specialistiche, gestione o creazione di basi operative;
- Collegamento: tra istituzioni pubbliche e private;
- Promozione: partecipazione a fiere, pubblicità, ricerche di mercato, ricerca di gare e appalti internazionali;

Le attività che interessano per questa analisi sono quelle dei consorzi di vendita, ossia di quelli che si occupano della commercializzazione dei prodotti delle imprese consorziate sui mercati esteri, oltre ad effettuare i servizi aggiuntivi elencati sopra. Se il consorzio agisce senza accollarsi il rischio commerciale, ovvero opera per conto delle imprese associate, si limiterà a cercare sul mercato estero potenziali clienti e metterli in contatto con le imprese o acquisisce ordini in nome e per conto delle imprese associate.

È molto diverso il caso del consorzio che si grava del rischio commerciale, che acquista i prodotti dalle imprese e opera effettivamente come una società di import/export.

I vantaggi di questa organizzazione sono la possibilità del consorzio di ottenere economie di scala e permettere all'impresa di sostenere costi minori. Inoltre, alcuni progetti sarebbero irrealizzabili dalla piccola impresa, mentre il consorzio agisce come una grande entità nel territorio estero, ripartendo la probabilità dell'insuccesso e i costi di penetrazione tra tutti i partecipanti, ed agendo con un potere contrattuale maggiore viste le sue dimensioni. Si possono soddisfare "grappoli di bisogni", vendendo sistemi integrati di beni e servizi, attraverso l'allestimento di negozi specialty (Valdani & Bertoli, 2014).

Un esempio di consorzio internazionale italiano è "Italia del Gusto", che si definisce nel proprio sito web come un agglomerato di "important italian firms with high qualità products in the food sector" (Italia del Gusto, 2015). Tra le aziende socie vi sono Aia, Ambrosoli, Bauli, Barilla, Novi, Rio Mare... solo per citarne alcuni, per un totale di 37 imprese;

- Agenti di acquisto: o commissari, sono anche detti *export buying agent*. Sono soggetti che acquistano in nome proprio ma per conto altrui, senza assumerne la proprietà (l'articolo 1731 del codice civile parla di committente come cliente estero e commissionario). L'operatore deve risiedere nel Paese di origine dell'impresa. Nel caso specifico dell'Italia, la figura dell'agente di acquisto è disciplinata del contratto di commissione. I committenti sono imprese industriali o commerciali. I commissionari sono di solito specializzati in linee di prodotto e conoscono bene le caratteristiche del mercato di sbocco. Ricevono dal committente

una provvigione basata sul valore della merce esportata. Ad oggi, spesso lavorano stabilmente per una determinata impresa, ed essi si devono attenere alle volontà del committente per quanto riguarda quantità, prezzi e qualità dei prodotti. Conducono anche ricerche di mercato e controllano la merce. Se l'impresa committente è industriale, il loro compito è quello di provvedere all'acquisto delle materie prime nel mercato estero; se invece l'impresa è commerciale, caso più frequente ai nostri giorni, vengono utilizzati per approvvigionarsi in quei paesi in cui l'esportazione diretta non è considerata conveniente (Valdani & Bertoli, 2014);

La letteratura più recente individua nella figura del *consolidator*, un collaboratore capace di fornire un mix complesso di servizi all'impresa (Caiazza, 2016). Il consolidatore, che può essere una compagnia di esportazioni, un consorzio, una *trading company* o un agente di acquisto, deve conoscere bene le caratteristiche del mercato di sbocco e del mercato da cui proviene l'impresa che si rivolge ad esso. Caiazza (2016) sostiene che questa figura è particolarmente importante per le piccole e medie imprese operanti nel settore agro-alimentare, che ha una caratteristica struttura a clessidra. Da un lato vi sono numerosi agricoltori, imprese multinazionali e PMI, mentre dall'altro milioni di consumatori. Al centro, sono invece poche le aziende che si occupano di collegare tra loro domanda e offerta. Il problema che hanno le PMI è nel dialogare con i buyer stranieri, che non vogliono interagire con troppi clienti, ma sono invece interessati alle relazioni stabili e a lungo termine che il *consolidator* può offrire (Caiazza, 2016). Questa entità infatti mette insieme più ordini e li negozia in un unico momento, come un pacchetto. Si occupa inoltre di garantire i requisiti e gli standard qualitativi richiesti e provvedere a fornire tutta la documentazione necessaria per l'ingresso della merce nel paese. Si accolla i rischi di trasporto e garantisce la merce in caso di danneggiamenti o smarrimenti durante il trasporto. Ad oggi, i *consolidators* acquisiscono gli ordini tramite una piattaforma online dove pubblicano una proposta di acquisto e le imprese iscritte possono accettare o meno la transazione, negoziando prezzo e quantità della merce.

L'esportazione diretta è un'altra modalità per approcciarsi ai nuovi mercati, che permette di avere più controllo sulle attività ed avvicinarsi al cliente potenziale. È preferibile all'esportazione indiretta quando l'impresa ha bisogno di adottare approcci distributivi diversi perché produce molti beni. Oppure quando è richiesto un elevato livello di servizio post-vendita o i prodotti sono altamente specializzati. Infine, anche nel caso il cui sia necessaria una base diretta in loco, perché il prodotto o il mercato sono di massa.

Con l'esportazione diretta viene meno il margine che si deve lasciare all'intermediario, che per alcuni mercati è molto alto. Si riesce a prevedere con accuratezza la domanda finale, non più sporcata dalle scorte di magazzino, evitando il cosiddetto *bull wip effect*, la distorsione della domanda da valle verso monte nella filiera logistica.

Tuttavia, questo approccio necessita di elevati investimenti iniziali per la costruzione dell'unità di vendita e delle infrastrutture, per l'apertura di magazzini, per l'assunzione di personale specializzato che dovrà occuparsi della gestione dei pagamenti, copertura contro il rischio di cambio, documentazione doganale, logistica, assistenza pre e post vendita... Inoltre, vi è la necessità di sviluppare un determinato volume di vendite, per giustificare l'investimento.

Le modalità di esportazione diretta che l'impresa può attuare sono sostanzialmente tre:

- Negoziazione con i clienti esteri: se ad esempio si opera su commessa (opzione comune nei settori industriali dei prodotti intermedi e componenti). Vi è un'altra modalità detta *contract*, utilizzata recentemente dalle industrie di produzione di beni durevoli (ad esempio arredamento e illuminazione). In questo caso, l'impresa offre consulenza a partire dalla fase progettuale fino alla definizione della completa soluzione su misura, realizzata poi attraverso un proprio network.

Vi sono però due importantissime forme di negoziazione che hanno acquistato sempre più rilevanza negli ultimi anni: il rapporto con i grandi gruppi della distribuzione commerciale e il ricorso al commercio elettronico.

Nel primo caso, le imprese della grande distribuzione internazionalizzano gli approvvigionamenti (attraverso centrali d'acquisto o supercentrali) e le vendite (con la dislocazione di punti vendita su territorio mondiale). Le occasioni per le imprese fornitrici diventano quindi due: da un lato possono soddisfare la domanda delle grandi centrali di acquisto e dall'altro fornire ai punti vendita della grande distribuzione locali i propri prodotti. Ai giorni nostri, le imprese utilizzano la competitività di prezzo per entrare in contatto con le centrali d'acquisto (ossia, forniscono i prodotti a bassa fascia di prezzo come i prodotti per i discount). In alternativa, possono fornire i prodotti per le marche commerciali delle catene distributive. In questo caso, però, l'impresa fornitrice deve essere di dimensioni medio/grandi per soddisfare la richiesta. Piccole e medie imprese possono invece fornire prodotti di nicchia di qualità alta, che ampliano l'offerta di assortimento del distributore. Nei casi appena citati, l'impresa manifatturiera avrà più potere commerciale quanto più la sua offerta è specializzata o volta a fornire prodotti per la marca commerciale (ad oggi, la vera leva strategica che le catene distributive utilizzano per posizionarsi sul mercato). L'impresa fornitrice arriva al

consumatore finale aiutata dalla distribuzione, che potenzia il prodotto garantendogli visibilità, ne controlla la qualità, si occupa della comunicazione e successivamente può coglierne i mutamenti del mercato, suggerimenti per il prodotto o il packaging o altri servizi accessori. La grande distribuzione chiede d'altro canto all'impresa di essere attiva e di avere solidità finanziaria. Deve inoltre essere volta all'innovazione tecnologica, delle comunicazioni e logistica.

La seconda forma di negoziazione che un'impresa può adottare per l'esportazione diretta è il commercio elettronico, più conosciuto come e-commerce. Per mezzo di un sito internet di proprietà o una vetrina in portali di terze parti, l'impresa può vendere i beni o servizi per via telematica. L'acquirente, colui che è intenzionato ad acquistare il prodotto, potrà prenotarlo con un ordine in rete, pagando l'importo richiesto con carta di credito o altro metodo di pagamento e indicando l'indirizzo di spedizione a cui far recapitare la merce (Valdani & Bertoli, 2014).

In Italia, l'e-commerce B2C dovrebbe arrivare ad una crescita del +20% nel 2017, raggiungendo i 23,4 miliardi di euro, secondo le stime del Sole24Ore. È in aumento infatti sia il numero di acquirenti che la frequenza e lo scontrino medio (Netti, 2017). Anche i comparti di nicchia dei prodotti alimentari e del largo consumo confezionato, grazie ad un'interazione tra negozio fisico e canali digitali, aumenteranno le vendite. Già un quarto delle catene con un sito web di commercio elettronico offrono la possibilità di prenotare online il prodotto e ritirarlo nello store (Netti, 2017). L'obiettivo delle imprese italiane deve essere quello di raggiungere i mercati esteri dove il made in Italy è percepito come un elevato valore aggiunto. I consumatori sono sempre più consapevoli del fatto che internet permette loro di avere una risposta rapida ai propri bisogni, più personalizzata e più economica. Per l'impresa invece costituisce vantaggio la possibilità di ridurre i livelli di intermediazione, la diminuzione dei costi di comunicazione (ad esempio non servirà stampare materiale cartaceo) e la maggiore flessibilità organizzativa. Si può essere erroneamente portati a pensare che il commercio elettronico possa essere standardizzato per tutti i mercati, ma non è così. Basti pensare ai mercati orientali, dove l'utilizzo di internet è molto diverso da quello di un cittadino europeo. Se la Cina ad oggi è il mercato più attrattivo, è anche vero che bisogna adottare una strategia ad hoc per vendere online. Infatti, il consumatore cinese utilizza Baidu al posto di Google e WeChat invece di Whatsapp per la messaggistica istantanea. Per arrivare a questo nuovo target bisognerà indirizzare i propri sforzi verso piattaforme specifiche. Spesso diventa più facile per chi intende entrare nel mercato cinese, appoggiarsi ad aggregatori e marketplace locali, come il leader di mercato Alibaba.

Alcuni Paesi invece non sono ancora pronti per il commercio elettronico, perché non dispongono delle adeguate infrastrutture o non è diffusa la carta di credito per i pagamenti in valuta straniera. La maggioranza di questi sono Paesi in via di sviluppo o sottosviluppati, per i quali questa strategia di esportazione diretta non è possibile (Valdani & Bertoli, 2014).

- Costituzione di una organizzazione di vendita locale: detta anche rete, ha il compito di contattare nuovi potenziali clienti e non, per raccogliere ordini, verificare la composizione della domanda nel paese estero, cercare nuove esigenze nel mercato e dare l'assistenza postvendita necessaria. Coloro che si occuperanno di queste attività possono essere *travelling salespersons* (venditori dipendenti) o persone legate da un rapporto di collaborazione autonoma con l'impresa. Per operare possono appoggiarsi ad un ufficio di rappresentanza o operare senza una base permanente. Questa tipologia di esportazione si rende molto utile nei casi di aziende del settore industriale di impianti o ad alto contenuto tecnologico. Infatti, il numero di clienti di queste imprese è esiguo, ma l'importo del singolo ordine molto elevato. Questo non giustifica un impianto stabile nel territorio, ma rende agevole l'utilizzo di questa forma di esportazione.

I venditori autonomi che spesso vengono utilizzati dalle piccole e medie imprese, sono detti agenti. Questo individuo si pone come interfaccia tra l'esportatore e il compratore e può agire per conto dell'azienda mandante (in nome proprio e quindi agente senza rappresentanza), oppure in nome dell'azienda (agente di rappresentanza o rappresentante). L'agente non è proprietario delle merci che vende, anche nel caso di agente con deposito (in questo caso mette a disposizione propri locali come magazzino e ne gestisce le scorte ma non ne acquista la proprietà). Nei Paesi europei più avanzati (Germania e Francia) si è andata consolidando la figura dell'agenzia organizzata, dove l'agente coordina un team di subagenti e dipendenti e si avvale di strutture proprie. Questa forma viene utilizzata soprattutto per l'esportazione di beni alimentari, abbigliamento e prodotti di lusso, per citare alcune categorie.

Per l'azienda i vantaggi sono il sostenimento di costi variabili, che dipendono dalle provvigioni corrisposte agli agenti calcolate sulla base delle vendite effettuate. Loro poi collezionano informazioni sul mercato ed i clienti e le condividono con l'azienda (a differenza del concessionario). L'azienda esportatrice, infine, decide i prezzi.

Gli svantaggi invece possono essere molteplici: se egli è plurimandatario, darà precedenza alla marca più redditizia, mettendo in secondo piano le altre. Inoltre, l'agente potrebbe essere orientato all'ottenimento dell'ordine a breve termine, senza una visione a lungo termine di

politiche dei prezzi, riconoscimento della marca e di promozione. Il rischio di insolvenza poi rimane a carico dell'impresa (cosa che non accade con il concessionario).

Nei settori delle *commodities* (alimentari, agricole, minerarie e vitivinicole) invece si utilizza più spesso la figura del broker, che avvia le trattative tra i due soggetti impresa esportatrice e cliente ma senza una necessità giuridica, perché manca la continuità del rapporto ed egli non ha esclusività territoriale e non entra in possesso della merce fisicamente. Anch'egli è retribuito con una provvigione sulla base gli affari conclusi (Valdani & Bertoli, 2014);

Un'ultima modalità di esportazione diretta prevede l'istituzione di un'unità organizzativa all'estero, detta anche *sales unit* (unità commerciale). È molto importante in quei settori dove vi è una domanda esistente, ma allo stesso tempo elevata concorrenza. Quando i prodotti sono di qualità e la marca è affermata, poter coordinare la rete di vendita e organizzare le attività di marketing direttamente nel paese dove verranno venduti i prodotti è un grande vantaggio competitivo. Permette di abbattere le barriere linguistiche e culturali, perché i clienti possono dialogare con loro connazionali. Inoltre, la filiale acquisirà una conoscenza profonda del mercato locale (Valdani & Bertoli, 2014).

Anche nel settore della moda si tende ad avere una presenza commerciale diretta nei vari paesi dove si esporta, possedendo punti vendita di proprietà. A volte è il Paese stesso che richiede all'impresa italiana di istituire una base commerciale (gli Stati Uniti ad esempio per misure di sicurezza antiriciclaggio).

L'unità organizzativa può costituirsi sotto forma di filiale di vendita, priva di personalità giuridica (detta anche *branch*), oppure consociata, dotata di personalità giuridica e maggiore autonomia economica e amministrativa (Valdani & Bertoli, 2014); Quest'ultima sarà controllata quando la casa madre deterrà la maggioranza dei voti esercitabili nell'assemblea ordinaria, mentre sarà collegata quando se si esercita una influenza notevole sulla consociata (almeno un quinto dei voti, secondo l'art. 2359 del Codice Civile). Risulta una formula più flessibile rispetto alla filiale di vendita. Alla consociata può essere affidata la semplice attività di importazione nel paese, o in aggiunta a questa anche l'organizzazione, la gestione della politica distributiva e della vendita (ai dettaglianti e al consumatore finale) e l'assistenza (Valdani & Bertoli, 2014).

L'organizzazione di una presenza esportativa diretta richiede da parte dell'impresa una scelta accurata, basata su pro e contro, di una struttura ben precisa. La valutazione sarà basata anche sulla convenienza fiscale. Grande accortezza deve essere posta anche nella scelta dei collaboratori.

1.2.2. L'insediamento produttivo all'estero

L'insediamento produttivo all'estero è una modalità di ingresso a cui un'impresa si può approcciare per diverse ragioni: se vuole cogliere le opportunità offerte da un operatore pubblico; nel caso in cui voglia instaurare una presenza diretta nel paese prescelto (spesso in Europa occidentale e Nord America); o per ottenere vantaggi di costo per penetrare il mercato (è il caso dell'Europa centro-orientale, Asia e Africa).

In questa sede, verrà discussa questa modalità di ingresso solo in relazione all'internazionalizzazione commerciale, ossia alla produzione di prodotti da collocare nel paese dove questi vengono prodotti. Il mercato geografico di sbocco dei beni offerti dall'impresa deve quindi essere lo stesso dell'insediamento produttivo, o al massimo corrispondere a paesi confinanti o appartenenti alla stessa area di mercato plurinazionale (es. Unione Europea). Si escludono quindi dall'analisi gli investimenti volti alla produzione all'estero di beni che verranno poi utilizzati per soddisfare la domanda del paese di origine. La decisione in questo caso può essere presa per sfruttare vantaggi come i costi di produzione o manodopera inferiori rispetto all'Italia.

La modalità caso di analisi in questa sede prevede l'insediamento produttivo all'estero inteso come investimento diretto estero. Si ipotizza il caso di proprietà esclusiva della casa madre, in cui l'investimento è di natura *high equity* e la modalità di ingresso è detta "sole venture".

Se invece viene effettuato in collaborazione con altre imprese si parla di investimento di natura *low equity* e la modalità di ingresso è quella della "joint venture" (Valdani & Bertoli, 2014).

Questa modalità non è esclusiva delle grandi imprese, anzi anche le piccole e medie imprese possono trarne i loro vantaggi. Non bisogna poi pensare all'insediamento all'estero della sola attività manifatturiera, ma anche di tutte le altre attività della catena del valore collegate.

La costruzione dell'unità, l'apertura dei magazzini e la creazione delle infrastrutture comporta degli investimenti iniziali elevati. Per far fronte a queste spese, si hanno quindi dei volumi di vendita minimi da soddisfare, sotto i quali non si riesce a raggiungere il *break even point*. Vi è inoltre un rischio politico e un eventuale rischio dovuto al "*country of origin effect*": se origine geografica è importante per la qualità del prodotto ed è riconosciuta a livello mondiale, allora spostare la produzione in un altro stato potrebbe incidere negativamente sull'immagine del marchio e sulla qualità del prodotto. Altre problematiche riguardano la ricerca di personale qualificato, che può richiedere un lungo processo di valutazione e comportare ulteriori costi.

Di seguito verranno analizzate meglio le diverse forme in cui si sviluppa l'insediamento produttivo all'estero sulla base di differenti motivazioni, che sono state precedentemente elencate.

Nel caso dell'insediamento produttivo indotto dall'operatore pubblico, è il paese estero che genera delle condizioni vantaggiose per attrarre gli investimenti esteri. Quando questo processo è deliberato, si parla di fattori espliciti: vi sono infatti norme specifiche che concedono agevolazioni, come l'erogazione di finanziamenti, aliquote doganali e fiscali ridotte, modelli societari semplificati, snelle procedure burocratiche. Lo stato può anche prevedere la costituzione di aree economiche speciali, le cosiddette *zone franche* (Valdani & Bertoli, 2014). Secondo quanto stabilito dal Ministero dello sviluppo economico Italiano, le ZFU (zone franche urbane) sono “ambiti territoriali, di dimensione prestabilita, dove si concentrano programmi di defiscalizzazione e decontribuzione rivolti alle imprese” (Ministero dello sviluppo economico, 2017). Le agevolazioni consistono in vantaggi fiscali e contributivi e sono dirette principalmente alle piccole e micro imprese. Vi sono zone franche presso Carbonia-Iglesias, l'Aquila, in Emilia, Lombardia e infine la zona Sisma Centro Italia, costituita nel 2017 e che comprende i comuni del Lazio, Umbria, Marche e Abruzzo colpiti dagli eventi sismici susseguiti dal 2 agosto 2016.

Queste iniziative rientrano nell'ambito del marketing territoriale di primo livello, che comprende tutte le iniziative che hanno come obiettivo l'attrazione di investimenti di imprese estere nel territorio, indipendentemente dal settore merceologico delle imprese. Quando invece si vuole dare un incentivo a particolari settori si parla di marketing territoriale di secondo livello (Valdani & Bertoli, 2014). In questo caso, si cerca di indirizzare la crescita economica del paese coerentemente con le caratteristiche intrinseche del territorio. Per i Paesi in cui gli IDE (investimenti diretti esteri) sono importanti, spesso si istituisce una agenzia specifica che coordina e valorizza tutte le iniziative.

Vi è anche la possibilità che i fattori capaci di attrarre gli investimenti siano impliciti, ossia caratteristici del contesto politico e giuridico del paese. Il fatto di avere una burocrazia snella, delle normative certe e funzionanti, infrastrutture di un certo livello insieme ad altre caratteristiche, rendono un paese più favorevole di altri all'investimento.

L'insediamento produttivo all'estero può anche essere il risultato di una volontà di presiedere direttamente il paese estero, perché si nota una forte domanda locale magari non ancora soddisfatta dai concorrenti. Un esempio calzante è il caso Ferrero, azienda italiana leader nel settore dolciario, che ritenendo la crescita di questo mercato trainata da America Latina, Asia, Russia ed Est europeo, ha deciso di localizzare i propri stabilimenti in questi paesi emergenti. Concorre con giganti come Mars e Hershey, già dal 1975 quando apre il primo stabilimento in un paese emergente come l'Ecuador. Nel 1992 è il turno dell'Argentina e nel 1996 in Brasile. Seguono Camerun, India, Sud Africa, Russia, Messico e Turchia, per un totale di 18 stabilimenti in giro per il mondo e solo 4 in Italia (dati aggiornati al 2017). In Messico ad esempio, Ferrero era già presente, ma non con una

filiale produttiva. Ora produce Kinder Sorpresa, Kinder Delice, Kinder Cioccolato e Nutella per il mercato interno e l'area NAFTA (North American Free Trade Agreement, accordo di libero scambio fra USA, Canda e Messico istituito nel 1994) (Scarci, 2013). L'ultimo stabilimento è stato ottenuto in Ohio, con l'acquisizione del 16 marzo 2017 di Fannie May, produttore statunitense di cioccolato per la fascia alta del mercato, per 115 milioni di dollari.

La presenza diretta nel paese estero mediante stabilimento produttivo può essere lo step successivo all'esportazione, permettendo di superare i limiti intrinseci di questa modalità, come la distorsione delle informazioni sulla domanda del mercato dovuta all'avvalersi di soggetti terzi interposti nell'esportazione indiretta. Una presenza di tipo produttivo nel paese estero permette di interpretare meglio i segnali del mercato, tempi di consegna più celeri, assistenza pre e post vendita più efficace. Si riduce la probabilità di insuccesso e aumenta il livello di soddisfazione dei clienti (Valdani & Bertoli, 2014).

Questa modalità di internazionalizzazione diventa invece obbligata quando il paese in questione innalza significativamente delle barriere artificiali all'entrata. Ad esempio, Barilla nel 1997 dovette aprire uno stabilimento in Iowa per continuare a presidiare il mercato americano, a seguito dell'emanazione di dazi doganali più elevati per le importazioni di pasta alimentare. Senza questa presa di posizione, i costi di produzione sarebbero stati troppo gravosi. Oggi Barilla negli USA possiede una quota di mercato pari al 31,4% ed è il secondo mercato più rilevante per il gruppo, superato solo dall'Italia. Anche in questo caso, i mercati emergenti hanno trainato la crescita, con un +6% grazie allo sviluppo dei volumi. In Russia, l'azienda è arrivata al vertice nelle aree di Mosca e S. Pietroburgo, confermandosi al secondo posto a valore nell'intero mercato nazionale. In Messico, Barilla possiede una quota di mercato pari al 33,5% a valore, cresciuta del +0,3% rispetto all'anno precedente (Scarci, 2017). Il presidente Guido Barilla ha affermato in una intervista al Sole 24 Ore, che la prassi per un investimento produttivo all'estero è il raggiungimento di una quota di mercato del 10% in quel paese, prima di compiere il passo. Nel 2015, il fatturato del gruppo Barilla, che comprende altri marchi come Voiello, Mulino Bianco, Pavesi... , ha raggiunto i 3,38 miliardi di euro. Purtroppo però delude il mercato italiano, in cui vi sono cambiamenti strutturali della domanda alimentare. Crollano infatti i consumi di carne rossa, formaggi e prodotti dolciari, ma si mangia più frutta e verdura, carni bianche e pesce. Questo perché da alcuni anni si mangia meno, secondo l'AD Claudio Colzani, ma si mangia meglio (Scarci, 2016).

L'ultima motivazione che verrà analizzata in questa sede è la volontà di ottenere vantaggi di costo grazie all'insediamento produttivo all'estero. Si parla sempre di riduzione degli oneri di internazionalizzazione commerciale, non l'abbattimento dei costi medi per via del decentramento di

alcune fasi di produzione. Nella maggioranza dei casi, le imprese cercano di ridurre i costi di approvvigionamento delle materie prime, della logistica (oneri doganali e di trasporto) e del costo del lavoro (Valdani & Bertoli, 2014).

Per quanto riguarda gli oneri logistici, questi saranno tanto maggiori quanto più basso è il grado di densità di valore di un bene. Questa grandezza misura il rapporto tra prezzo del singolo prodotto e la grandezza di esso (peso e volume), che influenza i costi di trasporto e di stoccaggio. Una elevata densità di valore rende più conveniente realizzare sistemi logistici accentrati (Valdani & Bertoli, 2014).

L'incidenza del costo del lavoro varia a seconda del costo unitario orario del lavoro, che varia da paese a paese. In alcuni contesti, un basso costo unitario significa la presenza di condizioni lavorative compromesse, con sfruttamento del lavoro minorile, mancato rispetto delle norme di sicurezza, ostacoli all'esercizio dei diritti collettivi. Ad oggi, operare in mercati con queste caratteristiche viene vista come una forma di "concorrenza sleale" ed una lesione dei diritti umani. L'operato dell'impresa che sfrutta questi contesti viene condannato dall'opinione pubblica e ostacolato dalle varie associazioni per la tutela dei diritti umani nel mondo. Nelle produzioni *labour-intensive* (come il tessile, l'abbigliamento, le calzature, ...), l'incidenza di questa variabile è elevata. Tuttavia, vi sono due tipologie di manodopera: generica e specializzata. Per alcune imprese, sono richieste specifiche competenze manifatturiere, un know-how la cui mancanza non permette la delocalizzazione dell'attività. In altri casi, il vantaggio dato dal minore costo della manodopera è annullato dalla bassa produttività locale della manodopera, la minore qualità del prodotto (che implica costi di resi e scarti), altri fattori come l'assenteismo, le diversità culturali, le capacità di apprendimento, propensione all'innovazione. Possono venire meno anche i vantaggi derivanti dai distretti (Valdani & Bertoli, 2014).

1.2.3. Gli accordi di collaborazione internazionali

In questa sede, si è adottata la visione di molti economisti del processo di internazionalizzazione come un percorso a più stadi, dove il primo stadio è l'esportazione indiretta caratterizzata da un basso grado di coinvolgimento e controllo e alla fine si arriva al punto massimo di internazionalizzazione con gli investimenti diretti. In realtà vi sono degli stadi intermedi, considerati ad oggi i *first best*, ossia la scelta migliore in funzione delle caratteristiche specifiche dell'impresa e dei mercati di origine e di sbocco.

Per accordo internazionale si intende una relazione di collaborazione “tra due o più imprese indipendenti, di cui almeno una è collocata sul mercato estero, in cui si svolge, in tutto o in parte, l’attività oggetto dell’accordo” (Valdani & Bertoli, 2014). Vi sono due tipologie di accordi: contrattuali e patrimoniali. I primi, detti anche *non equity*, le imprese non devono fare investimenti in nuovo capitale di rischio (esempi sono il franchising, il licensing e il piggy back). Gli accordi patrimoniali invece, detti anche *equity*, prevedono la costituzione di una nuova unità organizzativa in cui i partner diventano soci (possiedono parte del capitale sociale, come nel caso delle joint venture). Se il partner è molto importante nelle strategie di internazionalizzazione, il controllo su di esso dovrà essere maggiore. Questo può essere esercitato mediante proprietà (con accordo patrimoniale in cui si detiene una quota di partecipazione al capitale di rischio) oppure con il potere negoziale (offrendo all’impresa partner più risorse e competenze strategiche rispetto agli altri sottoscrittori). Il controllo è debole quando l’impresa non è in grado di influenzare la direzione strategica dell’accordo. È condiviso quando le decisioni devono essere condivise da tutti i membri, mentre è forte quando l’influenza dell’impresa è determinante (Valdani & Bertoli, 2014).

I vantaggi degli accordi di collaborazione internazionale vanno dall’ottenimento di vantaggi di costo, all’accesso a risorse e competenze specifiche, fino alla riduzione del rischio e dell’investimento.

I vantaggi di costo, visti nel dettaglio, si ottengono con il decentramento dell’attività produttiva o con economie di scala concentrando la produzione in un’unica unità organizzativa. Le risorse e le competenze che l’impresa può ottenere mediante questo tipo di accordi sono ad esempio: informazioni sulla domanda locale, accesso alla distribuzione, possibilità di ampliare la gamma di prodotti offerta, il reperimento di determinate materie prime, risorse umane specializzate. La riduzione del rischio vi è in quanto l’iniziativa e i costi di essa sono ripartiti tra più soggetti. Può essere, ad esempio, che l’insieme delle risorse condivise permetta di raggiungere l’obiettivo più velocemente oppure soddisfare una domanda più ampia con una più ampia gamma di prodotti. Quando il fattore tempo è cruciale, come nei settori ad alto contenuto tecnologico, dove le ricerche e le innovazioni hanno accorciato notevolmente il ciclo di vita dei prodotti, l’impresa agendo da sola può non riuscire a costruire le sue basi in tempi ragionevoli per vedere rientrare l’investimento effettuato. In molti settori può capitare che si aprano delle finestre strategiche, ossia opportunità brevi che originano da variazioni del contesto ambientale, economico o istituzionale. In questi casi è fondamentale essere *first mover* per evitare che altri concorrenti colgano l’opportunità prima dell’impresa stessa.

Rispetto alla decisione di avere un controllo completo tramite presenza diretta sul mercato estero, è una soluzione più breve ed impegno economico minore. È anche più semplice uscire dal mercato a

fronte di un mutamento in negativo di esso. Altre volte è una scelta obbligata, in quanto il paese in cui si vuole entrare non permette acquisizioni da parte di soggetti stranieri.

Come le altre tipologie di strategie, anche questa presenta le sue problematiche, come la possibilità di una difficoltà di integrazione, una serie di comportamenti opportunistici, variazioni nelle condizioni originali. Sono problemi che incorrono nella fase di gestione dell'accordo e non sono da sottovalutare, in quanto non così rari come si è portati a pensare (Valdani & Bertoli, 2014).

Il problema dell'integrazione può sorgere se vi sono visioni strategiche divergenti. A seguito di una fase iniziale di concordanza, gli sviluppi della relazione possono portare ad un cambio di visione da parte di uno o più partner. Le differenze culturali nel top management possono essere un altro fattore di rigidità ed ostacolo alla gestione. Nel caso del franchising, che verrà analizzato più nel dettaglio in seguito, l'affiliato potrebbe voler applicare prezzi più elevati, rispetto a quelli stabiliti dal franchisor, per avere una redditività più elevata con volumi modesti.

I comportamenti opportunistici si manifestano qualora vi sia una forte asimmetria fra i partner, per cercare di trarre il maggiore beneficio economico e appropriarsi delle conoscenze di altri. Per asimmetria si intende la non corrispondenza tra benefici del partner e costi da esso sostenuti per la partecipazione all'accordo. Nel caso del franchising, l'investimento iniziale richiesto è molto elevato (dovuto all'acquisto delle attrezzature), ma spesso i termini di pagamento, la diffusione delle informazioni, la libertà di vendita, ... non sono all'altezza delle aspettative. Il problema dell'appropriazione indebita delle competenze sviluppate dal partner viene spesso controllato con delle clausole contrattuali che prevedono l'obbligo di riservatezza sul know-how e sulla documentazione tecnica acquisita, l'impegno a non originare iniziative che entrino in competizione con le attività stipulate nell'accordo, sia durante la valenza di questo, sia per alcuni anni dopo la sua cessazione. Negli accordi a contenuto prevalentemente produttivo, questo rischio è più elevato. In questo caso, il brevetto aiuta a tutelarsi maggiormente (Valdani & Bertoli, 2014).

Infine, un mutamento nelle condizioni aziendali o la variazione di obiettivi e strategie delle imprese partner, può far scaturire delle problematiche (dette precedentemente dovute alla "variazione delle condizioni originarie"). Spesso è l'operatore locale che cambia le proprie condizioni aziendali e spinge l'impresa a rescindere dal contratto anticipatamente. Negli accordi nell'area marketing la figura fisica del partner è estremamente rilevante, perciò il cambiamento della compagine sociale può ad esempio portare alla chiusura del rapporto. In un altro scenario, quando uno dei partner raggiunge gli obiettivi che si era prefissato (come l'integrazione di una linea di prodotti, la penetrazione in un nuovo mercato o lo sviluppo di conoscenze), si può perdere l'interesse nel proseguo della collaborazione.

Un accordo per avere una lunga durata, deve essere basato sulla fiducia reciproca tra i partner, che facilita il mantenimento di una visione chiara e condivisa, specialmente nel *middle management*, che ha un ruolo fondamentale nella gestione operativa. Di seguito verranno analizzati gli accordi commerciali in area marketing e produttiva: le alleanze commerciali, il franchising internazionale, il piggy back, il contratto di produzione, il licensing internazionale e le joint venture.

Per la natura di questa ricerca, verranno approfondite le modalità che si possono utilizzare a livello pratico nel settore agroalimentare. Le altre invece verranno accennate per avere comunque una visione generale di tutto il sistema.

1.2.3.1. Le alleanze commerciali

Questo accordo di marketing prevede che l'importatore acquisti la merce e la immagazzini nei propri stabilimenti, assolvendo a tutte le problematiche burocratiche dell'importazione. Dovrà poi rivendere la merce ai propri clienti, grossisti o dettaglianti, applicando il proprio margine. Gli esportatori di vino negli Stati Uniti, ad esempio, utilizzano spesso questa tipologia di accordo, per via della regolamentazione complessa basata su licenze rilasciate da diversi enti ai diversi soggetti (importatori, distributori e dettaglianti). Questo retaggio del proibizionismo, prevede che vi sia obbligatoriamente la figura dell'importatore, azienda estera con sede nel territorio estero (a differenza dell'esportazione indiretta, dove la figura interposta può avere sede nel territorio dell'impresa esportatrice). Le aziende italiane prediligono la figura del concessionario di vendita, un importatore che agisce in nome e per conto proprio. Si instaura un contratto di concessione, dove l'impresa concedente si obbliga a fornire con continuità determinati prodotti al concessionario (Valdani & Bertoli, 2014). Quest'ultimo si impegna ad acquistare i prodotti e venderli con continuità, in nome proprio, per conto proprio e a proprio rischio. Dovrà inoltre possedere una rete di vendita, gestire le scorte, amministrare e evadere ordini, effettuare l'assistenza post-vendita e la manutenzione. Può essere prevista l'esclusività territoriale, che assicura al concessionario di essere l'unico distributore dei prodotti nel territorio previsto dal contratto (*exclusive dealer*). Solitamente, vi è una quota minima di acquisto e a livello di contratto sono concordate il livello delle giacenze e il servizio post-vendita. Il contratto di concessione è favorevole per l'esportatore soprattutto nei casi di beni di consumo, in quanto la distribuzione al dettaglio di questi prodotti è frazionata e bisogna evitare gli out of stock negli scaffali. Il concessionario, essendo la merce di sua proprietà, ha un forte interesse nel posizionarla bene nella distribuzione. Infine, con un grande quantitativo a volume di acquisto può beneficiare di risparmi nei costi. Rispetto al contratto di agenzia, permette di trasferire al

concessionario i rischi di insolvenza dei clienti. Egli rimane meno vincolato dal volere del concedente e può applicare la sua politica di vendita al consumatore finale.

1.2.3.2. Il franchising internazionale

Il franchising internazionale è un'affiliazione commerciale, in cui vi è un rapporto di collaborazione continuo tra più imprese. È un accordo tipico della distribuzione commerciale, che in Italia viene non di rado utilizzato anche per espandersi in mercati internazionali nei settori dei prodotti per la cura della persona e nei servizi. La formula non differisce molto dalla sua gemella per il mercato nazionale: il franchisor, interessato ad espandersi su nuovi mercati, “concede ad uno o più affiliati locali (franchisee) l'utilizzazione della propria formula organizzativa e commerciale” (Valdani & Bertoli, 2014). La differenza sostanziale è che nel franchising internazionale l'affiliata e l'affiliante appartengono a stati diversi o operano in mercati differenti. Il franchisee dovrà pagare un diritto di ingresso e/o delle royalty a scadenza periodica.

Vi sono due forme di franchising internazionale: di produzione e di servizi. Nel primo caso, il franchisor è un'impresa industriale, mentre nel secondo il franchisee si impegna a riprodurre prestazioni di servizio dell'affiliante. Questa modalità è molto comune nel settore turistico-alberghiero e per questo non verrà approfondita ulteriormente.

I modelli organizzativi che si possono applicare sono anch'essi due: diretto o indiretto. Il franchising diretto presuppone una conoscenza approfondita del mercato prescelto da parte del franchisor, il quale stipula direttamente i contratti con gli imprenditori locali o tramite l'istituzione di una propria società sussidiaria all'estero alla quale viene affidata la gestione della rete locale. Il modello indiretto invece prevede soluzioni tecnico-organizzative più articolate, che l'impresa utilizza quando pensa di non conoscere il mercato e vuole quindi assumersi meno rischi e responsabilità.

I vantaggi di questa formula sono l'affidamento della vendita e distribuzione all'imprenditore locale, che opererà con il marchio del franchisor e attraverso un format definito del punto vendita. L'efficacia varia in base alla standardizzazione del prodotto e della marca. Un'ampia gamma di prodotti permette la distribuzione differente tra i franchisee seguendo le esigenze del mercato, ma mantenendo allo stesso tempo una standardizzazione globale della produzione e dell'immagine.

In Italia, la formula del contratto franchising funziona e nel futuro sembra avere un andamento positivo. Nel 2016 ha raggiunto i 24 miliardi di fatturato realizzato da 51mila negozi e 950 franchisor (di cui 61 estere). I settori più dinamici sono fashion e food (inteso come ristorazione) e il modello più diffuso è quello del pluri franchisee che consente di aprire più punti vendita con il marchio del

franchisor o gestire più brand non in concorrenza tra loro (Confimprese, 2007). Rispetto ad altre economie, anche in questa formula siamo al di sotto della media, ma costituisce il 7% del comparto distributivo in Italia. Sono spesso i giovani ad utilizzare questa formula per entrare nel mondo della distribuzione: il 25,6% degli imprenditori degli affiliati sono infatti giovani tra i 25-35 anni. Le insegne italiane all'estero sono aumentate del 3% rispetto al 2015 e i punti vendita all'estero nel 2016 sono ben 7871 (Scarci, 2017).

1.2.3.3. Il Piggy Back

Questa tipologia di accordo commerciale prevede che un'impresa (detta *rider*) utilizzi la rete distributiva di un'altra situata in un diverso mercato (il *carrier*) per vendere i propri prodotti nel nuovo mercato estero. Per rete distributiva si intende forza vendite, unità commerciali, punti vendita di proprietà.

Il rapporto può essere reciproco, ossia ciascun partner può vendere i prodotti dell'altro sul proprio mercato. Inoltre questo contratto è perfetto per qualunque tipologia di prodotto, purché questi siano complementari, correlati o non in relazione tra loro. Insieme, i beni possono svolgere una funzione di integrazione della gamma offerta e completare il portafoglio prodotti. È una tipologia che permette un facile accesso ad un nuovo mercato anche da parte di piccole imprese e con un basso rischio, in quanto non prevede grandi investimenti iniziali. A volte la scelta di agire attraverso il piggy back può essere dettata da agevolazioni fiscali e politiche del governo oppure a causa di una elevata frammentarietà del sistema distributivo. Il rider può beneficiare di rapidi tempi di consegna e dei servizi postvendita, ma rinuncia al controllo del marketing e del mercato e non può influenzare le politiche commerciali.

Vi sono due modalità operative con cui il *carrier* può agire, che vanno stabilite tramite contratto anticipatamente: egli può comportarsi come un agente, operando con un compenso a provvigione; oppure comprare i beni dal rider e rivenderli, assumendosi il rischio commerciale. Questa seconda opzione può essere vista come una forma di franchising, in cui il *franchisee* non deve mettere a disposizione un capitale di rischio, ma una collaborazione dietro corrispettivo.

Il marchio con cui viene venduto il prodotto del *rider* può essere il proprio o nuovo. In alternativa, si può decidere di utilizzare il marchio dell'impresa più conosciuto sul mercato, in modo da spingere le vendite grazie alla *brand awareness* (Albaum & Duerr, 2011).

1.2.3.4. Il contratto di produzione

Con il contratto di produzione, l'impresa detta *contractor*, trasferisce ad uno o più partner locali il processo di produzione di beni che poi verranno venduti in quel mercato (Valdani & Bertoli, 2014).

È all'impresa committente che compete la distribuzione attraverso intermediari locali o con una rete commerciale propria. Nella realtà vi sono poi diverse tipologie di contratto di produzione.

Nel caso del *original equipment manufacturer*, il *contractor* finalizza il prodotto ultimo che verrà venduto sul mercato e appare quindi come il produttore ufficiale. Questo avviene per completare la gamma offerta con prodotti locali.

Il contratto di produzione viene utilizzato spesso ove vi siano barriere all'entrata per le imprese straniere o quando le dimensioni della domanda non giustificano un investimento diretto con un insediamento produttivo. Il paese estero può voler impedire l'entrata di nuove imprese per proteggere l'industria locale, attraverso l'introduzione di dazi elevati e limitazioni quantitative alle importazioni. Questa modalità di ingresso nel mercato consente di produrre a costi più bassi e di beneficiare di una produzione più specifica per il mercato stesso. I costi di trasporto e amministrativi (come le pratiche di sdoganamento) vengono ridotti da una semplificazione della distribuzione sul territorio.

Si può saturare la capacità produttiva di imprese straniere che altrimenti non verrebbe sfruttata e beneficiare di una flessibilità maggiore, grazie alla stipulazione di contratti brevi in cui di volta in volta si rinnova la collaborazione.

Il rischio è che il produttore locale si appropri delle conoscenze e tecnologie portate dall'impresa committente e le utilizzi nel futuro, diventando un *competitor*. Inoltre, l'impresa dovrà supervisionare l'operato del partner straniero, per verificare il rispetto degli standard qualitativi e erogare corsi di formazione nel caso in cui il personale non abbia le specifiche tecniche richieste. Per quanto riguarda le imprese italiane, è difficile trovare all'estero la stessa abilità e capacità tecnica che possiedono gli artigiani italiani.

1.2.3.5. Il licensing internazionale

Nel contratto di licencing internazionale, "un'impresa (licenziante o *licensor*) concede a un'altra impresa (licenziataria o *licensee*) il diritto di utilizzare una tecnologia particolare o un processo produttivo brevettato, nonché un marchio, per realizzare un determinato prodotto e, eventualmente, il diritto di commercializzarlo, dietro pagamento di un compenso" (Valdani & Bertoli, 2014).

In questo modo, l'impresa non necessita di risorse aggiuntive per espandersi in un nuovo mercato.

Il compenso da corrispondere al licensee può essere immediato (*lump-sum*) o dilazionato (la cui forma più diffusa è la *royalty*). Il primo caso è più vantaggioso per il *licensor*, che si vede subito corrisposta la somma dovuta senza il rischio di un mancato pagamento futuro. È però una formula svantaggiosa per il licenziatario, che preferirebbe il pagamento dilazionato, in quanto il corrispettivo diventa legato alle quantità effettivamente vendute sotto licenza. La *royalty* può essere un fisso sulle unità vendute o una percentuale sul prezzo di vendita, spesso agganciata ai fattori economici che ne possono variare l'entità nel tempo. Il contratto infatti è solitamente di lunga durata e deve prevedere eventuali fluttuazioni valutarie nel caso di pagamento in valute diverse. Nella realtà, le tipologie di pagamento vengono entrambe utilizzate in una formula mista.

Il bagaglio informativo che viene trasferito dal *licensor* al licensee comprende: il know-why necessario per l'utilizzo del prodotto brevettato (ad esempio segreti di produzione, specifiche tecniche, manuali, software, ...); consulenze e servizi per l'installazione degli impianti; formazione del personale specifico e procedure di amministrazione.

Oltre alla licenza, nel contratto può essere prevista anche la fornitura di: un impianto *chiavi in mano*, dove al partner locale viene consegnata anche la struttura produttiva pronta per il funzionamento; *prodotto in mano*, con cui si organizza e si avvia il processo produttivo, oltre a fornire la struttura produttiva; *mercato in mano*, dove il *licensor* mette a disposizione anche gli sbocchi di vendita (Valdani & Bertoli, 2014).

Di seguito vengono analizzati per punti i fattori che influenzano la scelta di utilizzare questa formula di contratto piuttosto che altre per entrare in un nuovo mercato:

- Ridotta accessibilità per gli investitori esteri al paese estero: dovuta a barriere artificiali all'importazione, divieti all'investimento diretto estero in alcuni settori, impossibilità di acquisire partecipazioni in imprese locali, rischio paese e problematiche nel rimpatrio degli utili;
- Incidenza dei costi di trasporto: è maggiore per i prodotti in volume e peso maggiore. Vi sono meno possibilità di trasporto e spesso sono caratterizzati da un basso valore aggiunto;
- Politiche governative dei paesi ospiti: possono incentivare l'impresa locale ad acquisire le competenze di altre imprese, per permettere al paese di diminuire le importazioni e migliorare la bilancia dei pagamenti con l'estero. Le normative possono in alcuni casi permettere il trasferimento del solo prodotto intermedio o delle componenti ed obbligare il licenziatario all'assemblaggio finale;
- Velocità del cambiamento tecnologico: maggiore è la velocità, più è consigliabile il licensing. Se l'obsolescenza tecnologica è rapida, conviene concedere i diritti in licenza, in modo da poter rientrare nell'investimento. Inoltre, concedendo la licenza ad altre imprese straniere si

evita che queste possano diventare concorrenti sviluppandone un'altra (il cosiddetto blocco tecnologico);

- Cross-licensing: consiste nello scambio reciproco di licenze ed è tipico dei settori farmaceutico, chimico ed elettronico. In questi casi, i costi dei programmi di ricerca sono molto alti e solo in questo modo si può ampliare il portafoglio prodotti senza un onere eccessivo;

Il rischio più alto in questa tipologia di contratto è proprio quello del trasferimento involontario di know-how al licenziatario, che può trasformarsi in un pericoloso concorrente. Inoltre, egli può danneggiare l'immagine della marca o la reputazione d'impresa se non vi è un controllo qualitativo (Valdani & Bertoli, 2014).

1.2.3.6. Le Joint Venture

La joint venture è una forma di collaborazione tra due o più imprese con lo scopo di organizzare altre forme più durature. Con gli anni, questo termine ha assunto due connotazioni:

- Non equity joint venture (detta anche occasionale/strumentale/contrattuale), che solitamente prevede il raggiungimento di un progetto specifico, come una gara d'appalto internazionale. Non si costituisce una società, ma vi è un contratto di collaborazione sottostante a più soggetti che permette di coordinare e conferire i mezzi necessari allo scopo. Alla fine, viene diviso il risultato economico tra i partecipanti. Questa formula è più flessibile e permette una certa rapidità nella costituzione della joint venture, una trasparenza fiscale e una risoluzione del rapporto contrattuale semplificata;
- La joint venture operativa o societaria, ossia una società di capitali giuridicamente autonoma controllata in comune da due o più imprese indipendenti (senza rapporti di controllo tra loro) per l'esercizio di un'attività di lunga durata. Vengono messe in comune risorse e competenze per un'attività non occasionale e strategica. Le imprese possono essere di qualunque dimensione: piccola, media o grande;

L'importante è scegliere bene il partner locale, valutando il suo orientamento strategico complessivo (difensivo o proattivo) e la sua capacità di interagire efficientemente con il mercato di sbocco. L'impresa straniera deve possedere un equilibrato grado di competenze organizzative e tecnologiche. Non troppe, per evitare che questi le acquisisca per utilizzarle per altri scopi, ma neanche troppo poche, altrimenti non sarà in grado di dare la priorità alle strategie migliori. Il grado di esperienza internazionale, considerato come l'assimilazione della cultura occidentale, inoltre, è importante nel

caso di mercati culturalmente molto distanti. Permette di ridurre le conflittualità sul piano culturale e organizzativo. Anche l'assetto finanziario dell'impresa estera è rilevante soprattutto nella fase di avviamento: l'organizzazione deve essere solida, redditiva e liquida.

Non è scontata la disponibilità dell'impresa straniera nel fornire informazioni corrette e veritiere sulla sua situazione: in Cina, molto spesso le aziende tendono a nascondere la loro reale situazione finanziaria.

In sede di negoziazione, deve essere individuato il prodotto oggetto della joint venture e successivamente va stabilito l'apporto che ogni impresa deve conferire e il ruolo nel progetto. Solitamente, negli accordi stabiliti con i mercati emergenti, l'impresa occidentale mette a disposizione le proprie tecnologie, le conoscenze e l'esperienza in ambito commerciale. Le altre imprese invece dovranno conferire il personale, gli impianti e la rete di relazioni istituzionali e commerciali nel paese.

Solitamente, la quota di capitale sociale detenuta dall'impresa determina il suo grado di coinvolgimento nella gestione della *venture*: il socio di maggioranza è anche detto *dominant partner* (Valdani & Bertoli, 2014). In base alla distribuzione delle quote societarie la joint venture può essere:

- *Dominant joint venture*: vi è un socio che detiene la maggioranza del capitale, che ha quindi il controllo dell'iniziativa ma delega la responsabilità gestionale al socio di minoranza. Il partner dominante si assume le attività di pianificazione, organizzazione, controllo e valutazione, attuando una costante attività di reporting. Solitamente si forma quando l'orizzonte temporale della collaborazione è breve, il grado di rischiosità è elevato e il collegamento dell'impresa con l'attività della joint venture è alto. La gestione è affidata al partner critico, ossia quello che dispone delle capacità e delle risorse necessarie;
- *Shared joint venture*: le quote del capitale sociale sono divise equamente tra i soci. In sede di consiglio di amministrazione vengono discusse ed approvate le decisioni in merito alla gestione. I ruoli chiave manageriali vengono ripartiti in modo paritario, In questo caso, l'orizzonte temporale della collaborazione è di lungo periodo, non vi è un grande rischio per le singole imprese partecipanti e tutti i soci contribuiscono alla gestione;

Quando un partner non riesce a caratterizzarsi nettamente rispetto all'altro, abbiamo le difficoltà di gestione maggiori. Nel caso in cui un'azienda possieda risorse parziali e l'altra scarse, nessuna risulta possedere le capacità manageriali necessarie per la guida del gruppo. I casi in cui una impresa possiede risorse complete e l'altra scarse sono i più semplici da gestire, in quanto una delle due prevarrà nettamente sull'altra. Se entrambe hanno risorse parziali, si opterà per la *shared joint venture*.

Uno studio recente di Cerrato Daniele et al. (2015) ha preso 63 piccole e medie imprese italiane e ha individuato 4 archetipi nei quali un'azienda può rientrare a seconda delle strategie di internazionalizzazione che intraprende. La clusterizzazione è stata effettuata sulla base dei seguenti fattori: la percentuale di vendite effettuate all'estero, la localizzazione delle risorse, gli sbocchi sui mercati, l'orientamento all'internazionalizzazione e il network di relazioni (Cerrato, et al., 2016). Le 4 tipologie di attori individuati nello studio sono: i *marketers*, gli *investor*, i *networker* e i *weak internationalizer*. Nella prima categoria dei *marketers* rientrano le imprese il cui fatturato dovuto alle esportazioni è superiore al 65% ed esportano in media in 3.9 paesi su 6. Non utilizzano partnership commerciali e le risorse sono per la maggior parte interne all'azienda. La loro crescita sui mercati globali è guidata dall'esperienza del *top management* nelle operazioni di esportazione, che per l'85% ha già maturato esperienze internazionali. Le imprese sono interessate ai nuovi mercati come sbocchi per la vendita dei beni o servizi prodotti e l'internazionalizzazione coinvolge solo le attività a valle della catena del valore. Considerando la classificazione delle strategie di internazionalizzazione descritte precedentemente, i *marketers* sono principalmente le aziende che esportano indirettamente. Gli *investitors*, invece, differiscono dal primo archetipo per un impegno di risorse all'estero maggiore. L'ammontare dei ricavi ottenuti con le esportazioni è sempre elevato (60% circa) e esportano in circa 3.6 paesi su 6 (Cerrato, et al., 2016). Le attività internazionali non si limitano solo alle vendite e al marketing, ma la presenza maggiore all'estero aumenta il peso del rischio per l'impresa. Vi è un limitato numero di partnership con l'estero e le strategie di internazionalizzazione più utilizzate sono l'esportazione diretta e l'insediamento produttivo. Il terzo archetipo è denominato dei *networker*, ossia imprese che tendono ad internazionalizzare tramite gli accordi di collaborazione internazionale. La percentuale di fatturato dovuta all'esportazione è pari al 48% e l'utilizzo di risorse estere è raro. I *network* di relazioni sono invece molto importanti rispetto agli altri archetipi. Infine, i *weak internationalizer* sono il gruppo con il minor livello di internazionalizzazione. Fare business nei mercati globali è secondario per il *top management*, mentre gli obiettivi principali sono soddisfare la domanda interna, che indirizza le scelte su standard qualitativi e requisiti minimi.

Le scelte di internazionalizzazione delle imprese sono spesso guidate dalle dimensioni dell'impresa, dall'anzianità nel mercato, dagli investimenti in ricerca e sviluppo e dall'impronta dei manager. Per gli autori Cerrato *et al.* le imprese di dimensioni maggiori sono più inclini ad appartenere agli archetipi dei *networker* o dei *investitors* (Cerrato, et al., 2016).

Clusterizzare le imprese all'interno di questi gruppi, permette di definire i punti di forza e di debolezza su cui lavorare. Ad esempio, le imprese che non internazionalizzano avranno sicuramente delle lacune in merito ai processi da attuare per le esportazioni, mentre gli *investitors* avranno bisogno di più

accesso ai servizi di management delle risorse umane e supporto alle decisioni di investimento (Cerrato, et al., 2016).

CAPITOLO 2: Analisi di un nuovo mercato

1.1. Introduzione

L'analisi di un nuovo mercato è una parte fondamentale della stesura di un piano di marketing per un'impresa che voglia espandere le proprie attività all'estero. Il piano di marketing è formato da una strategia di *market entry* e di *supporting marketing mix*. L'internazionalizzazione deve essere basata sul maggior numero possibile di dati e accurate analisi, in modo da poter procedere nel modo migliore e raggiungere i risultati sperati. Avendo ben chiari gli obiettivi futuri ma anche il background storico dell'impresa, il piano di internazionalizzazione dovrà essere il più dettagliato possibile, prevedendo sia obiettivi operativi che strategici. La visione a lungo termine deve essere alla base della strategia, che verrà implementata attraverso *task* specifiche di breve periodo.

La ricerca di opportunità di mercato consiste nell'individuare i paesi verso cui concentrare gli sforzi aziendali (Valdani & Bertoli, 2014). Si tratta di una procedura che permette di identificare dei gruppi target i cui bisogni sono insoddisfatti, perché l'offerta è scarsa o potrebbe essere migliore.

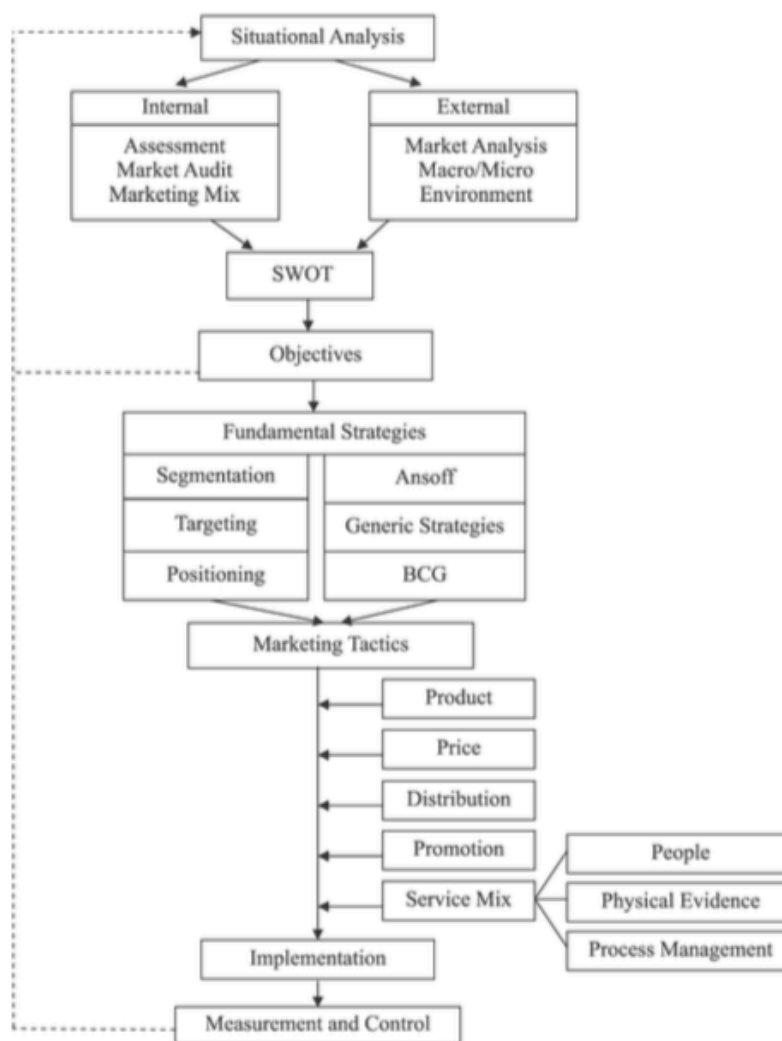
Per prima cosa, sarà necessario valutare l'ambiente di business, confrontando il settore italiano con quello del Paese estero prescelto. L'identificazione di similarità e differenze nella conduzione del business sarà l'origine della discussione. In seguito, fondamentale è l'analisi della domanda nel Paese estero: l'identificazione degli elementi chiave dei driver di domanda e la loro segmentazione. Prendendo in esame un segmento che presenti aspetti attrattivi pertinenti, può essere interessante anche una valutazione della tendenza della domanda globale a convergere o divergere nel comportamento di consumo del prodotto nel Paese estero. Recuperando informazioni sulle dimensioni di Hofstede e/o di Schwartz si possono trarre conclusioni sulla distanza tra due Paesi, di cui si è parlato approfonditamente nel Capitolo 1.

Successivamente a questa fase di analisi della domanda, va presa in considerazione l'offerta nel Paese estero. Utilizzando lo schema delle cinque forze di Porter, si analizza la competizione internazionale e nazionale, nel settore di riferimento, dal punto di vista del Paese estero prescelto. I *key take outs* saranno l'identificazione dei driver competitivi e i *key competitor brand* (caratteristiche e prezzi).

Si dovrà procedere poi con la valutazione del rischio Paese e dell'attrattività del mercato, che porterà alla discussione della SWOT analysis, che mette insieme opportunità e minacce del mercato e punti di forza e di debolezza dell'impresa. Operativamente si descriveranno tutti i potenziali target di mercato (locale, nazione e sopranazionale) che l'impresa dovrebbe raggiungere e si stilerà una

classifica di priorità tra essi. Vi è poi la definizione dell'orientamento strategico e delle possibili strategie di entrata nel Paese (come la *joint venture*, *licensing*, ecc...) supportate da obiettivi specifici. Prima ancora di entrare nel mercato di riferimento, bisogna avere una strategia di posizionamento competitivo e una *brand image* chiara e ben definita. Si scende quindi a livello di marketing mix, in cui si applicano scelte di standardizzazione o di adattamento in base agli attributi del prodotto e ai canali distributivi che verranno utilizzati. Il *top management* discuterà i prezzi dei competitor nel Paese estero e avrà la responsabilità di decidere una strategia di *brand pricing*. La figura sottostante riassume i passi descritti fino ad adesso in modo sintetico e chiaro:

Figura 6 - Fasi del piano di marketing



Fonte: Vrontis, et al., 2006

Di fondamentale importanza è la definizione dei vari ruoli all'interno dell'impresa. Ogni funzione deve essere assegnata ad uno specifico dipartimento o reparto e tutta l'organizzazione deve essere a

conoscenza della suddivisione dei compiti. Sulla base delle competenze dei diversi uffici, verranno attribuite alcune fasi dello sviluppo della strategia.

Ultimo, ma non per questo meno importante, il budget di marketing andrà redatto specificando le tempistiche di attuazione e gli orizzonti temporali necessari per il raggiungimento degli obiettivi. In questo conto economico previsionale verranno indicati per ogni singola leva i dettagli con scadenziario e responsabilità. Il documento deve avere un orizzonte temporale massimo di 3 anni, ma adattabile a breve termine. È uno strumento di controllo sistematico, con cui si possono confrontare gli obiettivi con la loro realizzazione.

1.2. La pianificazione di marketing

L'obiettivo principale di un piano di marketing è esprimere in modo chiaro e sistematico le scelte dell'impresa per assicurarsi uno sviluppo a medio e lungo termine. La struttura generale di un piano di marketing strategico prevede due fasi: una analitica e una sintetica.

Nella fase analitica bisogna riuscire a rispondere a sei quesiti chiave:

1. Qual è la missione strategica dell'impresa all'interno del mercato di riferimento?
2. Quali prodotti-mercati e posizioni possono essere occupate dall'impresa all'interno del mercato?
3. Che attrattività intrinseca posseggono i prodotti-mercati che l'impresa vuole occupare? E quali sono le minacce ed opportunità legate al loro ambiente? (audit esterno)
4. Quali sono i punti di forza e debolezze che l'impresa ha a disposizione in relazione ai prodotti-mercati? Ha l'impresa dei vantaggi competitivi o delle caratteristiche distintive? (audit interno)
5. Quali sono gli obiettivi e le strategie di copertura e sviluppo? Per i prodotti facenti parte del portafoglio dell'impresa, qual è il livello di rilevanza strategica da mantenere?
6. Come si possono tradurre gli obiettivi strategici in marketing operativo (strategia di marketing mix, anche detta delle 4P: *Product, Price, Place e Promotion*)?

Nella fase sintetica sono racchiusi in sintesi tutti gli obiettivi, le risorse necessarie, i programmi d'attuazione specifici e il calcolo dei risultati previsionali per ogni attività e nel complesso.

La stesura di un piano di marketing ha molteplici vantaggi, ma come sempre anche alcuni svantaggi. È utile in quanto esprime un progetto della Direzione e dà origine ad una visione comune all'interno delle varie aree dell'azienda. Chiarisce la situazione di partenza e permette di analizzare meglio i

successivi risultati. Crea coerenza tra gli obiettivi e facilita l'arbitraggio sulla base di criteri oggettivi in caso di conflitti. Permette di interpretare gli eventuali scarti e aumenta la velocità di reazione di fronte a cambiamenti inaspettati. Infine, grazie al piano di marketing, vi è una gestione più rigorosa, basata su norme, budget, scadenze.

La mancanza di informazioni, invece, può portare a delineare una realtà diversa da ciò che ci si aspetta. Notizie sul settore, tendenze del mercato, concorrenza, quote di mercato, innovazioni tecnologiche, ecc... sono elementi di cui non sempre si può venire a conoscenza o di cui si può conoscere solo con un ingente esborso monetario. Inoltre, il piano si rivela inutile nel momento in cui il mondo esterno cambia: se vi sono modificazioni notevoli del panorama competitivo, la previsione perde il suo valore. Ad esempio, cambi legislativi in materia di importazione nel Paese estero potrebbero impedire la sua commercializzazione all'interno. Infine, la stesura del piano comporta anche una conseguente perdita di flessibilità a favore di una chiara e precisa delineazione degli obiettivi.

Si passerà ora ad analizzare più approfonditamente le sei domande a cui bisogna trovare risposta per stendere un completo piano di marketing. Ad ogni domanda verranno dati suggerimenti su come operare o su quali informazioni recuperare, in modo da rendere questo schema utilizzabile anche operativamente.

DOMANDA 1: Qual è la missione strategica dell'impresa all'interno del mercato di riferimento?

La definizione della missione strategica deve prevedere un richiamo alla storia dell'impresa, dalle sue origini alle successive trasformazioni, e la delineazione del suo campo di attività. Quest'ultimo consiste nell'individuazione un bisogno generico e la creazione di una soluzione per il cliente. Più banalmente, sono i benefici che il prodotto/servizio può dare al consumatore. La missione deve prevedere anche degli obiettivi prioritari (economici e non) e dei limiti. Gli obiettivi possono essere un minimo rendimento sul capitale investito, lo sviluppo della quota di mercato, il mantenimento della struttura familiare dell'impresa, il rifiuto ad accedere ad alcuni campi di attività, il mantenimento di un determinato numero di dipendenti, ecc... I limiti invece dipendono dalle risorse a disposizione dell'organizzazione come capitale, risorse umane, capacità produttiva e i valori etici e morali ai quali l'impresa si vuole attenere nei rapporti con altri soggetti o per le sue attività (ad esempio, un'impresa cosmetica che non testa i propri prodotti sugli animali). Infine, la missione deve dare un'idea della tendenza strategica di base dell'impresa (strategia di leadership, di sfida, coesistenza, specializzazione, differenziazione di costo, ecc...). A questo punto siamo ancora ad un livello generale, ma si ridefinirà l'orientamento in modo più preciso a livello di prodotto-mercato.

DOMANDA 2: Quali prodotti-mercati e posizioni possono essere occupate dall'impresa all'interno del mercato?

Analizzando la gamma di prodotti attuale dell'impresa, verranno selezionati i prodotti da esportare e in che misura. La scelta è molto delicata, in quanto alcuni mercati possono non essere pronti per determinate tipologie di prodotti o addirittura ne vietano la vendita o l'utilizzo. Se l'offerta attualmente disponibile non soddisfa un mercato nel quale si vuole entrare, allora dovranno essere creati nuovi prodotti in grado di raggiungere gli obiettivi. Non bisogna quindi guardare al prodotto e al mercato separatamente, ma invece considerarli come una combinazione congiunta.

DOMANDA 3: Che attrattività intrinseca posseggono i prodotti-mercati che l'impresa vuole occupare? E quali sono le minacce ed opportunità legate al loro ambiente?

Per rispondere a questa domanda è necessario effettuare un'analisi dell'audit esterno, ossia analizzare l'attrattività del Paese estero prescelto, identificando le tendenze principali che rappresentano opportunità o minacce nei prodotti-mercati. Sugli elementi dell'ambiente esterno l'azienda ha una limitata, se non nulla, influenza e questo vale sia a livello di macro-variabili che micro-variabili. Le prime sono individuate in fattori sociali, legali, economici, politici e tecnologici (con la cosiddetta analisi SLEPT). Inclusi in questa categoria vi sono i fattori demografici e ambientali, ad esempio. Le micro-variabili invece sono rappresentate da vincoli ambientali, come la struttura del mercato, fornitori, clienti, tendenze del mercato e *competitors* (Vrontis, et al., 2006). Le micro-variabili si possono osservare con l'analisi PEST (*political, economic, social and technological analysis*). Sono fattori politici, ad esempio, l'introduzione di nuove leggi, se il Paese appartiene o meno all'Unione Europea o se vi è il libero scambio delle merci. I fattori sociali riguardano, ad esempio, la salute dei cittadini, l'aspettativa di vita e il tasso di nascita. Tra i fattori tecnologici, potrebbe rientrare il grado di diffusione della rete internet nel Paese. Nei paesi in via di sviluppo non è scontato che la connettività arrivi fino ai villaggi rurali.

Per indagare sulle tendenze del mercato bisogna valutare l'evoluzione della domanda globale del prodotto-mercato di riferimento nei 3/5 anni successivi. È necessario calcolare il ciclo di vita del prodotto-mercato interrogandosi sulle dimensioni a volume e valore del mercato totale, lo sviluppo/stagnazione/declino della domanda ed il consumo medio per abitante/nucleo familiare/cliente. Altri fattori da tenere in considerazione sono il tasso di saturazione del mercato, il tasso medio di scorta delle famiglie, la durata media della vita del prodotto, la presenza di prodotti sostitutivi o meno, la stagionalità delle vendite, il grado di innovazione tecnologica nel settore, la struttura della distribuzione, i costi dei canali distributivi, la tendenza evolutiva dei prezzi medi, i

mezzi di comunicazione più utilizzati. Il comportamento degli acquirenti va invece analizzato descrivendo i comportamenti di acquisto e di utilizzo. Si viene a delineare così un profilo di consumatore ben definito da un determinato processo di acquisto influenzabile da alcuni fattori. Ad esempio, si possono esaminare le seguenti variabili: profilo socio-demografico, le fasi tipiche del processo di acquisto, la percezione d'importanza degli attributi e delle prestazioni del prodotto, i cambiamenti nelle attese e nei benefici ricercati, la sensibilità alle azioni di marketing.

L'ambiente concorrenziale è dato dal grado di intensità della rivalità e dall'analisi dei vantaggi competitivi di ciascun concorrente. L'analisi richiede il possesso di diverse informazioni, come la struttura competitiva del mercato, la distribuzione delle quote e la percentuale di concentrazione, il posizionamento dei concorrenti, i punti di forza e di debolezza di questi, le principali strategie, le minacce di nuovi entranti, il potere di mercato di fornitori e clienti. Bisogna anche informarsi sulla distribuzione nel mercato, come ad esempio la ripartizione delle vendite per store, la quota per canali distributivi e la loro diversità, le tendenze evolutive di ciascun canale, le novità che interessano il retail marketing, i costi ed i margini per ogni canale, le possibili collaborazioni con i distributori.

In questa fase, entra in aiuto per una analisi più completa lo schema delle cinque forze di Porter, in cui si analizzano le minacce di nuovi entranti, i concorrenti, i fornitori, i prodotti sostituti e i consumatori.

DOMANDA 4: Quali sono i punti di forza e debolezze che l'impresa ha a disposizione in relazione ai prodotti-mercati? Ha l'impresa dei vantaggi competitivi o delle caratteristiche distintive?

Per individuare i punti di forza e di debolezza dell'impresa si deve fare una analisi di competitività. L'obiettivo è individuare il vantaggio competitivo in possesso dell'impresa su cui basare la propria strategia ed evitare problemi scaturenti da proprie debolezze. Si rapportano i dati confrontandoli con il concorrente principale nel mercato di riferimento.

La posizione competitiva dell'impresa nel mercato può essere analizzata grazie ai modelli di studio portafoglio-paesi (Valdani & Bertoli, 2014). La matrice General Electric/McKinsey, elaborata come alternativa a quella del Boston Consulting Group (BCG), mette in relazione la forza competitiva con l'appetibilità del mercato, che quantifica congiuntamente attrattività e accessibilità. Le variabili degli assi sono aggregate e sintetizzano diversi fattori ponderati. La matrice permette di identificare i paesi in cui sviluppare o difendere la posizione competitiva, quelli in cui massimizzare il ritorno sull'investimento o disinvestire e quelli in cui investire selettivamente.

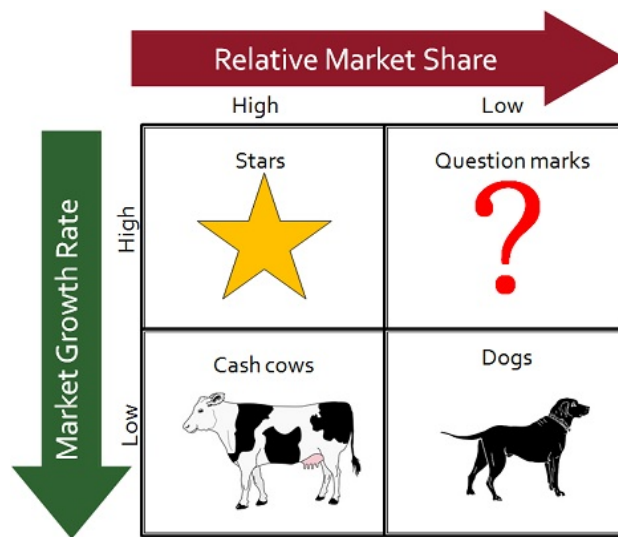
Figura 7 - GE Matrix

APPETIBILITÀ DEL MERCATO	ALTA	INVESTIRE / CRESCERE	INVESTIRE / CRESCERE	STRATEGIE SELETTIVE
	MEDIA	INVESTIRE / CRESCERE	STRATEGIE SELETTIVE	DISINVESTIRE / SFRUTTARE
	BASSA	STRATEGIE SELETTIVE	DISINVESTIRE / SFRUTTARE	DISINVESTIRE / SFRUTTARE
		ALTA	MEDIA	BASSA
		FORZA COMPETITIVA		

I Paesi che rientrano nei tre quadranti in alto a sinistra sono quelli con il maggiore potenziale, ma che richiedono un consistente investimento finanziario e organizzativo, sia nel periodo iniziale che in quello successivo di difesa della posizione ottenuta. La strategia migliore risulta essere quella della presenza diretta sul territorio, per essere più veloci ed aumentare la qualità dei servizi alla clientela. I Paesi che si collocano invece in basso a destra nella matrice, presentano poche opportunità. Se l'impresa è già entrata in questi Paesi, dovrà porre l'attenzione sui flussi di cassa e prepararsi ad una possibile uscita dal mercato. Le azioni da svolgere a breve termine sono una riduzione degli investimenti commerciali e la diminuzione dei costi variabili. Per i Paesi che nella matrice occupano una posizione intermedia devono essere valutate opportune strategie selettive: ad esempio, quelli con una elevata appetibilità del mercato, ma in cui l'impresa ha una bassa forza competitiva, richiedono un considerevole investimento di risorse, i cui ritorni positivi si avranno dopo molti anni. Si può pensare di vendere la gestione dell'attività, se non si hanno le risorse necessarie per l'investimento, ma in questo caso si perderà un'opportunità di sviluppo futuro. L'analisi dei mezzi finanziari permetterà di scegliere tra investimento e disinvestimento nel modo migliore.

La BCG (Boston Consulting Group) è un'altra matrice che permette un'analisi portafoglio-paesi, utilizzando non più variabili aggregate, ma semplici. A differenza della GE Matrix che è più finalizzata all'individuazione dei business prioritari dove investire, la BCG Matrix è utilizzata per decidere come allocare le risorse.

Figura 8 - BCG matrix



Sull'asse orizzontale vi è la quota di mercato relativa, indice della forza dell'impresa nel mercato. Sull'asse verticale invece troviamo il tasso di crescita del mercato, ossia la sua attrattività. La combinazione di queste variabili crea 4 quadranti, per ognuno dei quali vi è un comportamento consigliato. Per i prodotti cosiddetti “stars”, l'impresa dovrà allocare più risorse per ottenere/mantenere la posizione nel nuovo mercato, perché questo cresce velocemente e presenta grandi opportunità. I “cash cow” sono prodotti arrivati ad una fase di maturità del loro ciclo di vita, ma che generano grandi flussi in entrata grazie alla elevata quota di mercato. Anche i “question marks” necessitano di investimenti, ma non hanno lo stesso ritorno economico della prima categoria. Questo spingerà l'impresa ad investire in maniera prioritaria sulle “stars” invece che su quest'ultimi. I “dogs” invece hanno ricavi pari ai costi e l'impresa può decidere di mantenerli in vita se sono beni rappresentativi dell'impresa (molto famosi al pubblico, che li ricollega immediatamente al brand) oppure se disinvestire completamente.

A seguito di queste analisi e a completamento di queste, si costruisce un'analisi SWOT dei principali concorrenti e delle loro quote di mercato relative e si controlla la capacità di reazione, innovazione, attacco e difesa. Questa analisi deriva dalla precedente di audit esterno e serve per capitalizzare i propri punti di forza, minimizzare le debolezze, sfruttare le opportunità del mercato e evitare il più possibile le minacce. Le debolezze vanno convertite in punti di forza e le minacce devono diventare opportunità. Il management deve capire che i punti di forza sono rilevanti solo quando utilizzati per capitalizzare un'opportunità derivante dal mercato.

DOMANDA 5: Quali sono gli obiettivi e le strategie di copertura e sviluppo? Per i prodotti facenti parte del portafoglio dell'impresa, qual è il livello di rilevanza strategica da mantenere?

Vi sono due tipologie di obiettivi che si possono voler raggiungere ed uno non esclude l'altro: possono essere non economici o di marketing. Gli obiettivi non economici riflettono aspirazioni individuali dei dirigenti o preoccupazioni di ordine sociale. Sono stabiliti nella missione, riflettono il sistema di valori dell'impresa e vanno applicati a tutti i segmenti target. Gli obiettivi di marketing possono essere di profitto (es. ROI), di vendita (fatturato, quota di mercato, volumi) o di comunicazione (esito del posizionamento). Spesso è utile definire gli obiettivi in termini finanziari per poi dedurne quelli di marketing. Va sempre specificato l'orizzonte temporale in cui si vogliono realizzare gli obiettivi. Devono inoltre essere chiari e concisi, espressi in forma scritta per facilitarne la comunicazione, definiti in termini quantitativi e misurabili, in linea con gli obiettivi generali dell'impresa, stimolanti e realizzabili. È necessario anche attribuire responsabilità e specificare i risultati attesi in termini di vendite, utili, quota di mercato, ecc.

DOMANDA 6: Come si possono tradurre gli obiettivi strategici in marketing operativo (strategia di marketing mix, anche detta delle 4P: *Product, Price, Place e Promotion*)?

Un obiettivo può essere raggiunto utilizzando diverse strategie: se, ad esempio, vogliamo aumentare il fatturato del 10% possiamo lavorare sul prezzo medio, diminuendolo per aumentare la domanda globale, oppure possiamo allargare la quota di mercato, senza modificare il prezzo. Si possono utilizzare strategie di difesa, ad esempio con il consolidamento della rete distributiva, oppure strategie di penetrazione, mantenendo lo stesso prodotto e lo stesso mercato, ma aumentando la frequenza d'uso. Alternativamente, si possono implementare strategie di sviluppo attraverso i mercati, allargando la distribuzione in altri Paesi e creando nuove reti geografiche. Ancora, una strategia di sviluppo di prodotto permette di ampliare la gamma offerta e colmare eventuali lacune: moltiplicando il numero di marche si può riuscire a saturare il mercato, rendendo difficile l'ingresso di nuovi competitors. Lo sviluppo di nuovi prodotti può avvenire internamente all'impresa, oppure grazie all'acquisto di licenze o acquisendo un'altra azienda produttrice. Infine, vi è la possibilità di scegliere una strategia di sviluppo internazionale, con la quale si procede creando accordi commerciali come le joint venture per entrare in nuovi mercati.

Operativamente, la strategia deve essere stesa sotto forma di breve testo ed essere approvata dal Direttore Generale, che la utilizzerà come punto di riferimento per tutte le attività dell'impresa. Nello specifico, il documento deve contenere: l'identificazione del segmento-target; il posizionamento rispetto al principale competitor; la gamma di prodotti che si intende offrire; i canali di distribuzione; i prezzi e le condizioni di vendita; gli obiettivi e l'organizzazione della forza vendita; le iniziative di comunicazione; i servizi post-vendita erogati; le ricerche di mercato effettuate.

Un Paese può rivelarsi successivamente come una scelta errata, soprattutto se le risposte alle domande vengono date sommariamente o addirittura non esserci. Questo comporta per l'impresa l'assunzione di "costi vivi", ossia "costi connessi agli infruttuosi tentativi di fare ingresso nei paesi che si rivelino particolarmente difficili o, comunque, dotati di ridotto potenziale" (Valdani & Bertoli, 2014). I danni possono essere di immagine (non recuperabili in tempi brevi) e vi può essere la necessità di disinvestire in attività produttive, di ricerca, marketing e distribuzione. Vi è anche una sorta di costo opportunità, legato al fatto di non aver investito quelle risorse in progetti più adeguati e di successo, avendo invece perso energie e risorse in altri non remunerativi.

Spesso, identificare un nuovo mercato che possa essere una opportunità per l'impresa è difficile, perché nel mondo vi sono oltre 200 Stati, con caratteristiche economiche, geografiche e culturali diverse, di cui difficilmente i manager possiedono una profonda conoscenza. Inoltre, le piccole e medie imprese italiane presentano il grande problema di adottare un atteggiamento reattivo nei confronti del mercato, invece che utilizzare un approccio razionale. In un'ottica di lungo termine, non si può solamente rispondere a stimoli esterni. Lo stimolo viene dato spesso da operatori stranieri, come aziende di import-export o soggetti che operano per conto di catene della grande distribuzione. La distanza, intesa solo nella sua connotazione geografica, è un altro strumento di misura che utilizzano le PMI italiane, ma che risulta essere incompleto. Come già ampiamente sottolineato nel primo capitolo, la distanza tra Paesi è molto rilevante, se intesa nelle sue dimensioni geografica e culturale (linguaggio, cultura, politica, ecc...). È infatti misura del rischio percepito dall'impresa nei confronti dei mercati esteri, con la conseguenza che solitamente si tende a scegliere paesi limitrofi, la cui vicinanza geografica permette di avere facile accesso alle informazioni e vi è una maggiore similarità culturale. Ecco quindi che gli USA cercano il contatto con altri paesi anglofoni per la semplicità della comunicazione, mentre l'Inghilterra con paesi facenti parte del Commonwealth con cui vi sono agevolazioni economiche per gli scambi. Un altro problema delle aziende italiane risiede nella non diversificazione degli scambi commerciali, concentrandosi invece solo sui Paesi europei come mercati di sbocco e non essendo coperti in più aree. Le vendite vengono quindi concentrate in pochi paesi geograficamente vicini, se non addirittura nel peggiore dei casi, in uno soltanto.

Un altro problema strategico che hanno le imprese di piccole dimensioni è che operano la loro scelta sulla base dell'esperienza pregressa in una certa area geografica, come può essere un distretto di cui si sanno le caratteristiche e le tipologie di imprese che vi si insediano.

La scelta del mercato spesso avviene per un effetto di imitazione del *first mover*, il quale ha tentato e innovato sulla base di minori informazioni. Le imprese che successivamente operano la stessa mossa creano un effetto sciame verso le destinazioni che sono diventate di moda.

La letteratura suggerisce invece di procedere alla scelta del mercato di sbocco attraverso una attenta analisi strategica, considerando gli obiettivi della strategia di internazionalizzazione, le caratteristiche del mercato, il proprio posizionamento, la disponibilità di risorse e competenze. Si approfondiranno di seguito in particolare due aspetti che l'impresa deve considerare e che sono già stati nominati in precedenza:

- L'attrattività del Paese, valutata rispetto al livello della domanda potenziale, all'espandibilità della domanda primaria effettiva e al grado di compatibilità dell'offerta aziendale (Valdani & Bertoli, 2014);
- L'accessibilità del Paese, intesa come funzione dell'importanza delle barriere all'ingresso di esso (sia naturali, che artificiali o concorrenziali);

Inserendo questi due aspetti in una matrice e considerando una scala che va da "alto" a "basso" possiamo creare la seguente tabella delle opportunità di mercato:

Figura 9 - Classificazione in base alle opportunità di mercato

Attrattività	Alta	Paesi da conquistare	Paesi a elevata priorità
	Bassa	Paesi da escludere	Paesi secondari
		Bassa	Alta

Accessibilità

Fonte: Valdani e Bertoli, 2014

I Paesi ad elevata priorità sono molto attrattivi e essendo facilmente accessibili permettono di raggiungere gli obiettivi in poco tempo. Hanno caratteristiche opposte invece i Paesi da escludere, per i quali è meglio non investire nel breve e medio termine perché non presentano opportunità interessanti. I Paesi da conquistare sono interessanti ma richiedono il superamento di ostacoli locali importanti (barriere all'ingresso ma anche elevata concorrenza all'interno del mercato, che rende difficile mantenere la propria posizione all'interno). I Paesi secondari, infine, sono facilmente accessibili ma non hanno significative opportunità da cogliere e perciò possono essere presi in considerazione in un secondo momento.

1.3. L'attrattività settoriale e per l'impresa

L'attrattività settoriale parte da una analisi di scrematura dei vari paesi fino ad arrivare ad un unico mercato di sbocco prescelto. Questa selezione deve essere fatta attraverso screening successivi che permettono di circoscrivere la numerosità dei paesi tra cui operare un'analisi in profondità. Lo screening si articola su tre livelli: si parte dall'insieme dei paesi oggetto di analisi per arrivare ad una selezione di Paesi accettabili, per i quali vi è un potenziale interesse per l'impresa. Dopo un secondo screening, si avranno in mano una serie di Paesi attrattivi per il settore, per i quali è stata stimata la domanda potenziale per ogni categoria di prodotto offerto. L'ultimo e terzo screening metterà in luce i Paesi attrattivi per l'impresa, che presentano una maggiore compatibilità fra domanda primaria e offerta. Inizialmente, si escludono solo i Paesi per i quali si può esprimere un giudizio negativo con assoluta certezza (ad esempio, per divieti normativi o a causa di precedenti esperienze negative).

A questa analisi si svolge parallelamente, sia all'inizio che alla fine, la verifica del grado di accessibilità di un Paese. Questo permetterà in ultima istanza di scegliere tra Paesi a pari merito, quello con minori barriere all'entrata. Inizialmente invece può essere utilizzato per escludere quei Paesi che presentano insuperabili difficoltà di ingresso.

Di seguito si approfondiranno nello specifico le macro variabili che concorrono inizialmente a creare delle condizioni minime per l'ingresso nel mercato da parte dell'impresa.

Le variabili che descrivono il macro-ambiente (Valdani & Bertoli, 2014) sono:

- fisico-geografiche: come l'ambiente fisico, il clima, le caratteristiche topografiche, la presenza di risorse naturali e le infrastrutture;
- demografiche: abitanti, densità della popolazione, tasso di sviluppo demografico, grado di mobilità della popolazione, distribuzione per fasce di età, tasso di urbanizzazione;
- economiche: prodotto interno lordo (PIL), reddito pro capite, distribuzione della ricchezza, propensione al consumo;
- tecnologiche: sviluppo tecnologico, fase del ciclo di vita del prodotto, condizioni d'uso dei beni;
- socioculturali: organizzazione sociale, religione, etnie, livello di istruzione della popolazione; lingue parlate, politica;
- varie: priorità assegnata al settore, piani di investimento relativi alle infrastrutture (che dipendono dagli obiettivi di sviluppo economico e infrastrutturale decisi dai governi);

C'è da notare che queste variabili non sono indipendenti, ma correlate tra loro. Ad esempio, la numerosità degli abitanti è, generalmente, inversamente proporzionale al reddito pro capite. Il tasso di crescita annuo è legato alla distribuzione per fasce di età, che per alcune classi merceologiche sono molto importanti. Alcuni medicinali prodotti dalle case farmaceutiche, per esempio, vengono utilizzati da generazioni diverse in funzione della probabilità di contrarre la malattia a determinati stadi della propria vita.

Inoltre, in base alla categoria di prodotto che l'impresa vuole esportare, alcune variabili sono più importanti di altre: la numerosità della popolazione sarà più rilevante rispetto al reddito nel caso di prodotti di largo consumo.

Se si procede, come impresa, a raccogliere dati quantitativi per queste variabili, si riuscirà a delineare un profilo del macro ambiente da cui trarre conclusioni importanti per la strategia da adottare.

Nei paesi industrializzati è in atto da tempo un processo di invecchiamento della popolazione, mentre in maniera opposta, nei paesi in via di sviluppo il tasso di crescita è elevato e la popolazione in media più giovane. Quest'ultimo scenario si presenta ricco di opportunità per le imprese in determinati settori. Bisogna però stare attenti nei casi in cui un paese in via di sviluppo presenti favorevoli caratteristiche demografiche ma un elevato grado di povertà economica. Una volta determinato il PIL pro capite, l'impresa dovrà calcolare anche la sua distribuzione fra la popolazione e la propensione al consumo/risparmio degli abitanti. Se si integrano poi queste informazioni con altre come la percentuale della popolazione impiegata nei diversi settori (primario, secondario e terziario) o la disponibilità di risorse o infrastrutture, si avrà un quadro ancora più completo. A dimostrazione che il mero dato del PIL non è sufficiente per prendere una buona decisione, si fa notare come in Brasile, il 10% della popolazione più ricca possiede il 43% della ricchezza del Paese, mentre il 40% della parte più povera concorre per meno del 13% al totale complessivo. L'elevata concentrazione in mano a pochi della ricchezza del Paese fa sì che il PIL, essendo un risultato medio derivante da una procedura statistica di equidistribuzione complessiva, risulti falsato e non utilizzabile da solo. Il caso del Brasile si ritrova anche in altri Paesi come Messico o India e prende il nome di "distribuzione del reddito bimodale" (Valdani & Bertoli, 2014), per cui il sistema economico è unitario, ma l'economia è duale: la popolazione povera e quella ricca costituiscono due mercati distinti. I Paesi emergenti sono anche caratterizzati da una maggiore propensione al consumo, mantenendo comunque alto anche il tasso di risparmio.

Oggi si parla di generazione Z che ha già scavalcato i cosiddetti "*millennials*", giovani nati con la tecnologia e da sempre assoggettati alla sua influenza. Ognuna di queste categorie ha comportamenti differenti e può essere il target migliore per una categoria di prodotto ma non per un'altra. Queste

caratteristiche devono essere esaminate dall'impresa, per evitare di prendere decisioni sbagliate e per cogliere invece le opportunità migliori.

Una variabile creata da Amartya Sen e adottata dall'UNEP (*United Nations Environment Program*) è il cosiddetto indice di sviluppo umano (ISU o HDI in inglese), che misura la qualità della vita in un paese sulla base di una media ponderata di tre fattori: il tenore di vita (PIL e potere di acquisto), la speranza di vita alla nascita e il livello culturale (tasso di alfabetizzazione e anni medi di frequenza della scuola). L'indice va da 0 a 1 e più è alto, maggiore è la qualità della vita. Questo indice viene periodicamente pubblicato dall'ONU nel "Rapporto sullo sviluppo umano" e aggiornato costantemente. Nel 2015, l'Italia risultava essere al 27° posto, mentre i Paesi sul podio erano Norvegia, Australia e Svizzera (Ministero degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale, 2015).

Dopo aver delineato un quadro completo di tutte le variabili da analizzare per la valutazione del macro ambiente, si passa nello specifico dell'analisi dell'attrattività settoriale e per l'impresa. Siamo nella fase in cui sono già stati selezionati i Paesi "accettabili" e si è effettuato il primo screening. A questo punto è necessario stimare la domanda potenziale esistente in questi paesi e prevedere il grado di espandibilità della domanda primaria effettiva. L'obiettivo è quindi individuare i paesi migliori in base alla categoria di prodotto offerta. Per domanda potenziale si intende il livello massimo raggiungibile dalla domanda primaria, ovvero il caso in cui tutti i soggetti che hanno un determinato bisogno, comprassero e utilizzassero in una quantità ottimale il bene o servizio offerto dall'impresa per soddisfarlo. È quindi la capacità massima di assorbimento del Paese in un determinato arco spazio-temporale. Non è un dato fisso, ma varia nel breve-medio termine, in base anche all'andamento economico generale.

Dopo aver segmentato la domanda e aver quindi deciso a chi indirizzare il prodotto, l'impresa può calcolare la domanda potenziale utilizzando specifiche formule. Nel caso della nostra analisi, che consiste in un approfondimento del prodotto agroalimentare di lusso rivolto al consumatore finale, è interessante analizzare i fattori per i beni non durevoli rivolti a un mercato di consumo. La formula in questo caso è la seguente (Valdani & Bertoli, 2014):

$$\text{DomPot}_t = N_t \times P_t \times O_t \times DP_t$$

dove N_t è la popolazione del Paese estero prescelto; P_t è la percentuale della popolazione che non ha impedimenti oggettivi nell'acquisto del prodotto; O_t è il numero massimo di volte in cui si può

utilizzare il prodotto in un determinato arco temporale; DP_t è la quantità di prodotto utilizzabile per occasione d'uso.

Quando non siano disponibili dati statistici precisi per la categoria di prodotto dell'impresa, è necessario ricorrere a "variabili di prossimità", cioè variabili riferite a prodotti succedanei o correlati perché simili. Alcuni esempi di indicatori utili sono: il consumo di alcolici, caffè, benzina, il numero di computer o smartphone posseduti da ogni persona, flussi turistici in arrivo, traffico aereo di passeggeri, ecc...

Le condizioni d'uso del prodotto incidono molto sul calcolo della domanda potenziale a livello internazionale, perché a causa di differenze geografiche o demografiche, un prodotto può essere utilizzato in modo differente o in circostanze e impegni diversi. Per condizioni d'uso si intendono infatti le modalità e la frequenza di utilizzo di un bene o servizio. Un esempio è il clima, che condiziona l'utilizzo di molti prodotti: nei paesi con una temperatura più rigida durante tutto l'arco dell'anno ci sarà un consumo maggiore di tè e tisane, mentre regioni con piogge frequenti venderanno più impermeabili della media.

Se dovessero mancare anche beni simili da confrontare, allora si può operare una stima della domanda potenziale per analogia. Questa tecnica si basa sull'estrapolazione di dati da paesi diversi da quelli potenzialmente rilevanti. Si possono utilizzare due approcci per questo scopo, l'analisi lead-lag e l'analisi barometrica. Entrambe però presentano delle criticità per via delle ipotesi di analogia delle domande interne che bisogna effettuare.

A questo secondo livello di screening a cui si è arrivati, non si è ancora valutata l'effettiva esistenza della domanda interna per l'impresa nel mercato. È stata stimata e quantificata attraverso la formula matematica, ma non provata. Bisogna quindi approfondire l'analisi dell'attrattività per l'impresa svolgendo un'analisi di espandibilità della domanda primaria, da un lato, e un'analisi di compatibilità dall'altro.

L'espandibilità della domanda primaria è calcolata in riferimento ai valori di quella già esistente al momento del calcolo, accertata mediante una stima del "gap di potenziale". L'analisi di compatibilità invece prevede di misurare l'offerta dell'impresa sulla base delle caratteristiche qualitative e quantitative della domanda locale, adattandola in base agli interventi che sarà necessario effettuare e le conseguenze economiche e finanziarie che ne deriveranno. Questa analisi è importante per i paesi di grandi dimensioni, perché vi possono essere scostamenti rilevanti dalla media. In ogni caso, bisognerà individuare i segmenti della domanda all'interno del paese e stabilire su quali lavorare e su quanti. Si potrà scegliere di concentrarsi sul soddisfacimento dei bisogni locali o cercare di coprire dei bisogni omogenei nazionali.

Una parte importante dell'analisi di un nuovo mercato prevede la quantificazione del rischio paese. Il rischio è un concetto ampio, originato dal fatto che il nuovo paese su cui si va a esportare è diverso da quello di origine dell'impresa. Si individuano nella letteratura tre diversi rischi: economico, finanziario e politico. Il rischio economico è definito in base alle variabili economiche come l'andamento del PIL, il deficit pubblico e la bilancia dei pagamenti. Una svalutazione della moneta locale, ad esempio, avrebbe un effetto significativo sull'ammontare degli investimenti fatti nel Paese. Il rischio finanziario è composto dall'indicatore di copertura del debito estero, ossia la capacità del Paese di restituire il capitale che gli è stato prestato con gli interessi ed evitare la dichiarazione di banca rotta. Il rischio politico infine è dato dai provvedimenti emanati dal governo e dalle eventuali situazioni di tensioni interne. Guerre civili, contrasti sociali, espropri e confische sono elementi che incidono negativamente sulla scelta di operare in quel determinato Paese o meno. Root, nel suo libro "Entry strategies for international markets" del 1994, classifica il rischio politico in 4 tipologie:

- il rischio di instabilità: riguarda la possibilità dell'insorgere di conflitti interni al Paese e la messa in discussione della stabilità di questo;
- il rischio sul controllo della proprietà dell'investimento: i beni mobili o immobili di proprietà dell'impresa possono essere soggetti a espropriazioni, requisizioni, collettivizzazioni (con le quali il bene diventa di proprietà del governo), liquidazioni coercitive (vendita totale o parziale della proprietà a operatori locali su decisione del governo), rinegoziazioni del contratto (quando vengono ridefiniti gli obblighi sottoscritti nel contratto);
- i rischi operativi: scaturiscono con l'introduzione di norme penalizzanti come regimi fiscali più rigidi, controllo della gestione aziendale per mano di enti pubblici, attribuzione delle posizioni direttive dell'azienda a persone locali, ecc...;
- i rischi di trasferimento: l'autorità locale può decidere di imporre restrizioni alla movimentazione di capitali;

La gestione da parte dell'impresa del rischio politico può avvenire attraverso l'eliminazione del rischio o il suo controllo. Prima di tutto bisogna specificare che ogni impresa subisce in modo diverso le conseguenze del rischio politico in base alla sua struttura aziendale (dimensione e visibilità nel contesto) e alle categorie merceologiche che decide di esportare nel Paese. L'eliminazione del rischio consiste nel non effettuare l'investimento perché considerato eccessivamente rischioso. Se l'investimento è già avvenuto, allora la scelta consisterà nell'abbandonarlo. Il controllo del rischio prevede invece un ridimensionamento della sua gravità e ad alcune tecniche di prevenzione. Si può ad esempio limitare il capitale di rischio da investire oppure portare a livelli minimi l'attività svolta nel Paese. Si possono, in alternativa, utilizzare accordi di internazionalizzazione commerciale meno

coinvolgenti, come le joint venture. La prevenzione del rischio prevede di attuare accordi con il governo estero e instaurando un rapporto positivo con tutti gli stakeholder locali. In questo modo, per l'autorità sarà meno conveniente intraprendere misure ostili verso l'impresa. La tecnica più comune utilizzata ad oggi è il controllo finanziario delle perdite (Valdani & Bertoli, 2014), ossia una copertura assicurativa gestita da agenzie specializzate.

1.4. L'accessibilità dei paesi

Come già introdotto in precedenza, l'accessibilità è data dalla presenza o meno di barriere all'ingresso che rendono difficile l'entrata nel Paese. Oltre a questo fattore, anche l'ambiente competitivo deve essere analizzato, considerando le caratteristiche della domanda e degli altri operatori nel mercato, sia locali che internazionali. Alcuni di questi possono essere aziende di cui si conoscono già le caratteristiche, ma altri possono risultare del tutto sconosciuti. Una volta individuati, l'impresa dovrà recuperare tutte le informazioni possibili e capire quali sono i vantaggi competitivi che la distinguono da questi. Andranno prese in esame la strategia adottata, le risorse e le competenze di cui si dispone e gli obiettivi perseguiti. Un quadro sintetico della strategia dei concorrenti può aiutare a prevedere le loro mosse future. Le infrastrutture di marketing sono un altro elemento da considerare quando si parla di ambiente competitivo: questa barriera concorrenziale è rappresentata dalla presenza o meno di canali di distribuzione e comunicazione e dalle loro caratteristiche. I canali distributivi possono essere diversi dal Paese di origine per tipologia di sbocchi commerciali (sia per la grande distribuzione che per quella tradizionale), dinamica dei rapporti industria/distribuzione e i servizi accessori. In India, ad esempio, la presenza sul territorio di grandi magazzini e centri commerciali è minima e i prodotti di uso quotidiano vengono invece comprati nei piccoli negozietti che invadono le strade delle città chiamati "kirana stores". Nei piccoli villaggi indiani inoltre non si riesce ad arrivare con i mezzi a motore come treni, camion e automobili.

Oltre a queste problematiche, si aggiungono anche quelle delle barriere artificiali, ossia impedimenti che nascono da provvedimenti del governo locale atti a ostacolare l'ingresso di imprese straniere nel Paese. A tal proposito, sono nate organizzazioni internazionali che si impegnano a garantire la riduzione di questi ostacoli. Un esempio è la WTO, la *World Trade Organization*, che regola e gestisce le negoziazioni multilaterali dei 164 Paesi membri (World Trade Organization, 2016). Questa organizzazione si è occupata di armonizzare il concetto di "paese di origine", la cui definizione prima era a discrezione di ogni singolo stato. Nasceva però un problema di attribuzione dell'origine effettiva di un prodotto perché difficilmente la lavorazione avviene in un unico paese. In via generale, "la

merce è originaria del paese in cui è avvenuta l'ultima trasformazione o lavorazione sostanziale, economicamente giustificata, effettuata da un'impresa attrezzata a tale scopo, che si sia conclusa con la fabbricazione di un prodotto nuovo o che abbia presentato una fase importante del processo di fabbricazione" (Valdani & Bertoli, 2014).

In generale, però, non esiste alcun paese in cui vi sia una forma di commercio completamente libero. Le motivazioni per fare in modo che questo scenario non si verifichi sono tante: la prima è la volontà di migliorare la bilancia dei pagamenti (Valdani & Bertoli, 2014). La domanda interna viene infatti dirottata verso i produttori nazionali, che assumono più personale. L'aumento dei redditi e quindi della capacità di spesa permette il risanamento dei conti con l'estero. Questo meccanismo genererà però un circolo vizioso, nel quale anche i paesi esteri diminuiscono le importazioni e aumentano le barriere all'entrata, dando il via ad una politica protezionistica. Un'altra motivazione è la volontà di proteggere l'industria nascente, ossia quelle imprese che hanno grosse difficoltà nella loro fase iniziale a causa della concorrenza internazionale. Un ragionamento analogo viene fatto per i settori considerati strategici per l'economia e la sicurezza del Paese. Le barriere artificiali possono essere create anche per influenzare le decisioni di localizzazione produttiva delle imprese: si incentiva la produzione interna con l'applicazione di elevati dazi all'importazione e agevolazioni per le imprese estere che si vogliano insediare nel territorio (in modo da carpire il know-how necessario per la realizzazione del prodotto). Le politiche industriali degli ultimi anni hanno portato alla costituzione delle cosiddette "zone franche", aree geografiche in cui vengono concessi finanziamenti vantaggiosi e procedimenti burocratici semplificati ad imprese che producono un determinato bene.

Le barriere artificiali possono essere di due tipi (Valdani & Bertoli, 2014):

- Tariffarie: vi è l'imposizione di una tariffa obbligatoria da pagare nel caso in cui le merci facciano ingresso nel territorio doganale del paese;
- Non tariffarie: non vi è un tributo da versare al governo locale, ma si hanno gli stessi effetti delle barriere artificiali tariffarie. Si riduce infatti la competitività, ma spesso l'individuazione di queste norme non è immediata, o addirittura si cerca di farla rimanere occulta;

Il dazio doganale è la più comune barriera tariffaria. È un'imposta indiretta che viene riscossa nel momento in cui il prodotto entra nel territorio doganale del paese. L'effetto del dazio è quello di ridurre, se non annullare nel peggiore dei casi, il margine dell'impresa, la quale dovrà assorbire il costo riducendo il prezzo per gli importatori di un importo pari a quello del dazio. Vi sono due tipologie di dazi, che si differenziano per la loro finalità (Valdani & Bertoli, 2014): i dazi a scopo fiscale hanno lo scopo di conseguire un'entrata per la finanza pubblica, andando a colpire i consumi delle merci provenienti dall'estero; i dazi a scopo protettivo sono invece finalizzati a impedire o limitare l'entrata di imprese estere per salvaguardare i produttori nazionali. Nei paesi in via di

sviluppo è spesso la prima motivazione che prevale, mentre nei paesi industrializzati risulta essere necessaria la seconda. Solitamente sono più gravosi i dazi a scopo protettivo rispetto a quelli fiscali. Altre misure di difesa commerciale che si annoverano tra i dazi protettivi e che sono accettati anche dalla WTO sono i dazi antidumping, i dazi compensativi e i dazi di salvaguardia. I primi si attuano per contrastare l'omonimo fenomeno, che permette all'importatore di vendere la merce ad un prezzo notevolmente inferiore rispetto alla media del paese di origine. I dazi compensativi invece servono a riequilibrare il prezzo di beni importati da aziende che godono o hanno goduto di sussidi. Infine, i dazi di salvaguardia si applicano nei casi in cui per una categoria merceologica vi sia in atto o sia prevista una crisi dovuta ad un'alterazione dei flussi commerciali, ovvero un rilevante incremento della disponibilità di un prodotto dovuto alla sua importazione.

I dazi vengono inoltre calcolati in diversi modi (Valdani & Bertoli, 2014): ad valorem, ad pesum e misti. Il dazio ad valorem è una percentuale proporzionale del valore imponibile del bene importato. Il metodo ad pesum assegna un'aliquota fissa per ogni unità di bene importato. Il criterio misto utilizza congiuntamente i due appena menzionati, indipendentemente dal prezzo.

Vi è poi una ulteriore barriera tariffaria che nella realtà produce gli stessi effetti dei dazi tariffari, ma è molto distinta da essi: i cosiddetti "diritti integrativi di confine", un insieme di tributi e spese imposti dalle autorità doganali. Molto comune è l'imposta sul valore aggiunto (IVA), riscossa dalle autorità doganali e pari al valore fissato anche per il traffico nazionale. In Italia corrisponde ad un'aliquota del 22% per tutti i beni, esclusi quelli alimentari e i servizi turistici (su cui vige un'imposta del 10%) e i beni di prima necessità tassati al 4% (quindi alimentari, stampa quotidiana o periodica, ecc...).

Precedentemente si è parlato di una diversa tipologia di barriera artificiale: quella non tariffaria, che produce gli stessi effetti delle barriere tariffarie sopra esplicitate ma non è un reale contributo corrisposto ad una autorità. Oggigiorno sono utilizzate per scopi leciti, da parte del governo per rispondere a gruppi di interesse nazionale, e spesso vogliono tutelare la salute, l'ambiente e la sicurezza, ma l'identificazione di queste barriere risulta essere difficoltosa perché non sono esplicite e trasparenti. Alcuni esempi sono le limitazioni quantitative al commercio con l'estero, gli ostacoli tecnici e le misure sanitarie, le norme e le procedure doganali, le misure valutarie, ecc...

L'impresa che voglia esportare il proprio prodotto all'estero può trovarsi a dover affrontare dettagliate specifiche tecniche, ovvero caratteristiche relative alla forma, design, dimensione, funzione o performance, che la merce deve possedere per poter essere importata nel Paese. Negli ultimi anni alcune organizzazioni come la ISO (International Standard Organization) hanno provato ad armonizzare le diverse normative che prevedevano per uno stesso prodotto specifiche diverse a seconda del paese di importazione. Ad esempio, nell'Unione Europea, alcune categorie di prodotti,

per essere vendute, devono possedere il bollino “CE” (*Conformité Européenne*) che indica la conformità di queste rispetto ai regolamenti sulla sicurezza e la tutela dei consumatori.

Figura 10 - Bollino Conformité Européenne



Prodotti come la carne, latticini, frutta fresca e verdure devono avere determinati requisiti per essere importati, per evitare la contaminazione e il contagio di esseri umani o altre specie. L'Organizzazione Mondiale del Commercio (OMC) favorisce uno standard internazionale definito da associazioni come il Codex Alimentarius della FAO e si impegna per il riconoscimento dell'equivalenza fra standard di paesi differenti.

Per i prodotti agricoli, vi sono ulteriori restrizioni in merito alle importazioni: la normativa prevede il rispetto dei calendari d'importazione, ossia periodi dell'anno in cui si può liberamente introdurre un prodotto nel paese ed altri periodi in cui è vietato. L'apertura del mercato coincide solitamente con la bassa stagione agricola, quando la produzione interna è già stata completamente assorbita dal mercato. Questo può portare a casi in cui l'impresa è pronta con il proprio raccolto all'esportazione, ma le viene negata la possibilità di questo flusso commerciale, con una conseguente diminuzione delle vendite e un incremento dei costi legato alla struttura produttiva.

Nei successivi capitoli verranno approfonditi nel dettaglio le normative riguardanti i prodotti agroalimentari, con un particolare approfondimento sulle denominazioni di origine.

CAPITOLO 3: le opportunità dei prodotti di lusso agroalimentari nei mercati emergenti

3.1. Introduzione

Ci si ora propone di addentrarsi più nello specifico nello studio del prodotto agroalimentare di lusso e dell'esportazione nei mercati emergenti. Ci troviamo ancora nel panorama mondiale e solo nel prossimo capitolo verranno approfondite le caratteristiche principali delle PMI italiane che desiderano operare a livello globale. Procedendo in questo percorso, bisogna avere chiaro il limite definito dalla terminologia "agro-alimentare" e successivamente individuare le situazioni nelle quali un prodotto si può considerare di lusso o meno. La definizione non è infatti oggettiva come può sembrare, ma varia nel tempo e in base ai parametri. Carne, vino, spezie, ecc.... possono in alcuni paesi essere ritenuti prodotti esclusivi, mentre in altri percepiti come *commodities*, a causa della disponibilità elevata o per motivi culturali. Nella realtà odierna ci si chiede se ha senso proporre al consumatore un prodotto di lusso, se il mercato è ancora ricettivo nei suoi confronti o se i trend si sono spostati verso altre categorie. E se la risposta alla domanda è sì, allora come si può vincere nel mercato? Come superare i competitors e farsi riconoscere dal consumatore acquisendo una forte identità di marca? Gli esempi di imprese attuali che esportano i propri prodotti sono necessari per capire meglio le azioni da intraprendere.

3.2. I modelli di consumo

L'evoluzione del modello di consumo alimentare verso il risparmio di tempo ha fatto sì che il consumatore moderno richieda prodotti trasformati, facili da consumare o già pronti per l'uso, ma sempre di qualità. Oggi, le imprese dell'industria alimentare si possono approvvigionare sui mercati internazionali e scegliere le materie prime sulla base del prezzo e della qualità. Sono in aumento le produzioni agricole che vengono trasformate dall'industria alimentare e l'agricoltura, per rimanere competitiva, si muove verso la standardizzazione dei prodotti offerti e la concentrazione dell'offerta. L'omogeneizzazione dei consumi sta convergendo verso un unico stile alimentare dominante, circondato da numerose specificità di nicchia, che riescono ad avere successo se supportate dal marketing e dalla tipicità della dimensione territoriale della produzione. Attualmente, infatti, il prezzo

non è più l'unico strumento a supporto del consumatore per ottenere informazioni. L'informazione qualitativa è ora frammentata tra più elementi di valutazione, come il marchio e la certificazione.

Per il consumatore è importante informarsi sul prodotto alimentare in quanto non è semplicemente cibo da mangiare per saziarsi, ma è parte integrante della cultura di una comunità, regione o nazione. A livello globale, non si può negare che l'essere umano mangi qualunque cosa non sia tossica per la sua salute. Ma se si utilizza una lente di ingrandimento per guardare più da vicino diverse culture, allora si notano situazioni differenti. Ciò che è considerato commestibile in alcuni paesi, può non esserlo in altri. Ad esempio, gli insetti vengono comunemente mangiati in Messico, Africa e nel sud-est asiatico, ma non in Europa, sebbene i recenti tentativi di introduzione. Eppure, gli insetti sono una economica e ricca fonte di proteine, che tassonomicamente non è molto distante dai gamberetti.

Ciò che determina cosa una comunità ritiene commestibile è determinato da alcuni fattori correlati tra loro (den Hartog, et al., 2006):

- Fattori geografici, come il clima, le condizioni del terreno, pianure, coline, aree rurali o urbane e l'organizzazione degli spazi per la produzione, trasformazione e distribuzione alimentare;
- Fattori di avanzamento temporale socio-economico della comunità e le tradizioni culturali che si tramandano da generazione in generazione;
- Fattori culturali, che determinano come mangiare, con chi, dove e quando;

Le abitudini alimentari sono determinate da questi fattori e definite come ciò che una comunità o una parte della popolazione sceglie di consumare, in relazione alle pressioni economiche, sociali, culturali, di salute e ambientali del sistema circostante (den Hartog, et al., 2006).

Nel momento in cui un'impresa decide di esportare il proprio prodotto alimentare, deve tenere conto delle abitudini alimentari del paese di destinazione prescelto. Ad esempio, agli ebrei e ai musulmani è vietato mangiare carne di maiale. Gli Indù invece considerano la mucca sacra e per questo non ne mangiano la carne. Nelle società occidentali non si mangiano cani e gatti per via del legame sentimentale che si è instaurato negli anni con questi animali domestici, che fanno parte delle vite di molte persone, ma è comune il consumo in Cina, Vietnam (nel nord) e nelle regioni montuose delle Filippine. In Inghilterra, consumare carne di cavallo non è parte della cultura alimentare, diversamente da quanto accade nel resto del continente europeo. Altre volte, alcuni alimenti sono evitati solo per periodi temporali limitati: le donne in gravidanza ad esempio non possono assumere alcolici e mangiare pesce crudo. In alcuni Paesi africani, le donne incinta non devono neanche consumare verdure a foglia verde, a causa di credenze culturali. Il periodo temporale può anche essere determinato da usanze religiose.

Le migrazioni sono un fenomeno attuale in grado di modificare le abitudini alimentari di una comunità. I musulmani che dall'Asia stanno emigrando verso l'Europa sono infatti inclini a

mantenere le loro tradizioni culturali in fatto di alimentazione e la conseguenza è una mescolanza con le abitudini del paese che li accoglie.

Anche i sistemi di classificazione del cibo variano in base alla località geografica. È comune utilizzare una classificazione scientifica condivisa (che divide gli alimenti in: ricchi di proteine, grassi, carboidrati, di origine animale o vegetale, ecc...), ma in molte società vi sono sistemi tradizionali di classificazione. Nelle Filippine, ad esempio, gli alimenti vengono divisi in tre categorie: cibi che soddisfano la fame (come il riso), cibi che soddisfano l'appetito (come la carne o le verdure a foglia verde), e cibi che danno sapore (come il sale e il pepe) (den Hartog, et al., 2006). In altri paesi del centro e sud America, India, Sri Lanka e in molte parti della Cina, si utilizza un metodo denominato "*hot-cold classification*". L'elemento chiave è che gli alimenti caldi devono bilanciare quelli freddi, per non creare squilibri fisici all'individuo. Questo sistema è legato alla teoria umorale concepita nell'antica Grecia, che cercava di dare una spiegazione eziologica all'insorgenza delle malattie, superando la concezione religiosa e superstiziosa. In Messico, un piatto tipico è composto da riso (parte fredda), zuppa (mix tra alimenti caldi e freddi) e fagioli (parte calda).

Si intuisce quindi il legame dell'alimentazione con le teorie religiose, ed in generale con la società in cui l'individuo è inserito. Non si può negare che il cibo abbia un'importanza estremamente rilevante nella società, da sempre. In particolare, ha due ruoli principali: prima di tutto è un elemento nutrizionale, di cui l'individuo si serve per soddisfare i suoi bisogni di salute e ridurre il senso di fame; ma gioca anche un ruolo sociale, essendo espressione di un'identità culturale, di status e distinzione individuale.

Specialmente nei paesi più industrializzati, mangiare è un'attività che procura piacere all'individuo. Le proprietà organolettiche del cibo fanno in modo che questo venga accettato o meno dalla persona. Le variabili di gusto, odore, temperatura, struttura, *texture* e aspetto sono soggettive e hanno pesi diversi per ognuno, che tuttavia sono influenzati da basi fisiologiche e culturali. In via generale, in Europa c'è una tendenza a preferire cibi più morbidi, mentre in Africa si propende per quelli che richiedono molta masticazione, come la carne. Questo perché si ritiene che masticare dia più soddisfazione e porti ad apprezzare di più il sapore del cibo. Nei paesi asiatici dove si consuma molto riso, vi è una non detta preferenza per la consistenza dei chicchi bolliti, quando invece in Italia si preferisce una cottura che preservi l'amido e renda il composto più appiccicoso, creando il tipico risotto.

L'insieme di queste diverse arti e tecniche culinarie definisce la gastronomia, che in senso lato è anche lo studio del rapporto tra cibo e cultura. Ciò che ci differenzia dagli animali è anche questo: loro semplicemente mangiano quello che trovano, l'essere umano invece ha sviluppato una sua filosofia attorno al cibo. Con il tempo poi si è sviluppata una categoria di alimenti sofisticati che erano

privilegio solo delle classi più abbienti della società. Gli scritti più antichi riguardanti le cucine più esclusive nelle corti reali risalgono a 4000 anni fa, in Mesopotamia (den Hartog, et al., 2006). L'Italia è un paese che vanta una notevole tradizione gastronomica e negli ultimi anni si è risvegliato un grande interesse anche per l'enologia. Molte associazioni come Slow Food e l'Accademia italiana della cucina si occupano oggi della riscoperta e salvaguardia delle tradizioni gastronomiche regionali, contrastando la globalizzazione e il pericolo della perdita d'identità regionale e nazionale.

Nei Paesi più industrializzati, l'espansione della filiera tra consumatore e produttore sta creando numerose opportunità per l'industria alimentare. La domanda è elevata e chiede alimenti sani, prodotti senza l'utilizzo di pesticidi e fertilizzanti artificiali, e che mantengano le proprie qualità organolettiche e nutritive senza l'aiuto di conservanti o additivi come i coloranti artificiali. Nei paesi in via di sviluppo, le recenti industrie alimentari che utilizzano prodotti locali sono entrate in competizione con gli importatori che fino ad oggi dominavano il panorama competitivo.

Tornando al ruolo sociale dell'alimento nella cultura moderna, si può affermare nuovamente che il cibo offre elementi di identità culturale a gruppi di persone, comunità o alla nazione. Vengono a crearsi degli stereotipi legati ad alcuni paesi per via delle loro tradizioni gastronomiche o tendenze alimentari: gli Olandesi sono spesso soprannominati con valenza dispregiativa "*cheese heads*", in riferimento al loro cibo nazionale. In Danimarca il maiale è parte del piatto nazionale e identificativo della nazione. Al popolo Inuit, che abita l'estremo nord dell'Alaska, del Canada e della Groenlandia, ci si riferisce spesso con il nome "eschimesi", che però è un esonimo dispregiativo per la loro cultura e significa "mangiatori di carne cruda" (den Hartog, et al., 2006).

Il cibo è anche espressione di un status distintivo e di salute. Come una persona sceglie e consuma un pasto è un tratto peculiare della società, un po' come accade per la scelta dei vestiti o dell'arredamento della casa. In Italia, il pasto è un importante momento sociale della giornata, dove conversare per ore con i commensali. In Sud America invece l'orario della giornata in cui mangiare è flessibile e non è comune rimanere seduti a tavola per molto: una volta finito il pasto, ci si alza dalla tavola e si inizia una conversazione in altre stanze della casa, come il salotto o il giardino.

Nella storia vi sono esempi di come il pasto sia utilizzato per manipolare situazioni, creando alleati o nemici durante le guerre. Il cibo diventa mezzo di influenza e potere: con l'entrata in guerra dell'Italia nel 1940 viene disposto il razionamento dei consumi, con il divieto di vendita del caffè e la limitazione della produzione di pane ad una sola tipologia.

Il modo in cui un popolo consuma e sceglie gli alimenti non è statico nel tempo, ma anzi è in continuo mutamento, sia a causa di influenze esterne che per stimoli interni alla comunità. La globalizzazione, per quanto riguarda le abitudini alimentari, è un fenomeno cominciato già 400 anni fa, con l'espansione europea del XVI secolo. Il fenomeno si è intensificato a partire dal XX secolo con la

nascita delle grandi multinazionali. Commercio, guerre e migrazioni sono i fattori che influenzano maggiormente il cambiamento delle abitudini alimentari. Animali e piante provenienti dall'America come patate, cacao, pomodori, tacchini si sono diffusi fino all'Europa, Asia e Africa. Riso, tè e zucchero di canna, provenienti dal sud-est asiatico, si sono introdotti nelle tavole di tutto il mondo. I cambiamenti possono essere causati da fattori come la crescita della popolazione, l'urbanizzazione, il passaggio verso le campagne, il miglioramento degli standard di vita e l'educazione. Questi fattori sono indipendenti dalle politiche di consumo alimentari e dagli interventi dello Stato nell'alimentazione. Ma le abitudini alimentari possono anche essere influenzate direttamente da attori intenzionati a cambiare le basi sulla nutrizione della popolazione: istituzioni governative, ONG e industrie alimentari. Se le prime due hanno come obiettivi quelli di promuovere un'alimentazione più sana e corretta e fornire supporto nelle aree dove vi sia scarsa disponibilità delle materie prime o di strutture, le industrie alimentari hanno come scopo primario il loro ritorno economico, che a volte può andare a discapito del consumatore se non vi sono regolamentazioni che lo tutelano.

Il cambiamento delle abitudini alimentari può essere dato da un nuovo uso di un prodotto già conosciuto, che ne va ad aumentare o diminuire il consumo. Con il tempo è possibile che vari l'attitudine verso un particolare alimento o categoria: solitamente i prodotti importati sono molto apprezzati, ma con la recente riscoperta delle tradizioni culinarie locali, anche quelli più tradizionali stanno rivivendo un periodo di successo. In altri casi, nuovi alimenti potrebbero andare a sostituire i prodotti tipici del luogo, come sta avvenendo in Papua Nuova Guinea dove le tradizionali banane sono state sostituite da pane e riso. L'accettazione di un nuovo prodotto o abitudine alimentare avviene prima orizzontalmente a livello di area geografica e solo successivamente verticalmente tra gli strati sociali della popolazione. Quando un alimento viene introdotto e accettato nella comunità si può parlare di innovazione alimentare, che può essere di due tipi (den Hartog, et al., 2006): costosa o di emergenza. L'innovazione alimentare costosa è adottata principalmente delle classi sociali più alte della popolazione e solo successivamente, se si è in un periodo di innalzamento degli standard di vita, passerà agli strati inferiori, perdendo il suo carattere di esclusività. I *soft drink* erano inizialmente bevande riservate ai ceti sociali più abbienti perché costose e berli era simbolo di modernità. Oggi invece sono accessibili da chiunque e consumati in grandi quantità da buona parte della popolazione mondiale. Le innovazioni alimentari di emergenza si hanno invece in periodi di difficoltà economiche: i ceti poveri iniziano a consumare un nuovo prodotto più economico o disponibile che successivamente verrà apprezzato anche dalla popolazione in generale. Un esempio è il whisky, alcolico bevuto principalmente dai poveri agricoltori scozzesi e irlandesi, ma oggi considerato un drink prestigioso e a volte costoso.

3.3. Il prodotto di lusso e le sue caratteristiche

Come si è visto precedentemente, un bene può diventare di lusso o nascere come prodotto di nicchia e poi diventare una *commodity*. Ma quando si può realmente parlare di prodotto agroalimentare di lusso? Marijke van der Veen nella sua opera “When is food a luxury?” cerca di darne una definizione che sembra essere la più appropriata per questo studio. Secondo la studiosa, si può parlare di alimenti di lusso quando questi possiedono attributi non comuni e dal valore aggiunto, come consistenza, gusto o contenuto di grassi, che li rendono diversi da tutti gli altri prodotti in commercio (Van der Veen, 2003). Possono essere stimolanti, inebrianti e via dicendo. Possiedono un valore aggiunto che può essere sia qualitativo che quantitativo. Le ricerche etnografiche hanno inoltre dimostrato che nei paesi senza una forte stratificazione sociale vi è una maggiore tendenza a considerare la quantità degli alimenti come caratteristica più rilevante. Al contrario, nei paesi più industrializzati, dove vi sono più istituzioni e gerarchie, si tende a preferire la qualità e l’immagine del prodotto. Inoltre, l’autrice conferma la correlazione tra il consumo di prodotti di lusso e status sociale: vi è infatti la volontà, con il cibo, di creare legami tra persone appartenenti alla stessa comunità oppure aumentare il distacco e l’esclusività con le altre classi sociali. Tuttavia, il lusso non è definito in maniera univoca, ma anzi rientrano nella categoria prodotti diversi se si analizza l’aspetto economico piuttosto di quello sociale. La definizione di lusso fornita dal Concise Oxford Dictionary dichiara che rientra in tale categoria qualsiasi cosa desiderabile per divertimento o comodità, ma non indispensabile e spesso costosa. Se si parla di cibo, rientrano nella definizione quelli desiderabili o difficili da ottenere, ma non essenziali per il nutrimento dell’essere umano. Ad esempio, la frutta esotica per via della sua origine straniera rientra nella categoria. La definizione di ciò che è essenziale per la sopravvivenza e ciò che non lo è, è anch’essa controversa, specialmente nella società di oggi dove per ogni necessità e bisogno ci sono molteplici beni che lo possono soddisfare. Bisogna quindi per prima cosa operare una distinzione tra cosa è un bisogno e cosa è un desiderio, perché ciò che è atto a soddisfare un bisogno non è un prodotto di lusso.

I bisogni si possono dividere in due categorie (Van der Veen, 2003): quelli di base e quelli volontari o necessari per un determinato scopo. Per bisogni di base si intende la sussistenza, la necessità di un luogo dove abitare, il vestiario e lo svago. Ovunque nel mondo questi elementi devono essere soddisfatti per la vita umana e possono riguardare il singolo individuo o la comunità in generale. Questi bisogni non sono intenzionali: sono lo stato di base in cui si trova l’individuo e generano in lui un principio di azione. Ad esempio, tutti hanno bisogno di bere per non disidratarsi, ma questo bisogno di base è indipendente dal fatto che si voglia bere acqua o succo di frutta per soddisfare la

sete. I bisogni volontari sono non strettamente necessari, ma possono essere soddisfatti da qualsiasi cosa utile per semplificare azioni, come una penna o gli utensili da cucina, e spesso vogliono soddisfare un desiderio.

I prodotti di lusso sono oggetti del desiderio (Van der Veen, 2003), sia fisico che psicologico e vengono associati di solito ad un piacere fisico o sensoriale. Si propone l'esempio di una persona affamata (bisogno di base), la cui necessità può essere soddisfatta dal pane, ma anche da un toast caldo farcito di prosciutto e formaggio. Quest'ultimo prodotto non è indispensabile per la sopravvivenza dell'individuo ma di certo conferisce un senso di appagamento maggiore. Solitamente quindi i prodotti di lusso offrono al consumatore piacere e divertimento e sono qualitativamente migliori rispetto ai beni di base. Caratteristica essenziale per un bene di lusso è essere desiderato da molti, ma accessibile a pochi. Prodotti che hanno un particolare significato simbolico (ad esempio quelli utilizzati per le cerimonie religiose) o sentimentale non rientrano nella definizione "di lusso", ma sono atti invece a soddisfare bisogni strumentali. È controversa invece la categorizzazione dei cibi salutari, in quanto la salute è un bisogno essenziale per l'essere umano, ma al giorno d'oggi fanno parte di questa categoria anche i prodotti biologici, che sono costosi e non accessibili a tutti. I trend degli ultimi anni riguardo la salute fisica e l'alimentazione sana e corretta hanno fatto sì che alcuni di questi prodotti alimentari siano oggi in grado di attribuire uno status a chi li possiede. In questo senso, possono rientrare nella categoria dei beni di lusso.

Come già accennato in precedenza, il concetto di bene di lusso è variabile nel tempo. Se un bene diventa accessibile a tutta la popolazione, il bene non è più di lusso, ma diventa una *commodity*. È il cosiddetto effetto "trickle-down" (Van der Veen, 2003), per il quale una politica favorevole ai ceti alti stimola la crescita e i consumi, ma finisce per portare benefici anche ai meno abbienti. Il bene di lusso cambia la sua connotazione nel tempo, partendo dall'essere un prodotto desiderato da molti ma accessibile a pochi fino a diventare largamente disponibile e venire considerato una necessità. Gli esempi classici riguardano il caffè, lo zucchero, il tè, il cioccolato e il tabacco, il cui aumento del consumo tra la popolazione coincide con la riduzione dei costi di produzione (dovuta all'utilizzo di schiavi per la manodopera) e una conseguente riduzione dei prezzi al consumatore.

Gli economisti usano distinguere i beni di lusso da quelli comuni in base all'elasticità della domanda al prezzo. I beni di lusso sono sensibili al prezzo e alla capacità di spesa dell'individuo. Quando tutti i bisogni primari sono stati soddisfatti, il surplus del reddito viene utilizzato per comprare beni di lusso. Al contrario, questi sono i primi a subire un calo in caso di riduzione del reddito. Nella realtà, alcuni beni di lusso vengono acquistati anche se non si hanno sufficienti risorse finanziarie. È frequente nei paesi in via di sviluppo trovare grandi televisori al plasma di ultima generazione in case dove mancano altri beni essenziali come luci o sedie. Questo perché l'essere umano è influenzato

dagli altri individui e nelle comunità vi sono gerarchie sociali. Alcuni prodotti di lusso servono per ottenere un certo status e per questo vengono acquistati. Il focus è quindi non più sul cosa si consuma, ma piuttosto sul che effetto provoca in chi non può disporre del bene. In alcuni casi può essere difficile entrare in possesso di un bene a causa del prezzo elevato o per determinate leggi che ne vietano la vendita. Per alcuni prodotti di lusso invece è richiesta una conoscenza specifica per il loro corretto utilizzo. Per alcuni studiosi, la vera arena competitiva dei beni di lusso è l'esclusività e la distinzione sociale.

Il prezzo è una variabile sempre meno determinante nel processo di acquisto del consumatore per i beni di lusso. Ciò che ad oggi diventa importante è la qualità e il marketing che vi è dietro al prodotto. Un'altra dimensione individuata da uno studio di Hartmann, *et al.* è l'autenticità (Hartmann, *et al.*, 2016). Nell'analisi dell'autrice si riporta l'esempio del vino, le cui etichette migliori sono considerate tali per la loro longevità nel mercato e per le caratteristiche di produzione, distanti dai prodotti industriali commercializzati. La qualità, l'origine e il differenziarsi dalla produzione di massa sono gli attributi che definiscono l'autenticità nel mondo del vino. I consumatori percepiscono questa caratteristica come un sinonimo di produzione su bassa scala, artigianale e hanno l'immagine di un produttore che è non privilegiato nel mercato di nicchia ed in contrasto con le multinazionali. Nello scritto viene riportato un test empirico effettuato da Kemp nel 1998 con il quale si chiedeva di valutare alcuni prodotti/azioni con una scala da 1 a 9 (dove 1 corrispondeva a necessità e 9 a lusso). Lo champagne è risultato essere un lusso, con una votazione media pari a 8, seguito dal vino, barrette di cioccolato, torta preferita e agli ultimi posti, considerati più come necessità, vi erano il latte e il pane. I primi prodotti sono chiaramente connotati da caratteristiche di qualità, prezzo elevato e unicità. Ma recentemente si è notato il peso sempre più importante delle motivazioni personali, come la sostenibilità e la gratificazione. Wiedmann *et al.* hanno individuato quattro dimensioni che conferiscono l'attributo "lusso" ad un prodotto: finanziaria, funzionale, individuale e sociale (Van der Veen, 2003). La prima si riferisce all'aspetto monetario e quindi al prezzo. La dimensione funzionale riguarda i benefici del prodotto e il valore nel suo utilizzo come la qualità. La dimensione individuale indica l'attitudine personale ad utilizzare beni di lusso, mentre quella sociale si riferisce ai benefici che si possono ottenere nella propria comunità consumando quel bene, secondo l'opinione personale del consumatore. Queste dimensioni sono interrelate tra loro: vi è ad esempio una connessione tra prezzo e qualità percepita, ma anche tra prezzo e status sociale conferito dal bene. Si suppone anche che una disponibilità economica maggiore porti ad un orientamento maggiore verso i prodotti sostenibili e autentici.

Le nuove sfide del marketing del lusso sono quelle di indirizzare valori come l'*environmental friendly*, la tutela degli animali e la sostenibilità sociale dentro il concetto di autenticità da trasmettere

al destinatario del messaggio, per simboleggiare qualità, esclusività e unicità. Il nuovo consumatore vuole infatti evitare gli additivi chimici o i prodotti testati sugli animali e preferisce le produzioni biologiche. Il cibo locale è spesso associato al valore di autenticità, perché richiama alla tutela ambientale.

Il mercato del lusso vale oltre 1.000 miliardi di euro con una crescita del 4% nel 2016 (Bain & Company, 2016) e si stima un aumento continuo nei prossimi anni. I consumi si stanno spostando dai beni alle esperienze (come viaggi e gastronomia) e le categorie che performano meglio sono le macchine di lusso, il servizio alberghiero, gli alcolici e i liquori e il *fine food*. La crescita, secondo i dati del Worldwide Market Monitor raccolti da Bain&Co., è anche equilibrata tra aree geografiche, nazionalità dei consumatori, peso dei canali e categorie di prodotto. I *millennials* sono coloro che hanno acquistato di più nel 2017 e il loro ingresso nell'arena del lusso ha cambiato la modalità con cui vengono effettuati gli acquisti. Nei mercati emergenti come Brasile, India, Russia e Cina sta crescendo la classe sociale medio-alta, il che porta ad un bacino più ampio per il mercato dei beni di lusso.

Il mondo del lusso funziona con regole estremamente diverse rispetto alle altre categorie di prodotti, come i FMCG. Ciò che rende questo settore così particolare sono: la dimensione dell'azienda, le caratteristiche finanziarie e le tempistiche (Chevalier & Mazzalovo, 2012). La dimensione dell'azienda, a differenza di tutto ciò che è non-lusso, non è rilevante. Dior fattura circa 1 miliardo di euro l'anno, mentre il gruppo Peugeot 56 miliardi di euro, ma tra le due aziende francesi la prima gode di una maggiore *brand awareness*. Le aziende del lusso sono generalmente di piccole-medie dimensioni, ad eccezione degli agglomerati che raccolgono sotto una grande holding più brand (come LVMH). Di conseguenza anche il personale occupato è minore numericamente e spesso impiegato direttamente nei punti vendita, dove si svolge la parte fondamentale del processo di acquisto del consumatore. Anche le caratteristiche finanziarie di un'azienda del lusso sono particolari: se nel mercato tradizionale, un'azienda in perdita deve uscire dal mercato, ciò non accade per i *luxury brand*. Alcuni sono sopravvissuti per anni non generando ricavi, ma grazie alle risorse del gruppo o diversificando il business. Un brand di lusso, seppur in perdita, ha un enorme valore in termini di *awareness* e i brand di successo possono tranquillamente assorbire le perdite di questo, anche per anni. Il *gap* tra brand che non generano guadagni e quelli che invece sono profittevoli è molto elevato. Questo è dovuto ad un alto *break-even point*, che è tale per la presenza di costi fissi elevati come gli *stores* fisici, il servizio al cliente che deve essere eccellente, e la qualità delle materie prime. Sono costi che non possono essere tagliati, a meno di non perdere l'esclusività e la qualità che contraddistingue il marchio. Dopo aver coperto tutti i costi fissi, i margini diventano subito considerevoli. È quindi un facile business per le aziende di successo, ma difficile per coloro che si

sforzano di essere ricordati. Per quanto riguarda le tempistiche, se nei settori dell'elettronica, ad esempio, si cerca di accorciare il ciclo di vita del prodotto (e quindi i tempi di realizzazione) per indurre il consumatore a cambiarlo prima della sua effettiva obsolescenza, nel settore del lusso la creazione di un nuovo prodotto richiede mesi o anni di preparazione. Il brand stesso non può essere modificato in tempi brevi, perché il consumatore conosce bene le sue caratteristiche e lo acquista perché rispecchia i suoi valori o aspirazioni.

Ma come poter essere leader in un mercato così particolare? Il paradosso sta nei prezzi elevati al consumatore finale, costi elevati, pochi investimenti nelle attività di produzione e trasformazione, limitata distribuzione, rara attività promozionale (come sconti, saldi, ecc...) e *advertising* tradizionale senza un *copy* particolare. Inoltre, il processo di creazione prevede la produzione di un bene in quantità controllate per essere scarse e non accessibili alle masse. L'approccio al marketing di nicchia richiede che il prodotto sia conosciuto e facilmente riconoscibile, apparentemente irraggiungibile e costoso. Il brand necessita anche di un concetto estetico molto forte (Chevalier & Mazzalovo, 2012), in linea con i trend del momento.

3.4. Il mercato del lusso nei paesi emergenti

L'espressione "mercati emergenti" venne utilizzata per la prima volta dall'economista Antoine van Agtmael negli anni Ottanta, ma ad oggi non esiste una definizione univoca. Solitamente, gli studiosi di management classificano all'interno di questa categoria i mercati con ridotta ricchezza pro capite, in cui è avvenuto uno sviluppo economico repentino, una crescita del grado di industrializzazione e un'apertura agli investimenti esteri, ma caratterizzati da una arretratezza del mercato dei capitali (Valdani & Bertoli, 2014).

Secondo la definizione riportata da Wall Street Italia, i mercati emergenti hanno economie non ancora pienamente sviluppate, ma in possesso di un grande potenziale di crescita a fronte di investimenti ad alto rischio. Si parla quindi di Paesi ricchi e autonomi economicamente, ma con una struttura economica ritardataria rispetto ai Paesi già sviluppati. Questa struttura è grezza e necessita di investimenti esteri e capitali per avviarsi, ma l'instabilità economico-sociale è all'ordine del giorno e ciò rende gli investimenti a lungo termine nel territorio non garantiti. Sono chiamati anche NIC (nazioni di recente industrializzazione) e comprendono Paesi in America Latina (Brasile, Colombia, Messico e Perù), in Asia (Cina e India) ed alcuni Paesi Sudafricani. Jim O'Neill, ex capo economista di Goldman Sachs, ha coniato l'acronico BRIC (Brasile, Russia, India e Cina), a cui è stato aggiunto successivamente la "S" finale che sta ad indicare Sudafrica. Egli ha successivamente coniato un altro

acronimo, MINT per indicare Messico, Indonesia, Nigeria e Turchia: Paesi con un elevato potenziale di crescita che si stanno mettendo in evidenza (Wall Street Italia, 2017).

Vi è da precisare la distinzione tra i Paesi emergenti e in via di sviluppo. A questi ultimi ci riferiva anni fa come ai “Paesi del terzo mondo”, mentre oggi è stata coniata un’espressione più *politically correct*. I Paesi in via di sviluppo, infatti, secondo l’enciclopedia Treccani (Treccani, 2012), sono quei Paesi associati ad un basso tenore di vita, basso reddito e diffusa povertà. Si aggiungono una limitata attività industriale e un basso indice di sviluppo umano. In questi Paesi, a differenza di quelli sottosviluppati, è in atto un processo di sviluppo in corso che è però ancora alle prime fasi. Operativamente, non c’è una definizione univoca di questi Paesi. La Banca Mondiale distingue, sulla base dei livelli di PNL, Paesi a basso reddito, medio-basso, medio-alto e alto. Mentre il Fondo Monetario Internazionale definisce come Paesi in via di sviluppo quelli a reddito medio e basso secondo la Banca Mondiale. Nel 2003, Brasile, India e Sudafrica istituirono un gruppo firmando la Dichiarazione di Brasilia, del quale ora fanno parte 23 Paesi: Argentina, Bolivia, Brasile, Cile, Cina, Cuba, Ecuador, Egitto, Filippine, Guatemala, India, Indonesia, Messico, Nigeria, Pakistan, Paraguay, Perù, Sudafrica, Tanzania, Thailandia, Uruguay, Venezuela e Zimbabwe (Worlddata.info, 2017). Colombia, Costa Rica, Ecuador, El Salvador, Perù e Turchia partecipano solo saltuariamente.

I Paesi leader del G20, conosciuti come G4, sono Brasile, Cina, India e Sudafrica, facenti parte anche dei BRICS, ossia mercati emergenti. Dalla lista, si nota che 11 Paesi su 23 fanno parte dei Paesi dell’America Latina. Questo lascia intendere il potenziale intrinseco che hanno questi Paesi riuniti insieme.

Nel linguaggio comune, le espressioni “emergenti” e “in via di sviluppo” vengono solitamente utilizzati per esprimere lo stesso concetto di economie in crescita.

Per capire meglio la struttura dei mercati emergenti, si prenda come esempio il mercato del lusso in Brasile. Il Brasile sta attirando molte compagnie che lavorano nel settore, che vedono un grande potenziale di crescita in questo mercato. Sebbene la crisi economica, si stima un incremento del 35% delle vendite nel quadriennio 2014-2018 (Diniz, 2014). Nel 2011, il Brasile ha superato l’Inghilterra, diventando la sesta potenza economica al mondo. I primi a competere nel territorio sono stati i marchi delle grandi case di moda come Bottega Veneta, Prada, Fendi e Chanel che hanno aperto *stores* a San Paolo e Rio de Janeiro. Successivamente, anche Sephora e Ladurée hanno scommesso su questo Paese. Le città che stanno guidando la crescita sono soprattutto a sud: al primo posto San Paolo con il 70% del mercato, seguito da Rio de Janeiro con meno della metà, pur presentando migliori caratteristiche per il consumo. Al terzo posto si pone Brasilia, dove prevale un approccio al mercato tradizionale ed il consumo è mosso più dall’ostentazione che dalla personalità. In America Latina, è

il secondo mercato per i beni di lusso, dopo il Messico (Arcudi, 2016) e le persone adulte attive economicamente sono numericamente maggiori di anziani e bambini.

I dati portano a concludere che i brasiliani viaggino di meno all'estero e comprino di più nel mercato interno. Il rafforzamento del dollaro ha reso meno conveniente comprare all'estero e il consumatore moderno ora ha un nuovo processo di acquisto: cerca il prodotto di qualità perché gli piace apparire ed essere ammirato. Inoltre, utilizza quotidianamente internet ed i social e quindi è informato sui trend occidentali. Per i brand del lusso internazionali vi sono però difficoltà nel trovare un proprio spazio nel Paese, perché ad oggi le locazioni sono scarse (Diniz, 2014). La prima scelta è San Paolo, dove la Oscar Freire è la strada con i negozi più importanti, ma trovare uno spazio sfitto è praticamente impossibile. La seconda scelta cade sul Iguatemi Mall o JK Iguatemi, facenti parte del gruppo Iguatemi, che cinquant'anni fa cambiava completamente il mondo retail brasiliano, aprendo le porte all'era degli shopping center, già presenti all'estero da anni. Oggi si propone come luogo di aggregazione e uno spunto per "educare al bello" (Arcudi, 2016), grazie all'esposizione di opere artistiche a rotazione. Tra i brand presenti vi sono anche quelli italiani come Bottega Veneta, Prada, Dolce & Gabbana, Emporio Armani, Ermenegildo Zegna e Salvatore Ferragamo, che sono i più richiesti insieme a quelli francesi. Piace il Made in Italy e l'*italian style* e sono infatti previsti nuovi brand in arrivo come Fendi e Cavalli. Basti pensare che a San Paolo, città di 20 milioni di abitanti, vi sono il 25% di emigrati di origine italiana. A Rio de Janeiro invece per molto tempo ci fu solo uno shopping center, il Fashion Mall, ubicato in un'area sfavorevole vicino la favela di Rocinha. Oggi vi sono il Leblon Shopping Mall e il Village Mall: quest'ultimo è un centro commerciale esclusivo e poco affollato dove si trova dall'abbigliamento alla gastronomia di lusso provenienti da tutte le parti del mondo. In Brasile, l'impresa non può decidere di entrare nel mercato attraverso la modalità dei *department store*, perché non ve ne sono di importanti. Altri problemi legati all'economia ancora in fase di crescita sono gli ingranaggi burocratici complessi, le tasse all'importazione altissime e le difficoltà logistiche (i trasporti via terra sono molto limitati). Il comparto "*wine and spirits*", che include whisky, cognac, vodka e champagne, forma oggi una buona fetta del mercato brasiliano, rendendolo un settore del lusso appetibile per il mercato italiano. Ad oggi, il vino italiano di qualità è principalmente esportato negli USA, mentre si riservano per il Brasile quelli di bassa qualità e con un prezzo franco cantina che si aggira intorno ad 1 euro. Questo perché a causa delle tasse, un vino da 1 euro franco cantina arriva a costare 8 euro sugli scaffali e 10 in un ristorante che applica ricarichi accettabili (Massa, 2013). Questo non toglie che imprenditori lungimiranti possano cogliere un'occasione in questo mercato, prima che si saturi: investendo nel medio/lungo termine le probabilità di un ritorno economico sono elevate, in quanto il segmento "*wine and spirits*" nel lusso è in crescita.

Questa categoria di prodotti è l'unica ad essere venduta al supermercato vicino ad altri prodotti che non sono di lusso. Inoltre, in questo settore ha un peso rilevante l'attività del duty-free che permette di vendere senza applicare imposte locali e statali sulle merci e funge in un certo senso da "outlet". Il business però rientra nel settore del lusso, vista la raffinatezza dei prodotti e l'immagine importante del brand. I soli liquori generano un mercato di 33 miliardi di dollari (Chevalier & Mazzalovo, 2012), che comprendono le vendite di whisky e cognac (i cosiddetti "*brown products*"), vodka, gin e rum ("*white products*") e lo champagne. Il cognac vende molto nei Paesi asiatici come Cina e Giappone, dove è considerato uno *status symbol* e i consumatori preferiscono quelli di vecchie annate. In America Latina, il rum viene utilizzato per creare moltissimi cocktails rivolti alle generazioni giovani. Soprattutto in questa regione però vi è la concorrenza dei brand locali. Lo champagne invece è una denominazione che è possibile apporre solo per le produzioni nei territori di Reims e Epernay in Francia. Questo rende il prodotto estremamente esclusivo, con un mercato di circa 5 miliardi di dollari per 320 milioni di bottiglie vendute l'anno (Chevalier & Mazzalovo, 2012). Il brand più potente non solo per quota di mercato, ma anche per posizionamento sul mercato e *brand awareness* (secondo una classifica del Intangible Business) è Smirnoff (del gruppo Diageo), vodka di origine russa, che vende 171 milioni di litri l'anno. Segue Johnnie Walker, whisky scozzese dello stesso gruppo e al terzo posto vi è Bacardi, rum proveniente da Cuba del gruppo Bacardi Martini. I gruppi più grandi del settore sono Pernod Ricard con 19 brand nella Top 100 della stessa classifica, Diageo con 12 brand e Bacardi, gruppo italiano, con 9. Le particolarità che il management deve tenere in considerazione per questa categoria di prodotti sono la necessità di una copertura globale e azioni di marketing *pull*. Bisogna assicurarsi che il prodotto sia disponibile in tutti gli scaffali del mondo, con un sistema distributivo locale e attraverso i duty-free. Se un prodotto non è disponibile, infatti, il consumatore comprerà un altro brand e si perderà la vendita, perché il prodotto di per sé è standardizzato: ciò che differenzia il prodotto è la marca, ma se il consumatore non è fedele al brand, non avrà alcun problema a cambiare. Bisogna anche riuscire ad assicurarsi la disponibilità nei ristoranti e night club, dove si fanno grandi volumi di vendita. Il marketing è particolarmente importante, perché essendo un prodotto di lusso, deve veicolare l'immagine aspirazionale che il consumatore ha di sé. In molti paesi però non è concessa la pubblicità in televisione ed è limitata anche nei giornali e nei *billboards*.

Il mondo dell'agroalimentare di lusso comprende molte categorie di prodotti come carne, spezie, cibi lavorati e caffè. Illy è un'azienda italiana che è riuscita a crearsi uno spazio nel settore del lusso con una materia prima semplice e considerata una *commodity* in Italia. Fondata nel 1933, l'azienda deve il 90% del suo fatturato alla vendita di caffè e alla scelta in controtendenza rispetto ai concorrenti di produrre un'unica miscela 100% Arabica. Oggi è presente in 140 Paesi nel mondo con un fatturato

di 280 milioni di euro, di cui il 54% è dovuto all'export (Carrol, et al., 2010). La strategia del gruppo è basata su qualità, innovazione tecnologica e educazione: l'insieme di questi pilastri ha fatto in modo che Illy si collocasse nella fascia alta del mercato del caffè. Qualità infatti non è solo il controllo della materia prima, ma anche il servizio offerto. L'impresa paga ai coltivatori una percentuale premium del 30%, per fare in modo che essi investano il capitale nella produzione. Durante la movimentazione dei carichi nei *containers*, i sacchi vengono posizionati in modo che vi sia sempre circolazione d'aria e non si formi condensazione o ammaccature. Con un sistema elettronico viene controllato il colore di ogni singolo chicco e se non rientra nei parametri viene scartato. Promuovono inoltre l'educazione grazie all'Università del Caffè fondata nel 1999 con sede a Trieste, che ogni anno accoglie 41.000 studenti provenienti da tutto il mondo per insegnare loro la cultura della qualità del caffè italiano. Nel mondo, l'immagine di Illy è legata al mondo dell'arte (vi è anche una sezione dedicata nel sito web istituzionale): dal 1992 le tazzine vengono disegnate da artisti contemporanei affermati o emergenti e le collezioni vengono poi presentate in esposizioni temporanee. Per aumentare il business in Nord America è stata utilizzata una strategia di marketing esperienziale, con l'apertura di una galleria d'arte temporanea nel quartiere moderno di Soho a New York (Carrol, et al., 2010). Per quanto riguarda i mercati emergenti, Illy è presente anche nel territorio sudafricano, dal 1994. Detiene il 5% della quota di mercato nel settore Ho.Re.Ca. e si colloca nella fascia alta del mercato (Vigolo, 2011). Le vendite derivano principalmente dal consumo in hotel o nella ristorazione, ma vi è anche un 1% di quota nel retail e altrettanto nel settore delle cialde, che vengono consumate principalmente negli uffici. Le difficoltà di questo mercato sono dovute alla diversa cultura del caffè che porta l'84,5% della popolazione a consumare caffè istantaneo e solo il 7% quello espresso (il cui leader del mercato al momento è Lavazza). Illy vende attraverso un importatore che si occupa di distribuire su tutto il territorio, ma a livello retail è presente nelle catene Woolworths, Pick n' Pay, Cheekers e Spar. L'azienda cerca di stimolare il consumo del caffè in filtro per uso domestico e del caffè espresso quando si è fuori casa, ma non vi è nessun riferimento esplicito al "Made in Italy" nelle campagne pubblicitarie, quanto più un'associazione tra illy ed espresso. In Sud Africa, le attività di marketing più efficaci risultano essere quelle *below the line*, che comprendono la realizzazione di materiali di supporto nei punti vendita e *merchandising* (Vigolo, 2011).

In India, altra economia in rapida crescita negli ultimi anni, prodotti italiani come vino e olio sono sempre più richiesti e ambiti. Per il consumatore indiano, riuscire a venirne in possesso è un lusso e un desiderio. L'Italia è il quarto Paese europeo per volume di commercio con l'India, dopo Germania, Regno Unito e Belgio (Ambasciata d'Italia, 2015). e imprese come Ferrero e Bauli sono già presenti nel mercato. Nel 2015 il valore totale dei prodotti alimentari importati da tutto il mondo in India era di 11 miliardi di euro e il numero è in crescita. La domanda di prodotti di lusso inoltre oggi ha un

bacino maggiore rispetto al passato, perché sebbene la classe dei “super-ricchi” (reddito superiore ai 20.000\$ l’anno) sia sempre esistita, ora vi è una nuova domanda proveniente dal ceto medio (reddito tra i 6.700\$ e i 20.000\$ l’anno) che da 63 milioni di persone nel 2010 si prevede raggiungerà un volume di 117 milioni di cittadini nel 2020, ossia il 45% della popolazione. Le città metropolitane di New Delhi, Mumbai e Bengaluru stanno vivendo la massima espansione (Atwal & Bryson, 2014). I nuovi consumatori sono orientati alla carriera, hanno grandi aspirazioni e guardano al futuro, cedono alle tentazioni come gratificazione personale. Inoltre, cercano un servizio di ottima qualità e un’esperienza insieme al prodotto. Sono però ancora molto legati alla loro cultura e per questo il metodo migliore per avvicinarsi è quello di inserirsi nei loro mondi di aggregazione: collegare i propri prodotti al cinema Bolliwoodiano è ad esempio una strategia di marketing che può portare a risultati positivi. Le celebrità del cricket (sport molto popolare in India) sono già *brand ambassadors* di molti marchi famosi. Infine, il consumatore indiano è anche digitale e per questo il brand deve essere in grado di comunicare nel web, di connettere e creare legami con i suoi ascoltatori ovunque nel mondo. Più di metà della popolazione è sotto i 35 anni e viaggia spesso, perciò conosce le realtà occidentali. Stanno emergendo in questi anni i cosiddetti “ristoranti a tema” (Atwal & Bryson, 2014), luoghi in cui viene garantito un servizio e un’esperienza di lusso. Promettono qualcosa di “esotico” e permettono a culture esterne di inserirsi nel territorio indiano. Sono ovviamente luoghi rivolti alle classi sociali medio-alte, promettono autenticità e un servizio eccellente, in un ambiente caldo e accogliente. Questo nuovo trend apre un grande oceano blu per i brand agro-alimentari italiani. Invece di entrare nel retail, si può provare con la ristorazione, rifornendo i locali di lusso con prodotti italiani. Gli esempi citati fino ad ora sono solo alcune delle molte possibilità che vi sono per i prodotti alimentari italiani nel mondo. Ciò che li contraddistingue dagli altri e li rende ambiti da tutti è la loro provenienza: il Made in Italy è riconosciuto in qualunque parte del globo, perché da sempre l’Italia è associata ad una antica tradizione gastronomica di qualità. Prodotti che gli italiani trovano quotidianamente sulle loro tavole, come caffè, formaggi, olio, diventano invece “di lusso” per i Paesi più distanti geograficamente e culturalmente. Questo perché la produzione nel territorio italiano rende le quantità non sufficienti a soddisfare la domanda globale e la deperibilità dei prodotti alimentari è di ostacolo al loro trasferimento in altri Paesi. La loro reperibilità in altre parti del mondo non è così scontata, ma la fama di qualità e prestigio rimane: un lusso per noi accessibile che le aziende italiane orientate all’internazionalizzazione dovrebbero esportare nell’ottica di anticipare i futuri trend del mercato.

CAPITOLO 4: L'Italia e il commercio estero

4.1. Introduzione

Nonostante il rallentamento avvenuto nei primi mesi del 2016, lo scenario economico mondiale dà segnali positivi, con una crescita del Pil mondiale pari al 3,5% nel 2017 (ICE, 2017). La ripresa è trainata da Stati Uniti, Giappone e dalla maggior parte dei Paesi in via di sviluppo. Brasile e Russia stanno uscendo da una lunga recessione e vi è una forte crescita in mercati come India e Sudafrica. La domanda interna cinese, invece, pur essendo in aumento del +6,6% nel 2017, è in una fase di rallentamento.

Pur avendo in mano dati positivi e confortanti, l'evoluzione delle dinamiche dello scenario mondiale è incerta a causa delle tensioni internazionali. Questo ha indotto una lieve flessione degli investimenti diretti esteri, il cui ammontare era sempre aumentato, fino al 2015.

La ripresa globale sembra dovuta all'aumento dei prezzi delle materie prime che hanno permesso una ripresa della domanda e hanno migliorato le prospettive dei paesi esportatori. Gli scambi internazionali nel 2017 sono aumentati del +3,8% grazie ad una bilancia dei pagamenti stabile e senza grandi squilibri. Solo nei paesi asiatici vi è stato un rallentamento degli scambi, ed in particolare in Cina a causa dei cambiamenti nei piani di sviluppo economici attuati dal governo. Il modello odierno tende a basare la crescita sui consumi interni e sulla domanda di servizi, invece che su investimenti ed esportazioni come avveniva in passato. L'emergere del ceto medio nella popolazione cinese ha permesso un aumento dei consumi e la crescita dei settori industriali più complessi, che sono in grado ora di produrre beni finiti e intermedi, oltre che servizi.

La crisi del 2008, soprattutto nei paesi del G-20, ha dato l'avvio a numerose misure protezionistiche, che nel tempo non sono andate riducendosi. I provvedimenti per la difesa commerciale prevedono barriere tariffarie e non: significa un arresto del processo di liberalizzazione iniziato prima della crisi e un ritorno al passato. Si prevede nel lungo periodo una tendenza alla riduzione dei dazi ed infatti vi sono alcuni successi in questa direzione, come l'entrata in vigore dell'Accordo sulla facilitazione degli scambi (ICE, 2017), sottoscritto da 119 paesi, che prevede la semplificazione delle procedure per il commercio internazionale e la costruzione di infrastrutture più moderne. Alcune nazioni sono ancora restie all'apertura agli investimenti esteri perché non vogliono perdere la proprietà di settori considerati strategici o di interesse nazionale. Alcuni mercati emergenti con restrizioni all'ingresso elevate sono Messico, Russia, Filippine, Cina, Myanmar e Indonesia.

Per quanto riguarda l'Unione Europea, vi sono recenti problematiche in coincidenza dei 60 anni dalla stipula del Trattato di Roma. La decisione del Regno Unito di uscire dall'Unione avrà sicuramente un impatto negativo sugli scambi bilaterali, ai quali dovranno essere applicati i dazi. Due segnali positivi recenti sono il rafforzamento dell'Euro nei confronti delle altre valute e l'aumento dei negoziati con i Paesi asiatici.

4.2. Gli scambi commerciali con il mondo

L'Italia, all'interno del quadro globale degli scambi con l'estero, è in leggera ripresa rispetto agli scorsi anni. Vi è un recupero dei consumi e degli investimenti, seppur inferiore alla media europea. Il Paese è ancora molto lontano dal tornare ai livelli di attività precedenti alla crisi del 2008, a causa di una perdita di capacità produttiva dovuta ad una diminuzione continua della domanda interna. Per riuscire a crescere nuovamente, uno dei fattori più importanti è l'integrazione economica internazionale (ICE, 2017). In questo senso, l'Italia, pur rimanendo al di sotto della media europea, sta tornando ad aprirsi ai mercati esteri, dopo che la crisi aveva di fatto contratto il fenomeno. In tutte le regioni italiane sta avvenendo questo processo di apertura, eccetto per il Mezzogiorno, il quale è penalizzato dalla diminuzione dei prezzi dei derivati del petrolio. Inoltre, le regioni economicamente più povere sono più traumatizzate dagli shock esogeni, perché tendono ad avere strutture per l'esportazione più concentrate in termini di numero di imprese e prodotti.

L'Italia risulta comunque essere il 10° Paese esportatore mondiale di merci, superato da Cina (al primo posto), Stati Uniti, Germania, Giappone, Paesi Bassi, Hong Kong, Francia e Corea del Sud. Nel 2016, il surplus della bilancia dei pagamenti è aumentato, raggiungendo il 2,6% del PIL (ICE, 2017). Il debito netto verso l'estero è ora pari al 15% del PIL e la sua diminuzione è stata favorita sia dalla caduta dei prezzi delle materie prime (che fino al 2016 sono diminuiti, salvo poi risalire ad inizio 2017) sia dalla debole domanda interna. La conseguenza diretta di ciò è stata una crescita delle esportazioni del +2,4% (nel 2016) e un aumento rallentato delle importazioni.

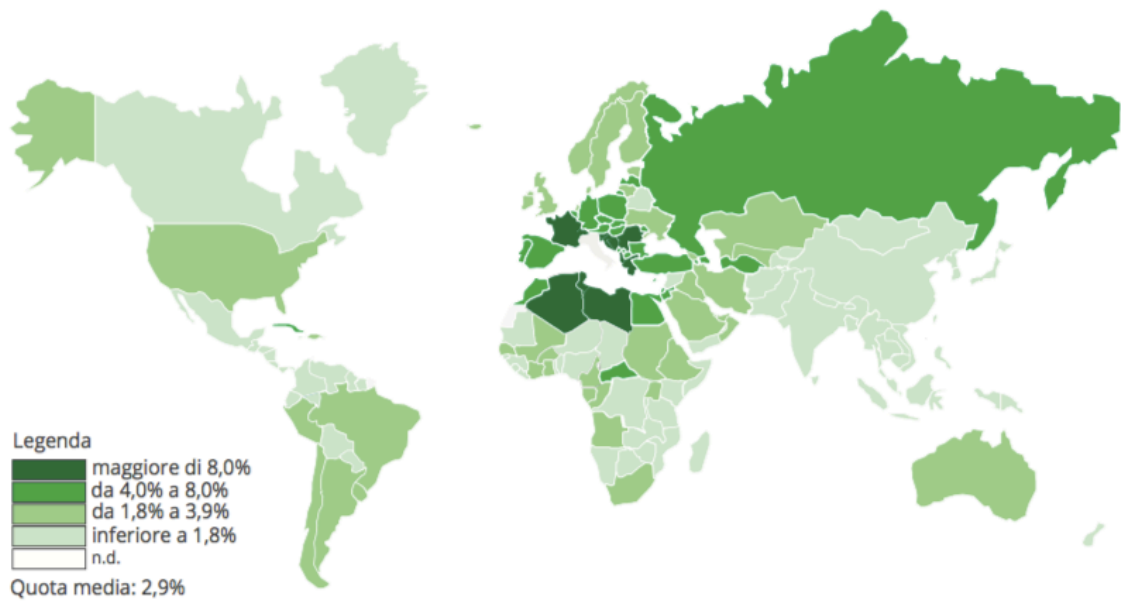
Geograficamente, l'Italia esporta maggiormente in mercati poco dinamici e questo impedisce una forte crescita propulsiva. A prezzi correnti, tuttavia, la quota di mercato mondiale delle esportazioni italiane è aumentata (ICE, 2017), grazie all'aumento della domanda mondiale dei prodotti Made in Italy. La tendenza positiva è stata favorita anche dalla diminuzione dei prezzi delle materie prime, come già ribadito in precedenza, e all'aumento della domanda dei beni per la persona e per la casa, dovuto alla crescita della classe media nei paesi emergenti. L'apprezzamento dell'Euro però continua

ad erodere i margini di competitività, portando ad una riduzione dei prezzi delle esportazioni, specialmente per i beni intermedi.

In generale, con quasi tutte le nazioni più importanti, comprese quelle appartenenti all'Unione Europea, il saldo commerciale nel 2016 è migliorato. Sono diminuite le importazioni da Stati Uniti, Cina e altri paesi dell'Asia orientale, ma sono aumentate le esportazioni verso l'Unione Europea del 3,1%. Si è registrato anche un incremento delle esportazioni verso Stati Uniti (+2,6%), Cina (+6,4%) e Giappone (+9,6%). Nell'Unione Europea la quota di italiana delle esportazioni è aumentata in tutti gli stati, ad eccezione di Romania e Slovenia (ICE, 2017). I primi mesi del 2017, da gennaio a maggio, sono stati particolarmente positivi per le esportazioni verso Cina (+27,4%), Russia (+24%), Giappone (12,6%), India (10,2%) e Stati Uniti (9,4%). In questa lista vi sono anche le economie emergenti di cui si è parlato nel Capitolo 3 e che sono mercati con un elevato potenziale per l'Italia: questo significa che le imprese hanno già intravisto un'opportunità da cogliere in questi Paesi. L'accelerazione degli scambi commerciali ha coinvolto anche l'Asia sud-orientale, l'America Latina e l'Africa Sub-sahariana. L'orientamento geografico degli scambi commerciali si basa soprattutto sulla distanza geografica: infatti, nell'Unione Europea le quote di esportazione sono più elevate della media grazie all'assenza di barriere doganali. Anche nei Balcani e in Nord Africa si registrano molti scambi, grazie ad alcuni fattori favorevoli per l'Italia come il ritardo nell'inserimento nel sistema multilaterale di scambi di questi Paesi. Sono inoltre geograficamente vicini. Vi sono anche casi particolari in Argentina, Australia e Brasile in cui le grandi comunità di origine italiana presenti in questi Stati creano legami culturali e produttivi che compensano la distanza geografica.

Dalla cartina sottostante si possono visualizzare le quote di mercato delle esportazioni italiane in peso percentuale nei principali mercati, aggiornate al 2016 (ICE, 2017).

Figura 11 - Quote di mercato delle esportazioni italiane nei principali mercati



Fonte: ICE

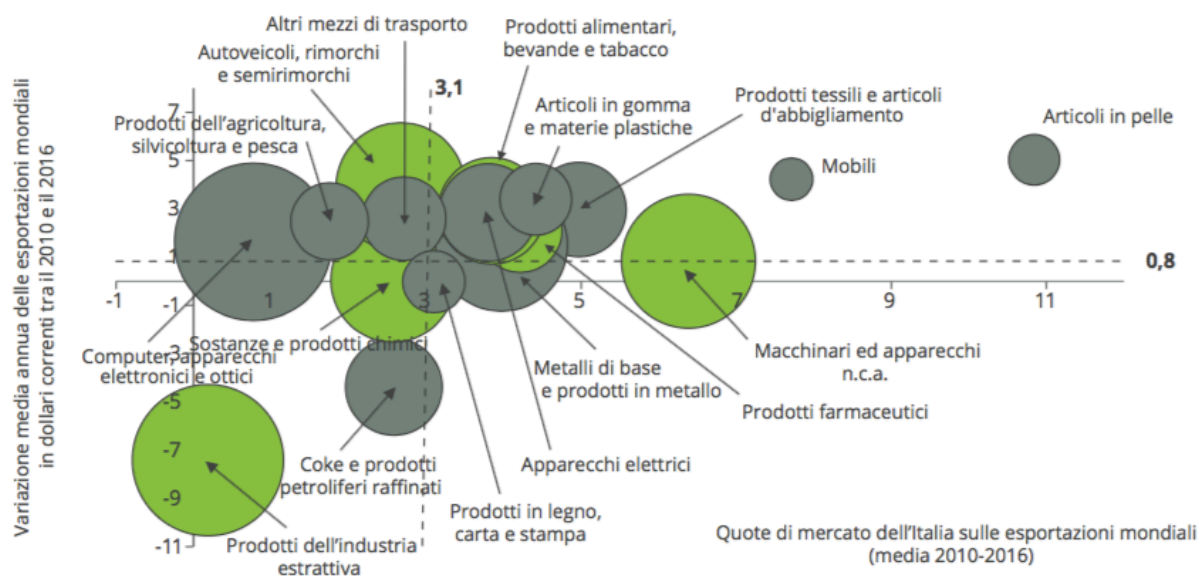
Come sottolineato in precedenza, si nota che le aree più scure corrispondenti ad una quota di mercato più elevata corrispondono agli Stati dell'area Euro e alle nazioni geograficamente vicine.

Anche il numero di esportatori italiani è aumentato negli anni: gli incrementi annuali più elevati si sono registrati in America settentrionale (+3,5%) e Asia orientale (+2,4%). L'unica eccezione è stata l'Africa settentrionale dove non si sono riscontrati aumenti (ICE, 2017).

L'internazionalizzazione produttiva è aumentata in termini di addetti in America Latina, mentre l'industria manifatturiera italiana continua a registrare un saldo positivo e l'aumento del surplus commerciale è dovuto ai settori dei prodotti alimentari, della chimica, della metallurgia e dei mezzi di trasporto. Sono invece in diminuzione (a volume) la meccanica, il sistema-moda e i prodotti per l'arredamento.

Dal grafico sottostante si possono vedere i settori la cui quota di mercato delle esportazioni è aumentata (bolle in verde) o diminuita (bolle in grigio) tra il 2010 e il 2016. La dimensione della bolla indica quanto pesa il settore sulle esportazioni mondiali, sempre per il periodo 2010-2016.

Figura 12 – Quote di mercato delle esportazioni italiane e dinamica della domanda mondiale per settori



Fonte: ICE

Come si può notare dal grafico, il settore dei prodotti alimentari, bevande e tabacco è in crescita, mentre i settori del lusso (come gli articoli in pelle e i prodotti tessili e di abbigliamento) pesano molto sulla quota di mercato dell'Italia sulle esportazioni mondiali, ma sono essenzialmente stabili. I settori delle esportazioni più dinamici, a valore, sono stati la farmaceutica (+6,8%), i mezzi di trasporto (+5,4%) e l'agro-alimentare (+4%).

Il fatturato dell'industria agro-alimentare, nel 2016, è stato pari a 134 miliardi di euro (infoMercatiEsteri, 2017). Quasi l'80% dell'export agroalimentare italiano è formato da importanti marchi industriali, riconosciuti nel mondo per la loro produzione "Made in Italy" che offre al consumatore prodotti garantiti in termini di sicurezza e qualità. Le imprese italiane riescono a rispondere ad un mercato in evoluzione che chiede innovazione nel rispetto della tradizione. All'interno dell'industria manifatturiera italiana, l'agro-alimentare è al secondo posto, dopo il settore metalmeccanico. Le esportazioni dell'industria alimentare sono dirette principalmente verso gli Stati Uniti, Germania, Giappone, Cina, Paesi Bassi, Regno Unito, Francia, Belgio, Spagna, Russia e Canada. I paesi emergenti hanno incrementato la loro quota, che però risulta ancora poco rilevante. I prodotti più esportati sono vino (che pesa per il 20%) e spumanti, frutta fresca e secca, le preparazioni di ortaggi-legumi-frutta, pasta e tutti i prodotti caseari. L'Italia è prima nel mondo per quantità di vini imbottigliati ed esportati.

Secondo il rapporto ICE 2016-2017, i principali settori italiani possono essere suddivisi in 3 categorie (ICE, 2017):

- Settori di successo competitivo globale, come gli alimentari, mezzi di trasporto, chimica, farmaceutica, filiera della carta-stampa e la meccanica. Le quote in questi settori sono aumentate sia rispetto alle esportazioni mondiali, sia nell'UE;
- Settori di successo rispetto l'Eurozona, come prodotti in legno, metallurgia, prodotti dell'Ict. In questo caso, il trend è positivo verso i paesi dell'area Euro, ma negativo per le esportazioni mondiali;
- Settori di insuccesso competitivo, come prodotti del sistema-moda, arredamento, derivati del petrolio, gomme e plastiche, metalli, apparecchi elettrici. In queste aree produttive sono diminuite le esportazioni sia verso l'UE sia globalmente;

Il numero delle imprese che opera sui mercati esteri nel 2016 era pari a 216 mila unità e vi è una leggera diminuzione del trend di crescita, pur sempre positivo, rispetto all'anno precedente del -0,3%. Le piccole imprese che per la prima volta si sono affacciate ai mercati internazionali sono aumentate. La scelta è dovuta ad una necessità di trovare alternative alla debole domanda interna. Le dimensioni ridotte non permettono però di consolidare la presenza nel mercato (ICE, 2017). Anche le micro-imprese con meno di 9 dipendenti esportano all'estero e sono molte numericamente, ma pesano poco sul valore complessivo. Le piccole e medie imprese insieme realizzano quasi la metà delle esportazioni italiane. Pur aumentando il numero di imprese esportatrici (con una crescita del +4,6% nel 2015), il numero di Paesi per esportatore è pari a 5,85 ed è stabile dal 2015. È invece aumentato il numero di imprese che esportano in un solo Paese (il 43% del totale).

Si ricorda che l'impresa può operare nei mercati esteri anche tramite accordi di collaborazione internazionale, come alleanze commerciali, Joint Venture o licensing. Anche gli investimenti diretti esteri (IDE) fanno parte delle forme di internazionalizzazione delle imprese.

Analizzando nello specifico l'Italia, nel 2012, secondo un rapporto della Banca d'Italia, sono stati attivati più IDE verso i paesi emergenti rispetto quelli avanzati. Tra il 2001 e il 2011 circa un terzo dei flussi complessivi destinati ai paesi emergenti era rivolto a Cina e Hong Kong. Dal 1990, è più che triplicato il peso della Cina e notevolmente cresciuto quello del Brasile. I flussi destinati ai BRICS sono stati passati da un 6% nel 2000 ad un 20% nel 2012. Questi stessi paesi hanno a loro volta aumentato di molto gli investimenti verso altri paesi esteri confinanti e in particolare in Africa, il cui peso sui flussi è del 25%. Dal 2000 al 2012 i flussi in uscita di IDE sono passati da 7 miliardi a 126 miliardi, arrivando a comporre circa il 10% dei flussi mondiali (Borin & Cristadoro, 2014). Lo spostamento verso i paesi emergenti è dovuto alla proliferazione dei trattati commerciali regionali e di investimento bilaterali che hanno permesso di ridurre le tariffe soprattutto su beni intermedi. Sono aumentati anche gli accordi di tipo "sud-sud", tra paesi emergenti dell'asia orientale come Cina, Thailandia, Malesia e Filippine.

Negli anni '90, invece, le multinazionali italiane si erano concentrate nei settori tradizionali e verso l'est Europa. La struttura dell'industria italiana, composta principalmente da piccole e medie imprese, ha ritardato il processo di internazionalizzazione per via di una specializzazione in settori tradizionali che richiedono una minore internazionalizzazione. I primi investimenti importanti si hanno dal 1800, in ritardo rispetto al resto dell'Europa e di ridotte dimensioni. I protagonisti sono marchi come Generali (assicurazioni), Pirelli (gomme e cavi) e Fiat (automobili), ancora oggi presenze importanti a livello nazionale e mondiale (Borin & Cristadoro, 2014). I primi investimenti erano stati fatti verso l'America Latina, nei paesi di immigrazione italiana, mentre nel periodo Giolittiano e del fascismo (con le politiche protezionistiche e deflazionistiche) si moltiplicano gli investimenti nei paesi europei. Si estende la presenza in settori come il tessile, l'alimentare (Ciro e Cinzano), la chimica e macchine da ufficio (Olivetti). Star e Ferrero muovono i primi passi verso l'estero dopo il decollo industriale postbellico, che attira molti capitali dall'estero e permette alle imprese italiane di reinvestirli. Negli anni '90 vi è il boom dell'internazionalizzazione che cresce di 4-5 volte. Molte piccole imprese si rivolgono verso l'Est Europa. La crisi del 2007/2008 ha rallentato ma non fermato il processo (Borin & Cristadoro, 2014).

L'Italia risulta essere indietro rispetto a Germania e Francia sia come recettore che come originatore di IDE. Sono ancora prevalenti gli accordi commerciali e la sub-fornitura come modalità di internazionalizzazione. Mentre l'Unione Europea nel 2011 generava 9000 miliardi di dollari in stock di IDE, l'Italia deteneva solo l'1,6% dello stock mondiale, contro il 4,7% della Francia e il 3,5% della Germania. In percentuale rispetto al PIL nazionale, l'Italia aveva uno stock di IDE in uscita nel 2011 del 25,5%, secondo la Banca d'Italia. Mentre la Francia totalizzava il 49,4% e la Germania il 40,4%. Gli stock provenienti dall'UE pesano il 43,5% sul totale mondiale. Tra gli anni 1995 e 2010 la composizione settoriale ha subito grandi cambiamenti: il settore manifatturiero ha infatti ridotto il suo peso dal 30% al 20%, con una contrazione del metalmeccanico nei paesi avanzati. Sono aumentati invece gli investimenti nel settore terziario dei servizi finanziari. Per quanto riguarda il settore alimentare, gli stock di IDE in uscita verso i paesi emergenti sono passati da 3,9 nel 1995 a 2 nel 2010. C'è da notare però che il peso dei paesi emergenti è passato da un 17,5% ad un 35,4%. L'Italia risulta nel 2011 impegnata con 2562 imprese in Francia, 2408 in USA, 2099 in Germania, 1992 in Romania, 1925 in Spagna, 1856 in UK e 1103 in Cina. Questi sono i principali paesi di insediamento per numero di imprese italiane all'estero (Borin & Cristadoro, 2014).

Il 60% delle esportazioni del settore manifatturiero è totalizzato dalle imprese multinazionali, che insieme producono il 10% del valore aggiunto mondiale (questo dato è duplicato dal 1990). Queste imprese sono le più rilevanti sotto il profilo dell'internazionalizzazione, infatti un terzo delle esportazioni mondiali ha origine dalla loro attività (Borin & Cristadoro, 2014).

Quelle che riescono a produrre all'estero e vendere in mercati stranieri producono un valore aggiunto 3 volte superiore rispetto alle aziende che esportano e 5 volte maggiore rispetto alle imprese che soddisfano solo la domanda domestica. L'Italia però rispetto al resto dell'Europa è quella con meno imprese che internazionalizzano con investimenti produttivi e più invece imprese che esportano (63,5% rispetto ai 45,4% della Francia e 41,2 della Germania). Il fatto è che solo le compagnie più grandi possono insediarsi all'estero con un nuovo impianto di produzione, perché richiede grandi investimenti. Le imprese italiane preferiscono forme di ingresso nel mercato più soft come gli accordi di outsourcing internazionale. Inoltre, ciò che solitamente viene prodotto grazie all'outsourcing viene di solito rimpatriato per essere venduto nel mercato locale e non va a servire la domanda straniera. Quando invece si decide di produrre all'estero è più comune la vendita nel mercato stesso (Borin & Cristadoro, 2014).

In ogni caso, le imprese che decidono di esportare, sia in un mercato che in più di uno, generano livelli di redditività maggiori, sono più produttive e hanno una elevata percentuale di lavoro qualificato e di investimenti per addetto. I dati di cui si dispone oggi giorno permettono anche di individuare le condizioni minime perché un'impresa possa esportare. Questa soglia è data dalla dimensione aziendale e dalla produttività e varia in base al settore. Solitamente, un aumento della produttività risulta essere più importante rispetto alla crescita dimensionale, in particolare nei settori a più elevata concorrenza. Prendendo in considerazione il valore-soglia, si creano due categorie di imprese (ICE, 2017): le "riluttanti", che non esportano pur avendo i requisiti necessari; e le "smart", che invece riescono ad esportare pur non raggiungendo la soglia minima teorica. Con la crisi economica, il livello di produttività generale si è abbassato e in particolare le imprese non esportatrici ne hanno sofferto. La causa può essere imputata ad una sbagliata allocazione di risorse produttive. Le imprese più efficienti invece hanno un facile accesso al credito e investono in ricerca e sviluppo e innovazioni di processo. Le imprese esportatrici sono anche più stabili finanziariamente, risultano solide e con liquidità.

Secondo il rapporto ICE, la distanza geografica influisce molto sulle scelte di internazionalizzazione delle aziende italiane. Le piccole e medie imprese concentrano i loro sforzi verso i mercati europei, mentre solo le grandi imprese si spingono più lontano. Questo risulta logico se si pensa alla necessità di dover elaborare piani strategici specifici per Paesi distanti sia geograficamente che culturalmente dall'Italia. Le grandi imprese inoltre non sono mosse solo dalla riduzione dei costi, ma anche dal miglioramento delle condizioni di accesso ai mercati.

La dimensione ridotta dell'impresa non è quindi da considerarsi come un ostacolo per lo sviluppo internazionale, ma anzi se vi sono adeguate competenze manageriali e i lavoratori qualificati, anche queste possono trovare un percorso di crescita e successo. La rivoluzione digitale sta moltiplicando

le opportunità per le imprese: ci troviamo nell'era dell'industria 4.0, che sta definitivamente unificando i mercati. Le imprese del mondo del lusso hanno come obblighi in aggiunta anche la ricerca continua dell'innovazione e l'attenzione alla qualità. Solo in questo modo potranno raggiungere i *millennials*, continuando ad attrarre anche i ricchi ed i super ricchi.

4.3. Il valore del Made in Italy

Il primo riconoscimento del “Made in Italy” avvenne nel 1985 ad opera di Fortis, che lo definì come “l'insieme dei settori operanti nelle aree moda, arredo-casa, tempo libero e alimentazione mediterranea” (Fortis, 1985). Egli considerava in questo insieme anche la meccanica collegata e riconosceva come elementi distintivi la specializzazione della produzione artigianale, la lavorazione di materie prime pregiate e l'aggiunta di valore al prodotto (tramite miglioramenti qualitativi, con l'attenzione per il design o grazie alla scelta dei materiali) (Curzio & Fortis, 2000). Le quattro “A” che Fortis individua essere le eccellenze manifatturiere italiane sono quindi: “abbigliamento-moda”, “arredo-casa”, “automazione-meccanica” e “alimentari e bevande”. Oltre a questi, inserisce anche i settori ad alto contenuto tecnologico come le auto di lusso, le navi da crociera, elicotteristica e aerospazio, difesa, chimica e farmaci, biomedicina.

Secondo il commercio internazionale, il Made in Italy è un aggregato di settori eterogenei che hanno in comune un saldo attivo e permanente nella bilancia dei pagamenti (Curzio & Fortis, 2000). La causa di ciò sono dei particolari processi di apprendimento o di sintesi legati al contesto territoriale in cui avvengono e che distinguono l'economia italiana da tutte le altre. Questo è un vantaggio competitivo derivante dall'insieme delle abitudini e modi di vivere della società del Paese specifico. Si viene a formare quindi un'immagine positiva del Paese Italia, caratterizzata da imprenditorialità, abilità manuale e versatilità pratica. Negli anni si è costruito sul suolo italiano un tessuto locale in cui il capitale umano è elevato e basato sulle capacità e abilità delle persone, che grazie all'iniziativa imprenditoriale ha generato i distretti industriali dove confluiscono molte delle piccole e medie imprese che puntellano il territorio (Becattini, 2006). Queste realtà sono costruite sulla fiducia reciproca e una condivisione delle responsabilità verso la comunità di appartenenza (ICE, 2017). Questo non è sinonimo di chiusura e ostacolo all'integrazione internazionale, ma anzi dai distretti sono nate molte imprese multinazionali che oggi sono la parte competitiva del sistema industriale italiano.

Procedendo storicamente, negli anni Sessanta si inizia a fare riferimento al concetto di Made in Italy contemporaneamente con il declino del fordismo e quindi della standardizzazione. L'Italia in quegli

anni intercetta la necessità di una maggiore varietà e variabilità sviluppando specializzazioni e competenze su prodotti di nicchia e produzioni artigianali (Curzio & Fortis, 2000). I distretti industriali reagiscono bene nei settori della cura della persona e dell'industria meccanica, mentre perdono terreno sull'high tech e sulle produzioni su larga scala, che richiedevano investimenti cospicui e competenze troppo specifiche.

Recentemente le imprese italiane hanno iniziato a produrre a rete, con l'utilizzo dell'outsourcing. Le grandi imprese hanno imparato dai distretti industriali a concentrarsi sul core business e a ricorrere ad esterni per le altre aree non fondamentali. In questo modo si è più flessibili e agili nel reagire ai cambiamenti del mercato. Il superamento dei confini nazionali porta l'impresa ad operare su un piano più alto, un unico mercato globale estremamente fluido con moltissimi concorrenti diretti e indiretti. Ed è in questo contesto che il Made in Italy diventa a tutti gli effetti un brand, che conferisce benefici a tutti i prodotti che sottostanno all'ombrello. Il consumatore straniero infatti cerca la qualità superiore, il design e il packaging legati alla cultura italiana, allo stile di vita e al lusso. Ma a volte può cadere in alcune trappole, come imitazioni e contraffazioni. Le contraffazioni di prodotti alimentari erodono il fatturato di circa 8 miliardi (infoMercatiEsteri, 2017) ed incidono per il 27% sull'export nazionale. Il cosiddetto fenomeno dell'”Italian Sounding” consiste nell'imitazione di prodotti italiani esistenti con un'impropria attribuzione di italianità. Questo, insieme alla contraffazione, ha un giro d'affari di circa 100 miliardi di euro, di cui 320 milioni solo in Italia. Un altro fenomeno è l'agropirateria, che consente ad alcune aziende di produrre senza rispettare i disciplinari della produzione e senza sottoporsi ai periodici controlli. Un modo per combattere il problema è attraverso le denominazioni di origine, che forniscono una doppia tutela per l'impresa e per il consumatore.

Il vantaggio competitivo di un'azienda italiana che produce in Italia è proprio il territorio, nella sua “dimensione culturale, organizzativa, fiscale” (Pilati, 2004). Può essere efficacemente utilizzato come leva di marketing nella comunicazione al consumatore, puntando sull'eccellenza di un prodotto dovuta al particolare luogo di produzione. In questo senso, il miglior mezzo per tutelare e comunicare al consumatore è la denominazione di origine, che certifica la qualità della materia prima sulla base della provenienza geografica (Pilati, 2004).

In Italia, la prima normativa a tutela dell'origine dei prodotti è stata emanata nel 1963. Ha posto le basi del sistema di norme che regolano la produzione e il commercio del settore vinicolo. Successivamente, nel 1992 il regolamento CEE n.2081 ha introdotto la tutela dei prodotti agroalimentari, a cui tutti gli Stati membri dell'Unione Europea si sono conformati.

La normativa italiana suddivide i vini in due categorie principali: quelli a denominazione di origine e quelli da tavola (questi ultimi di minor pregio qualitativo e identificati solo dal colore, non dalla provenienza delle uve). I primi invece si distinguono ulteriormente in:

- Vini ad Indicazione Geografica Tipica (IGT);
- Vini a Denominazione di Origine Controllata (DOC);
- Vini a Denominazione di Origine Controllata e Garantita (DOCG);

La qualità aumenta passando dalla classificazione IGT a DOC a DOCG. Per le ultime due, la produzione deve estendersi in un territorio ben definito, ossia la zona deve essere mappata e deve rispettare la disciplina in materia di tecniche produttive. Secondo questa normativa, i produttori devono registrare i propri vigneti e segnalare le varietà d'uva coltivate. Inoltre, vi sono limiti nella resa consentita per ettaro di terreno e standard organolettici da rispettare. Per ottenere la certificazione, inoltre, la vinificazione e l'invecchiamento devono avvenire nella stessa area di produzione, mentre solo l'imbottigliamento è facoltativo. Diversamente dalla certificazione DOC, la DOCG prevede l'idoneità ad un esame chimico, fisico e organolettico effettuato da una commissione di degustazione con sede presso le Camere di Commercio Industria e Artigianato (Pilati, 2004). Le norme per i vini IGT sono meno restrittive e consentono zone di produzione più ampie, ma sempre delimitate e riconosciute. Almeno l'85% delle uve utilizzate nella produzione deve essere originaria della zona geografica di cui il vino porta il nome.

I prodotti agricoli e agro-alimentari, esclusi i vini, sono sottoposti ad una diversa regolamentazione per la tutela della qualità d'origine. Il Regolamento 2081/92, modificato negli anni successivi, prevede due certificazioni (Pilati, 2004):

- Denominazione di Origine Protetta (DOP);
- Indicazione Geografica Garantita (IGP)

La prima viene concessa quando la produzione, trasformazione e tutte le successive lavorazioni avvengono nella zona di origine. La certificazione IGP si ha quando la materia prima proviene da un'altra area ma tutti i successivi processi di trasformazione vengono svolti nella zona delimitata.

È anche prevista una speciale attestazione di Specialità Tradizionale Garantita (STG), che prevede tutele differenti dalle menzioni di origine: è infatti il "riconoscimento di una tradizione associata ad una certa zona, in modo non esclusivo, senza alcun vincolo sull'origine degli ingredienti e senza l'esigenza di dimostrare l'influenza dei fattori naturali e umani sulla qualità del prodotto agro-alimentare" (Pilati, 2004). Una ricetta può ottenere suddetta attestazione e ciò non preclude a chi risiede all'interno della Comunità di aderire e applicare il disciplinare. In Italia, le STG riconosciute sono la Mozzarella e la Pizza Napoletana.

La regolamentazione comunitaria, da cui quella italiana prende spunto, si basa su dei presupposti fondamentali di garanzia di informazioni chiare e corrette per il consumatore. Inoltre, deve esistere un nesso tra le caratteristiche del prodotto ed il territorio per poter ottenere la certificazione. Secondo la Comunità Europea, la qualità dei prodotti agro-alimentari può essere l'ago della bilancia tra domanda e offerta nel mercato. In casi eccezionali, può tutelare un intero Paese, con un prodotto che deve essere originario di tale regione e con caratteristiche riconducibili solo a quella particolare zona geografica. Deve anche essere trasformato e lavorato nello stesso luogo.

La certificazione non si ottiene automaticamente, ma bisogna appositamente richiederla attraverso una domanda di registrazione. Se il procedimento va a buon fine e il prodotto ha tutti i requisiti, allora questo viene inserito nel registro comunitario delle DOP e IGP e il riconoscimento viene pubblicato nella Gazzetta ufficiale della Comunità Europea.

Le certificazioni operano solo a livello comunitario e quindi non garantiscono una protezione a livello mondiale. Per questo, fuori dall'Unione Europea sono molto comuni i fenomeni dell'*italian sounding* e dell'agropirateria, che erodono il fatturato delle imprese italiane esportatrici.

Negli anni, le tutele richieste sono state sempre maggiori. Per questo nel 1997 sono state apportate delle prime modifiche al Regolamento 2081/92, con ad esempio una introduzione di una tutela per i prodotti commercializzati anche per i cinque anni precedenti la registrazione. Nel 2003 sono state apportate ulteriori modifiche, ampliando i prodotti agricoli registrabili, a cui vengono aggiunte le birre, le bevande a base di estratti di piante, i prodotti della panetteria, pasticceria, confetteria e biscotteria, le gomme e le resine naturali, le paste alimentari, gli oli essenziali, il sughero, la lana, il vimine, ecc. Inoltre, viene prevista ora la protezione in Paesi terzi, sulla base di una regola di reciprocità e condizioni equivalenti.

Ad oggi le denominazioni italiane di prodotti agroalimentari sono ben 295 (Ministero delle politiche agricole alimentari e forestali, 2017), ponendo così il bel Paese in testa alla classifica europea. Le categorie merceologiche più marchiate sono vegetali e formaggi, seguiti da carni fresche, oli, grassi e carni preparate.

La tutela del tipico è necessaria per sconfiggere la crescente concorrenza dei Paesi dell'est Europa e per aumentare il valore delle produzioni. Da una indagine di Nomisma (Piccoli, 2005) è emerso che a parte le denominazioni più note, le altre produzioni marchiate sono ancora poco conosciute. A volte succede che il consumatore conosce il marchio, ma non è in grado di attribuire le qualità e le peculiarità al prodotto. Dietro le eccellenze agroalimentari, l'Italia vanta secoli di ricerca scientifica, sperimentazione e innovazione.

La contropartita di questa qualità certificata è un *premium price* che il consumatore dovrà pagare e per questo diventa fondamentale raccontare al mercato il perché del sovrapprezzo e creare una

percezione adeguata. Il marketing dovrà incrementare la *brand awareness*, con azioni volte a creare una desiderabilità del prodotto e una successiva intenzione di acquisto. Un'attività largamente usata da molti brand in questi ultimi anni è l'"*ingredient branding*", ossia l'utilizzo all'interno di un prodotto di alcuni ingredienti brandizzati di aziende terze facilmente riconoscibili, sfruttando così la notorietà dell'ingrediente per aggiungere valore al prodotto finito. Notevoli sono anche i vantaggi in termini di *awareness* per l'azienda terza che, contrariamente al normale, acquista visibilità sugli scaffali nell'ambito della *product offering* sul mercato. Alcuni esempi si trovano nella grande distribuzione organizzata: McDonald's Italia che ha inserito nei menu la Chianina IGP, mentre Autogrill ha introdotto nei propri menu prodotti come lo speck IGP e Toma piemontese DOP nel panino "Boschetto" o la mozzarella di bufala DOP nel panino "Bufalino".

CAPITOLO 5: il caso Loison

5.1. Il prodotto italiano di lusso della pasticceria

5.1.1. La storia e i prodotti

Loison è un'impresa artigiana di prodotti dolciari da forno, nata nel 1938. Durante il periodo precedente al Natale sforna tra i 5000 e i 6000 kg di prodotti al giorno, con soli 25 dipendenti più una trentina di stagionali, in uno stabilimento di 1500 metri quadrati e con un magazzino grande il doppio. Il fatturato di 9 milioni di euro nel 2017, è cresciuto di poco più del 5% rispetto l'anno precedente. Il 75% del fatturato deriva dai mesi di maggiore domanda, da settembre a dicembre.

L'azienda prende forma grazie al nonno di Dario Loison, Tranquillo, che nel 1930 apre a Costabissara in provincia di Vicenza, un piccolo forno per il pane, che nel 1938 viene trasformato in una pasticceria, per assecondare le richieste dei clienti che iniziavano a desiderare qualcosa di dolce. Nel 1992 Dario Loison inizia a condurre l'azienda, portandola ad inserirsi nel mercato di nicchia dei prodotti di alta qualità destinati anche alle esportazioni. Partendo da accordi con Canada e Gran Bretagna, oggi l'azienda persegue le strategie di internazionalizzazione basate sui moderni principi di marketing, sia per le strategie di brand che di prodotto e mercato. Il 50% della produzione è destinata all'estero.

I principi e i pilastri su cui si fonda l'azienda sono: tradizione e innovazione; sostanza e creatività; tradizione e innovazione. La visione dell'impresa è: "La Tradizione è il nostro principale ingrediente, la Passione è il calore che scalda i nostri forni: da tre generazioni creiamo Pasticceria d'Autore, oggi sulle tavole di tutto il mondo". Dopo 75 anni di attività e 3 generazioni, l'impresa ora è leader nel mercato dei Panettoni di qualità artigianali. I prodotti semplici ricercano sempre la qualità mediante gli ingredienti di prima scelta e un packaging dedicato. Quest'ultimo è curato dalla moglie del titolare, Sonia Pilla. Ogni anno crea confezioni nuove con un tema, sempre di grande eleganza ed effetto.

Le tre linee che Loison offre sia B2B che B2C sono:

- Panettoni e Pandori: si producono e vendono in quantità maggiori durante il periodo natalizio. È un prodotto estremamente legato alla stagionalità, soprattutto in Italia. Gli ordini dei rivenditori italiani cominciano da ottobre, mentre già ad agosto si muovono le prime merci per l'estero. La produzione comincia quindi a giugno per garantire scorte sufficienti. Il

Panettone ha la classica forma bassa con taglio a croce eseguito a mano (detto scarpato) e segue la ricetta originale milanese. L'impasto tradizionale contiene uvetta, scorze di arancia di Sicilia e Cedro di Diamante della Calabria. Il Pandoro invece è senza uvetta e frutta candita ed è più alto con la classica forma a stella. È possibile la versione ripiena con crema pasticcera o al cioccolato. Loison ogni anno propone un nuovo sapore per il panettone, frutto di una attenta ricerca. Nel 2016 è stato introdotto il panettone alla rosa, che è andato ad affiancare altri gusti ricercati come camomilla, liquirizia e zafferano, albicocca e zenzero, fico, ecc.;

- Colombe e Focacce: prodotto tipicamente consumato durante la settimana santa e a Pasqua, la colomba è caratterizzata da una lenta lievitazione naturale che mantiene l'impasto leggero e i profumi di burro e scorze di arancia. Vi sono anche in questa categoria diversi gusti particolari che affiancano le più tradizionali farciture al cioccolato e zabaione: pesca e nocciole, mandarino, amarena e cannella, chinotto, camomilla e limone, ecc.;
- Biscotti ed altri lievitati: prodotti e venduti durante tutto l'arco dell'anno perché non condizionati dalla stagionalità. I biscotti al burro hanno diverse forme e sapori ma si raggruppano in tre categorie: i classici, quelli alla frutta e quelli per la meditazione, per un totale di 12 possibilità. Da due anni sono stati completamente rinnovati il packaging e i contenitori da esposizione per il cliente business: la nuova proposta innovativa è fresca, pensata per un prodotto che possa essere anche un regalo. Sono confezionati singolarmente ma vengono venduti in confezioni come astucci, latte, cofanetti, pochette o shopper. Nella linea "Caffetteria" di cui fanno parte i biscotti, rientrano anche i panettoni mignon (100g ai gusti classico, cioccolato, amarena, marron glace e 80g per il pandorino) in latta, astuccio o sacchetto. Pensate per il cliente B2B, vi sono le fette di panettone (classiche, amarena o mandarino) confezionate singolarmente: sono ottime per la ristorazione e per le attività alberghiere. Infine, vi è la focaccia veneziana, dolce tipico che suggellava i banchetti dei grandi signori di Venezia. La versione classica con mandorle e granella di zucchero affianca le più innovative interpretazioni al Mandarino, al Pistacchio e Amarena e Cannella;

Per ogni linea vi è un catalogo specifico e metodologie di vendita e comunicazione diverse. Il vantaggio competitivo dei prodotti Loison è l'utilizzo di materie prime con presidio Slow Food, iniziato nel 2004 con l'introduzione della vaniglia Mananara nell'impasto del panettone. Quest'associazione, nata nel 1986 in Piemonte ma diventata internazionale solo nel 1989, è un manifesto per la cultura del gusto e del valore del cibo, "nel rispetto di chi produce, in armonia con ambiente ed ecosistemi, grazie ai saperi di cui sono custodi territori e tradizioni locali" (Slow Food Italia, 2017).

Figura 13 - Logo Slow Food



Promuove la tutela e il recupero delle piccole produzioni di eccellenza, che sono minacciate dalle colture industriali, il deterioramento ambientale e l'omologazione. Tutela la biodiversità e vuole costruire relazioni positive tra produttori e consumatori. Slow Food ha catalogato i primi 100 prodotti a rischio di estinzione e nel 2008 ha creato un marchio, su richiesta dei produttori, da apporre sulle confezioni per identificare e tutelare i prodotti e le tecniche tradizionali a rischio di estinzione, ma anche paesaggi rurali o ecosistemi a rischio. Ad oggi il progetto consta in 533 Presidi, di cui 291 solo in Italia (Fondazione Slow Food, 2017).

I Presidi Slow Food che Loison utilizza sono: la vaniglia naturale Mananara del Madagascar, il mandarino tardivo di Ciaculli, il chinotto di Savona, il fico dottato della Calabria, il pistacchio di Bronte e lo sciroppo di rose.

A volume, Panettoni e Pandori formano il 70% del business, mentre le colombe raggiungono il 24%, la biscotteria il 4% e gli altri prodotti il 2%. Inoltre, la stagionalità del business ad oggi è ancora elevata: il 75% del fatturato si fa da settembre a dicembre e in questo stesso periodo si vendono il 95% dei Panettoni prodotti durante l'anno.

Circa il 50% del fatturato proviene dalle esportazioni (4,5 milioni di euro) e è così ripartito nelle diverse aree geografiche (dati 2017): Europa (2,8 milioni); Americhe (1 milione); Asia (450.000 euro); Oceania (220.000 euro) e Africa (30.000 euro).

L'offerta Loison è ampia, ma il panettone di lusso è la componente principale e ciò per cui l'azienda è più nota. Il Panettone è prodotto con l'utilizzo di lievito madre, che permette di non utilizzare i conservanti nella lavorazione. Il processo di lievitazione è di 72 ore, come da tradizione: la naturale lentezza del processo derivante dall'uso del lievito madre a bassa acidità, garantisce freschezza e fragranza nel tempo.

Le tre linee di Panettone che Loison offre al consumatore sono:

- Linea Top: è la categoria di eccellenza, per la quale si utilizzano solo ingredienti freschi di prima qualità, con certificazione di origine controllata. Il catalogo prodotti Loison scrive esplicitamente "uova fresche di allevamenti sicuri, latte, burro e panna di montagna, fior di farina, zucchero italiano di prima scelta e sale marino integrale di Cervia" (Loison Srl, 2017). Di diversi pesi (500g, 750g o 1000g), vi sono diverse varianti e packaging. Le collezioni del

2017 sono: “Genesi” (la principale, dove vi rientrano i gusti classici che vendono di più ed il Pandoro), “Frutta e Fiori”, “Desiderio”, “Sogno”, “Emozione”, “Nostalgia”, “Dolcezza”, “Latta”, “Regalo” e “Milano” (la linea speciale dedicata al Comune di Milano, con lo stemma della città e il cui peso massimo può essere di 10kg). È in questa linea che si utilizzano i presidi Slow Food menzionati precedentemente, insieme ad altri ingredienti aromatici come il vino passito e il cacao del Sud America;

- Linea di Pasticceria: sempre di qualità, il metodo di produzione è più moderno ed avanzato, ma tutela i tempi naturali di lievitazione per garantire la conservazione del sapore. Il prodotto risulta molto morbido e soffice, grazie al Lievito Naturale, ottenuto dalla fermentazione di farina di frumento. Le varietà tra cui scegliere sono diverse da quelle della Linea Top: vi è sempre il gusto classico, ma affiancato dalla variante senza canditi, quella ripiena con crema di limone, amaretto, caffè, ecc... In questa categoria rientrano i Panettoni Magnum, di dimensioni superiori ai 1000g: 2kg, 3kg, 5kg o 10kg per un prodotto da condividere nelle grandi celebrazioni. Vi è anche la selezione dei Panettoni Mignon: i pensieri più piccoli da 100g, che oltre ad essere un pensiero goloso da regalare, sono anche poco soggetti alla stagionalità, in quanto si possono mangiare come dolce a fine pasto o durante la pausa caffè. Sono proposti in latta, scatola o dentro un tenero peluche;
- Linea Tuttigiorni: è la linea più economica e adatta a tutte le stagioni. Il packaging rinnovato nel 2015 ha permesso di dare un’immagine più fresca al prodotto e slegarlo dalla ricorrenza natalizia. Panettoni e Pandori si presentano all’interno del classico astuccio in cartone dalla forma tradizionale, ma la grafica riporta con un disegno stilizzato il gusto contenuto all’interno dell’astuccio e il colore richiama all’amarena, al cioccolato, al marron glacé e ai gusti classici. In questa linea troviamo il panettoncino da 100g e il Pandorino da 80g, ma anche i pesi tradizionali da 500g e 1000g;

A volumi le tre linee contribuiscono per un 40% (linea Top), 17% (linea di Pasticceria) e 43% (linea Tuttigiorni). A valore invece, la linea Top pesa il 55% del fatturato, la linea di Pasticceria il 25% e la linea Tuttigiorni il 20%. Questi dati gentilmente forniti dall’azienda risultano in linea con le aspettative: la linea Top infatti costa di più al chilo, perché utilizza materie prime di qualità superiore che vanno ad aumentare i costi variabili della produzione, ma permette di avere un mark-up superiore.

5.1.2. La strategia aziendale e gli obiettivi

L'analisi dell'azienda porta ad una definizione della sua strategia, fondata su tre punti principali: qualità, export e brand image. Il mezzo principale utilizzato per raggiungere questi obiettivi è internet (inteso come pagine web e social media), ma vi sono molte azioni specifiche che vengono attuate per ogni pilastro.

Loison dal 1992 punta sulla qualità dei prodotti che offre al consumatore. La qualità è data dalla scelta attenta delle materie prime e dei produttori: come già accennato precedentemente alle materie prime locali come uova, zucchero, latte e burro, si affiancano altre più ricercate ed esotiche come le nocciole delle Langhe, i pistacchi di Bronte, il mandarino tardivo di Ciaculli e l'uvetta sultanina della Turchia. Il sapore superiore agli standard medi permette a Loison di acquisire un vantaggio competitivo rispetto ai concorrenti. È possibile quindi vendere il prodotto a prezzi superiori e sfruttare le dinamiche del marketing del lusso, discusse nel Capitolo 3. La tradizione italiana permette e incentiva gli imprenditori ad utilizzare le materie prime di qualità, sfruttando un'economia di specializzazione e andando ad identificare un segmento di nicchia nel mercato verso cui rivolgere la propria offerta. Le piccole e medie imprese sono quelle che più di altre cercano il connubio tra tradizione e innovazione. Ma nel settore dolciario, queste coesistono insieme alle grandi imprese che puntano sulla quantità.

Rispetto ai concorrenti nazionali, Loison punta molto sulle esportazioni, sia in termini di fatturato, che in termini di immagine e relazioni. Vi sono una serie di partners esteri di grandi dimensioni come Waitrose (Gran Bretagna), Stockmann (Finlandia), Sligro (Olanda) e negozi di *delicatessen* Feinost Karfer (Germania). Loison vende in più di 60 Paesi nel mondo, tra cui Spagna, Belgio, Russia, Svizzera, Francia in Europa e Corea del Sud, Sud Africa, Stati Uniti, Brasile, Australia, Tahiti, ecc. Nel 2017 si sono aggiunti Paesi come Ghana, Zambia e Montenegro.

Il bacino di potenziali consumatori è molto più ampio rispetto al territorio italiano e permette molti contatti al giorno, che vengono gestiti con un efficiente database, il CRM. Nel 1996 nasce il sito web istituzionale www.loison.com, dove è possibile consultare il catalogo di tutti i prodotti e vi è il dettaglio di ogni singola referenza. È inoltre possibile leggere la storia e la rassegna stampa e vi è una sezione dedicata ai riconoscimenti. Interessante è la sezione “dove e quando” che permette di contattare l'azienda sia per avere informazioni che per una candidatura spontanea, ma vi è anche una mappa dove visualizzare tutti i punti vendita nel mondo dove è possibile trovare i prodotti Loison. L'utilizzo del web permette molte interazioni e aiuta il consumatore a trovare tutte le informazioni a lui necessarie.

Dal sito principale si può accedere ad altri quattro portali web legati all'azienda:

- press.loison.com: dedicato ai giornalisti, blogger e ai curiosi, contiene una serie di informazioni sul mondo Loison come gli eventi e la rassegna stampa quotidiana. Vi sono testimonianze e vi è la possibilità di iscriversi alla newsletter;
- insolitopanettone.com: portale innovativo dedicato alla cucina nato nel 2010, dove chef importanti come Enrico Bartolini o Lorenzo Cogo, rielaborano il panettone in particolari varianti gastronomiche (il Panettone Club Sandwich, Prosciutto d'oca con cubo di Panettone alla Rosa, ecc.). Oltre alle ricette e ai ritratti degli chef, vi è una sezione specifica per la Biblioteca del Gusto (dove si recensiscono libri presenti nella biblioteca aziendale dedicata alla gastronomia, cucina tradizionale ma anche al marketing e direzione aziendale) e la storia del Panettone, con approfondimenti interessanti sull'argomento specifico;
- museum.loison.com: un percorso alla scoperta della tradizione dei prodotti dolciari da forno, attraverso il quale scoprire la collezione custodita all'interno della sede principale di Costabissara. Si può scoprire anche la Biblioteca e ammirare, grazie alle bellissime immagini, un pezzo di storia. Ancora in evoluzione, si prevede di poter prenotare direttamente online nel futuro le visite aziendali o le degustazioni di gruppo;
- shop.loison.com: e-commerce aziendale, con il dettaglio di tutti i prodotti e la suddivisione in categorie. In base alla stagione, si possono comprare Panettoni o Colombe e la spedizione viene preparata direttamente presso la sede di Costabissara. Vi è un servizio di assistenza al cliente operato da un bot. Il sito è molto dettagliato e aiuta il consumatore nella scelta. Nel 2017 le vendite sono aumentate del 34% rispetto all'anno precedente. Per ora effettua solo spedizioni in Italia, ma i progetti sono quelli di estendere il servizio verso l'Unione Europea. Per un'azienda artigiana, avere a disposizione un sito di vendite online è segno di grande innovazione: inoltre, questo sistema permette di generare più vendite e raggiungere consumatori che non avrebbero potuto acquistare il prodotto altrimenti (perché spesso le piccole e medie imprese non sono in grado di approvvigionare la grande distribuzione o di coprire l'intero territorio italiano con punti vendita di proprietà);

Loison utilizza anche molte piattaforme social media, come Facebook, Instagram, Pinterest, YouTube, LinkedIn, Google Plus e Foursquare, che mantiene sempre aggiornate e ricche di contenuti. Dai video alle interviste, ogni piattaforma ha un suo scopo e serve a raggiungere il potenziale consumatore o cliente affezionato in modi diversi, fornendogli contenuti ad hoc ma con lo stesso filo logico di fondo che li collega.

Il risultato è una produzione tradizionale, ma gestita con attrezzature e metodi moderni. Si riesce in questo modo ad attrarre una nuova generazione di consumatori, i *millennials*, che utilizzano molto il web e si fidano delle informazioni che vi trovano. È possibile un confronto diretto e senza

intermediazione, che permette la massima trasparenza nella comunicazione. Loison è anche stata selezionata nel 2014 per il progetto Google “Eccellenze in Digitale”, piattaforma di formazione per le piccole imprese.

Molto lavoro viene fatto dall’impresa anche per sviluppare l’immagine di marca (*brand image*). Nel 2016 Loison ha offerto un totale di 34 collezioni, di cui 17 per la Pasqua e altrettante per il periodo natalizio. Il rinnovo continuo delle collezioni risponde ad un’esigenza di immediata riconoscibilità e al tempo stesso coerenza con il prodotto contenuto all’interno. Curato da Sonia, nel suo centro di design, le confezioni sono eleganti e d’effetto. La Latta Loison, ad esempio, è un contenitore metallico illustrato con immagini d’epoca e realizzato in pochi pezzi. La collezione principale, chiamata Genesi, è un omaggio a Palladio, architetto vicentino di fama mondiale: nella carta che avvolge il prodotto vi è una rappresentazione stilizzata del suo colonnato di ispirazione classica. Ogni anno, Sonia crea un tema di riferimento con cui raccontare una storia. Il tema del 2017 era sui tessuti d’arredamento ed era la prosecuzione del tema del 2016, sull’arte della tavola. Perciò è possibile trovare un panettone dentro una shopper elegante decorata da glitter argentati e soffioni leggeri in rilievo oppure dentro una latta decorata di rose a trama grezza. Un panettone avvolto da una velina leggera viene venduto insieme ad un tagliere in legno di faggio, da utilizzare durante il taglio. L’idea di fondo è il riutilizzo delle confezioni, perché non vadano sprecate e possano essere un ulteriore regalo da conservare una volta mangiato il panettone. Inoltre, il tema viene pensato per essere svincolato dalla festività natalizia ed infatti il 50% delle collezioni ogni anno viene aggiornato.

Per farsi conoscere dalle aziende del settore, Loison partecipa alle più importanti fiere del settore come il Taste a Firenze, Vinitaly a Verona, Cibus a Parma, Salone del Gusto a Torino e il Merano Wine Festival a Merano.

Inoltre, la sede aziendale di Costabissara accoglie ogni anno molti visitatori (500 nel 2016) che possono effettuare una visita dello stabilimento di produzione e a seguire una degustazione dei prodotti. Sono invitati sia studenti universitari italiani che esteri, ma anche giornalisti e appassionati gourmet. È possibile anche visitare il museo e la biblioteca per immergersi completamente nel mondo dei prodotti dolciari da forno.

Altro metodo per coinvolgere il consumatore è quello di fornirgli schede di degustazione, presenti in ogni confezione ma compilabili anche online, con cui valutare il prodotto grazie ad un’analisi sensoriale e dando opinioni sull’azienda.

Loison mette anche a disposizione del cliente business un servizio di merchandising: fornisce accessori per la vetrina (come alzatine, palline di natale e quadri in tela), la degustazione (grembiuli e tovaglioli) e la vendita (profumatore per ambienti, shopper in carta e in tnt con una fantasia rinnovata ogni anno). Questo crea un legame forte con il venditore, che può esporre i prodotti

rispecchiando il valore che hanno. Nel mondo del lusso, questi accorgimenti sono fondamentali, perché il consumatore si aspetta un servizio eccellente e all’impatto tutto deve essere “bello e perfetto”.

Per il futuro, l’azienda deve ricercare il miglioramento continuo, senza perdere l’equilibrio tra qualità ed artigianalità. Per le piccole aziende, dove il proprietario spesso cresce all’interno di quell’ambiente che diventa un po’ una casa e un po’ una famiglia, è più difficile una diversificazione strategica, per via di quell’accumulo di esperienza pregressa che ha il fondatore. Vi è piuttosto una predisposizione al continuo miglioramento e innovazione. Quest’ultima intesa come innovazione relativa, quindi non atta a sovvertire i paradigmi del mercato. È frequente l’apprendimento per osmosi con l’ambiente circostante: il cambiamento può infatti scaturire dalle mosse dei concorrenti a cui bisogna rispondere. La trasparenza e la forte penetrazione del mercato attraverso internet sono obiettivi già posti in passato ma che vogliono essere confermati nel futuro.

L’obiettivo che ci poniamo in questa analisi è quello di aumentare le esportazioni attraverso l’acquisizione di nuovi Paesi, che ad oggi non acquistano i prodotti Loison. Nello specifico, il caso che verrà analizzato prevede l’entrata in Ecuador, un mercato emergente del Sud America. Loison non è nuova al mercato sudamericano, infatti esporta già in Perù (11.000 euro di fatturato nel 2017), Brasile (65.000 euro) e in Colombia (3.500). Aumentare la copertura nel continente porta ad enormi vantaggi per l’azienda, ma ogni Paese ha le sue peculiarità, perciò elaborare una unica strategia che possa essere trasversale a più Paesi è rischioso.

Per questo studio, si analizzano le caratteristiche specifiche dell’Ecuador, per elaborare una strategia su misura, che possa portare a massimizzare la profittabilità. Si valuterà l’ambiente di business e si effettuerà un’analisi dell’ambiente interno ed esterno. Si ipotizzerà poi una possibile strategia di marketing operativo e ne verrà valutata la fattibilità.

5.2. Il mercato ecuadoriano

L’Ecuador è un piccolo stato dell’America del Sud, il cui nome completo è “Repubblica dell’Ecuador”. Oggi è un Paese che si sta reinventando per diventare uno dei più promettenti dell’America Latina, dopo un periodo di difficoltà economiche. L’economia si sta sviluppando e si stanno investendo molte risorse in infrastrutture e progetti sociali.

Si estende per 283.560 kmq e ha una popolazione di 17.166.779 abitanti, circa 3 volte e mezzo più piccola rispetto all’Italia. È una repubblica presidenziale e confina a nord con la Colombia, a sud e

est con il Perù e ad ovest con l'Oceano Pacifico (Assocamerestero, 2016). La capitale, Quito, ha una popolazione di 2.459.043 abitanti, ma la città più popolosa è Guayaquil, città costiera a sud di Quito con 3.113.725 abitanti. La densità nel territorio è pari a circa 60 abitanti/mq e la popolazione è principalmente di religione cattolica. La lingua ufficiale è lo spagnolo, ma vi sono molti dialetti locali riconosciuti dalla Costituzione dal 2010, come il quechua, lo shuar e lo tsafiki. La moneta corrente è il dollaro statunitense, entrato a seguito del crollo del valore del sucre ecuadoriano nel 2000. In quell'anno, perse il 17% del suo valore e i cittadini furono costretti a cambiare la propria moneta con un tasso di 25.000 sucre a 1 dollaro, quando l'anno precedente il cambio era di 6.000 a 1. I danni all'economia furono pesanti e il presidente di allora Mahuad adottò una politica di austerità per ottenere un finanziamento dal Fondo Monetario Internazionale di 2 miliardi di dollari. Sebbene i prezzi del carburante e del gas continuarono ad aumentare, portando a diversi scioperi e proteste, pochi anni dopo l'economia riacquistò una certa stabilità. Gran parte dei risultati positivi raggiunti si devono all'ex presidente Rafael Correa, che definisce i grandi cambiamenti in corso nel Paese con l'espressione iperbolica di "Rivoluzione dei Cittadini" (St Louis & Benchwick, 2015). Insediatosi nel 2007, ha governato fino all'aprile 2017 per poi lasciare il posto a Lenin Moreno, facente parte dello stesso partito. I suoi provvedimenti hanno contribuito a ridurre il tasso di povertà della popolazione, sceso dal 45% nel 2006 al 25% nel 2014, e ha abbassato il tasso di disoccupazione, oggi sotto il 5%. La sua amministrazione ha raddoppiato gli investimenti pubblici, in particolare per sanità e istruzione e i risultati sono stati una diminuzione del tasso di mortalità infantile e un facile accesso per tutta la popolazione all'istruzione. I grandi progetti in infrastrutture in corso nel Paese prevedono la costruzione di nuove dighe e impianti idroelettrici, autostrade e ponti. Il nuovo moderno aeroporto di Quito, inaugurato nel 2013, ha sostituito il precedente, considerato uno degli aeroporti più rischiosi al mondo, a causa del forte vento e per la sua posizione tra i vulcani e a 2.800 metri di altitudine. Negli ultimi 30 anni si erano registrati 9 incidenti mortali e ciò aveva reso indispensabile un cambiamento. In corso, vi è la costruzione della metropolitana nella capitale, lunga 23km, e un nuovo aeroporto per la città di Guayaquil.

La principale risorsa dell'Ecuador è il petrolio, con il quale lo stato ha rimpolpato le sue casse grazie ad una legge del 2010 che aumentava le quote degli introiti spettanti al governo nei contratti con le multinazionali. Il Paese è ricco di giacimenti petroliferi ed è il terzo Paese del Sud America per riserve, dopo Venezuela e Brasile. Dalla sua estrazione dipendono per un 30% le entrate del governo e metà delle esportazioni (St Louis & Benchwick, 2015). Nel 2010 venne attuata una nuova legge che garantiva un maggior controllo da parte del governo sull'industria petrolifera: l'Ecuador diventa proprietario al 100% di tutto il petrolio e gas prodotto nel Paese. L'oro nero, però, rappresenta una grande minaccia ecologica: uno dei principali giacimenti petroliferi si trova all'interno di un parco

nazionale che vanta la più grande biodiversità del Paese e nel 2014 è stato varato un provvedimento che consente le trivellazioni al suo interno, minacciando seriamente l'habitat. Dalla sua scoperta nel 1967, il petrolio ha superato per quantità esportate le banane, di cui l'Ecuador è il primo esportatore al mondo: i prodotti petroliferi, nel 2015, compongono il 36,47% delle esportazioni, seguiti dalle banane (24,07%), gamberi (19,54%), fiori (11,25%) e cacao (6,96%) (Assocamerestero, 2016). Negli anni '70, il bilancio dello stato, le esportazioni e il reddito pro capite crebbero del 500%, ma già verso il 1980 si prospettarono i problemi derivanti dalla dipendenza dell'economia dall'oro nero: nel 1986 vi fu un calo mondiale dei prezzi del petrolio e nel 1987 un terremoto causò ingenti danni a 40km di oleodotti, provocando effetti disastrosi sulla foresta pluviale e sulle tribù locali. Nel 2011, dopo un processo giuridico lungo 18 anni, la multinazionale statunitense Chevron ha versato al governo ecuadoriano 18 miliardi di dollari per i danni causati dalle attività petrolifere della Texaco nel nord-est del Paese.

Il quadro macroeconomico vede un'economia in crescita del 0,4% (Assocamerestero, 2016), con un tasso di inflazione del 2015 pari al 3,8%. Il reddito pro capite è di 4.700 euro e la spesa media per una famiglia composta da 4 persone, di cui 1,6 membri percepiscono un reddito, è pari a 708,98 \$ (INEC, 2017). I principali settori che hanno contribuito alla crescita del PIL sono stati le attività tecniche, professionali e amministrative (15,3%), l'industria manifatturiera (14,5%), il commercio (13,1%), l'estrazione di minerali (11,7%), l'edilizia (11,6%), l'agricoltura, la silvicoltura e la pesca (9,1%), i trasporti (6,8%) e i servizi di elettricità e acqua (1,2%) (Assocamerestero, 2016).

Il commercio con l'estero è composto da 18,35 miliardi di euro di importazioni e 16,48 di esportazioni. I principali prodotti importati sono le materie prime (33,65%), i beni di capitale (26,13%), i beni di consumo (20,64%) e i carburanti e lubrificanti (19,30%). L'Italia è il 14esimo Paese per quota di importazione in Ecuador: è preceduto dagli Stati Uniti (26,77%), Cina (15,10%), Colombia (8,36%), Panama (4,99%), Perù (3,74%), Corea del Sud (3,63%), Brasile (3,33%), Messico (3,07%), Germania (2,33%), Giappone (2,18%), Spagna (1,99%), Argentina (1,07%), e Olanda (1,71%). Si può notare che buona parte delle importazioni viene dai paesi del Sud e Centro America (24,56%): con molti di questi Paesi infatti vi sono accordi bilaterali di libero scambio, che agevolano le transazioni economiche e che coinvolgono più nazioni. Nel 2008 è nata l'Unione delle Nazioni Sudamericane (UNASUR), la cui sede della segreteria generale si trova a Quito. L'organizzazione prende a modello l'Unione Europea, cercando di creare una zona di libero scambio delle merci tra i Paesi aderenti alla Comunità andina, quelli aderenti al MERCOSUR (organizzazione istituita nel 1991 con l'obiettivo di costituire di un mercato comune e incorporata nell'UNASUR), il Cile, la Guyana e il Suriname. Rafael Correa è anche stato presidente dell'UNASUR dal 2009 al 2010. L'Ecuador, essendo stato Paese associato del Mercosur dal 2004, fa parte dell'UNASUR.

I Paesi principali verso cui l'Ecuador esporta prodotti non petroliferi sono Stati Uniti (26,58%), Colombia (6,76%), Vietnam (6,23%), Russia (6,05%) e Cina (4,90%) (Assocamerestero, 2016).

Il saldo commerciale dell'Ecuador con l'Italia è pari a 66,8 milioni di euro nel periodo gennaio-marzo 2017 (Farnesina, 2017). Secondo i dati ISTAT, le esportazioni in Italia verso l'Ecuador sono aumentate del 34% rispetto all'anno precedente nel periodo tra gennaio e marzo, mentre per l'associazione ProEcuador, che si occupa della promozione delle esportazioni e degli investimenti del Paese, vi è stato un incremento del 56%. L'Italia acquista principalmente banane, prodotti della pesca congelati ed in conserva, come tonno e gamberi, e le rose, che sono infatti anche i prodotti che l'Ecuador esporta maggiormente. L'aumento delle esportazioni verso l'Ecuador segue ad un lungo periodo di stallo, dovuto a provvedimenti di salvaguardia adottati dal Paese e alla difficile situazione che lo ha colpito con il terribile terremoto del 2016, a cui è seguita una crisi economica. Si sono registrati forti aumenti per l'esportazione di beni strumentali, come apparecchiature per la distribuzione e il controllo elettrico, pompe e compressori, motori e generatori elettrici. Anche le vendite di macchinari per la dosatura, confezionamento, per i cantieri e le miniere, per la produzione di carta e cartone, sono aumentate (Farnesina, 2017).

In generale, i rapporti bilaterali con l'Italia sono ottimi, grazie alla presenza di una comunità di origine italiana di circa 20.000 abitanti presente nel territorio e integrata completamente nel tessuto produttivo e sociale. Vi sono grandi imprese italiane consolidate da anni, come Ferrero, Eni, Agip e Generali, ma anche piccole e medie imprese italiane. Vi sono nuove opportunità di investimento grazie al cambio della matrice produttiva ed energetica dell'Ecuador. Il governo sta incentivando una modernizzazione di alcuni settori, tra cui l'agroindustria e che quindi offrono l'opportunità di investimenti produttivi nel Paese. Inoltre, è un segnale positivo, il nuovo accordo commerciale Multiparty siglato con l'Unione Europea che vuole eliminare le barriere commerciali a partire dal 2017, che precedentemente impedivano l'esportazione di alcuni prodotti italiani nel Paese come il Prosciutto di Parma e i formaggi. L'Italia, inoltre, dal 2003 ha istituito un Fondo Italo Ecuatoriano che ha permesso la realizzazione in 10 anni di 115 progetti rivolti allo sviluppo rurale e alla tutela del patrimonio ambientale.

Le reti stradali coprono circa 10000 km, mentre la rete ferroviaria quasi 1000km. Le reti fluviali invece risultano per larga parte impraticabili, sebbene siano estese per 1500km. I porti principali del Paese si trovano a Guayaquil, Manta, Puerto Bolivar e Esmeraldas mentre gli aeroporti sono a Quito (Mariscal Sucre), Guayaquil (José Joaquín de Olmedo), Cuenca (Mariscal Lamar), nelle isole Galapagos a San Cristobal e Baltra, e infine nella provincia di El Oro (aeroporto di Santa Rosa).

L'Ecuador si divide in 4 regioni geografiche con caratteristiche estremamente differenti tra loro: la costa, la Sierra, l'oriente e le Galapagos. Inoltre, è il Paese con la maggiore biodiversità al mondo e chiunque ecuadoriano che incontrerete ve lo dirà alla prima occasione.

La costa, devastata nella parte settentrionale dal terremoto del 2016, è caratterizzata da pianure costiere dove si coltivano banane, palme, cacao e caffè. Vi sono inoltre estensivi allevamenti di crostacei, uno dei prodotti più esportati del Paese. In questa area è situata Guayaquil, seconda città più importante dell'Ecuador. Il clima è tropicale, attorno ai 25 gradi.

La Sierra si trova nella parte centrale del Paese, dove passa la Cordigliera delle Ande. Il territorio è prevalentemente montuoso e con molti altipiani. Quito, la capitale, si trova in questa regione a ben 2.800m di altitudine. La temperatura è sempre mite, in quanto la posizione vicino all'equatore alza di molto la temperatura percepita a quell'altitudine. Oscilla tra gli 8 e i 20 gradi e la stagione delle piogge è da ottobre ad aprile. Attorno a Quito vi sono ben 17 vulcani, molti di questi ancora in attività.

L'Oriente è la zona della foresta pluviale vicino al Rio delle Amazzoni. In questa regione vi è la bassa foresta amazzonica e per questo è scarsamente abitata. Vi sono le maggiori giacimenti petroliferi ma anche parchi nazionali ricchi di specie di animali diverse. Il clima è caldo-umido, tipico del bacino amazzonico, con temperature attorno ai 25 gradi.

Vi è infine la zona insulare delle Galapagos, nell'Oceano Pacifico, lontane 1000km dalla terraferma. La temperatura è sempre tra i 22 e i 32 gradi, ma raggiungere queste isole è davvero difficile, essendo un patrimonio dell'UNESCO. La conservazione del territorio e delle specie che vi abitano, che hanno permesso a Darwin di elaborare la teoria evoluzionistica, sono la priorità e perciò l'accesso ai turisti è limitato (grazie anche ad una tassa di ingresso molto elevata). Rimangono i nativi che possiedono attività turistiche, mentre gli altri ecuadoriani si spostano verso la terraferma dove la vita è meno cara. A causa della distanza e delle restrizioni alla circolazione marittima, i beni anche essenziali possono arrivare a costare 3 volte il prezzo normale.

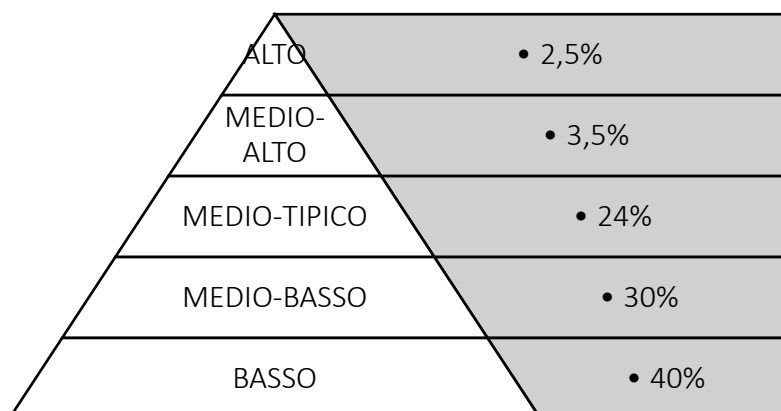
L'Ecuador è diviso in 24 province, a loro volta divise in cantoni. La capitale fa parte della provincia del Pichincha. Il Paese ha una popolazione di poco più di 17 milioni di abitanti, con una densità di 60 abitanti/kmq. Vi sono oltre 10 gruppi etnici e vengono parlate circa 20 lingue diverse. L'eterogeneità della popolazione porta ad avere un 65% mestizo (di origine mista indigena e europea), 25% amerindi, 7% bianchi e 3% neri. La popolazione indigena del Paese è composta da 4 milioni di persone e sono quindi una componente rilevante, che tuttavia ancora oggi deve subire gravi discriminazioni e abusi, a causa della perdita della terra causata dalla deforestazione (St Louis & Benchwick, 2015). I popoli nativi dell'Ecuador sono alla base della piramide di una società fortemente stratificata ed è un dato di fatto che queste famiglie siano più povere e meno istruite. Hanno inoltre minore accesso all'assistenza

sanitaria di base e circa il 96% della popolazione indigena che vive nelle zone rurali degli altipiani vive sotto la soglia della povertà. Lo sfruttamento minerario e petrolifero delle loro terre li ha costretti ad emigrare e solo negli ultimi anni si stanno prendendo dei provvedimenti al riguardo. La CONAIE (Confederazione delle Nazionalità Indigene dell'Ecuador) ha ottenuto la restituzione di 16.000 kmq di terra, la garanzia di una maggiore autonomia e una costituzione redatta nel 2008.

La popolazione ecuadoriana come già accennato in precedenza è estremamente stratificata e si divide in diversi livelli socio-economici: basso, medio-basso, medio-tipico, medio-alto e alto. Questa suddivisione è basata su 250 variabili, di cui le più importanti sono il reddito, il luogo dell'abitazione e la situazione lavorativa dei membri del nucleo familiare.

Il 70% della popolazione è considerata povera, ossia non riesce a soddisfare tutti i bisogni di base con le proprie ricchezze. Di seguito, la piramide mostra la suddivisione della popolazione in livelli socio-economici, di cui si analizzeranno le caratteristiche:

Figura 14 - Piramide dei livelli socio-economici



Nel livello socio-economico alto rientra solo il 2,5% della popolazione ed è quel segmento con un reddito mensile superiore ai 10.000\$. Possiedono immobili e riescono a soddisfare tutte le proprie necessità e desideri. Possono permettersi un'istruzione dei figli di quarto livello, anche in università o college stranieri. Possiedono veicoli di valore pari o superiore a 80.000\$ e comprano molti beni importati dall'Europa. Tra i nomi di famiglie più importanti rientranti in questo livello si cita Noboa, Mantilla e ElJuri. Quest'ultima, che possiede una delle compagnie più grandi del Paese, si stima che guadagni circa 3.000\$ al minuto. In genere, le persone appartenenti a questa categoria hanno un ruolo importante nella società.

Il livello medio-alto ha un reddito medio di 5.000\$ al mese e vi rientra circa il 3,5% della popolazione. Il nucleo familiare è composto da 2/3 figli che studiano in un collegio privato. Spesso proseguono gli studi in una buona università ecuadoriana. Possiedono 2 veicoli, uno di alta gamma mentre l'altro di

fascia media. Sono solitamente dirigenti di una propria impresa di medie dimensioni. A Quito, risiedono nei quartieri di Condado, Bosque, Quito Tennis, Batàn, La Paz.

Il segmento medio-tipico comprende il 24% della popolazione e si potrebbe paragonare ad una borghesia europea e il reddito medio è tra i 1.500\$ e 5.000\$ al mese. Nel nucleo familiare sia la donna che l'uomo lavorano e ricoprono posizioni medio/alte nell'organigramma aziendale. Hanno 3/4 figli e possiedono 1 veicolo nuovo del valore di circa 30.000\$. Potrebbero avere anche una seconda auto, di un brand nazionale o un'automobile di lusso ma usata. I figli possono permettersi un'istruzione in un collegio rinomato e possono passare le vacanze estive nelle zone di Casablanca, Arashà, DeCameron, Argentina. A Quito, risiedono nei quartieri di Villaflora e Magdalena.

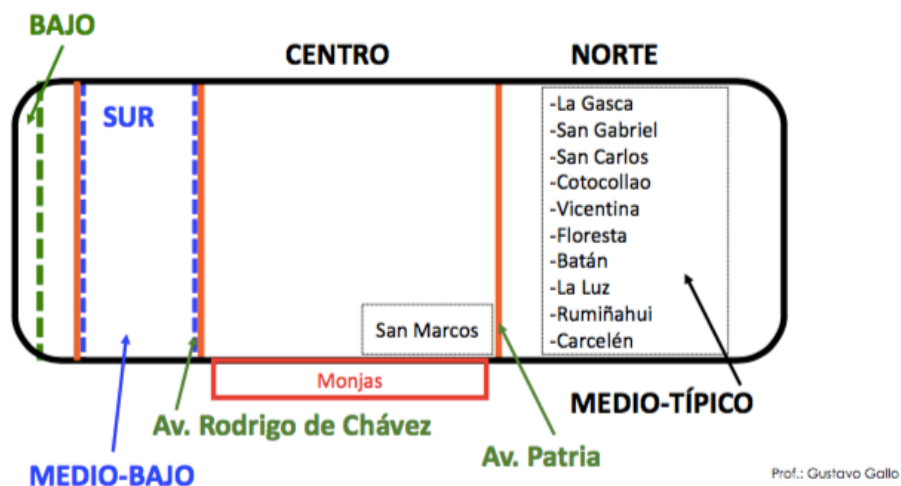
Una recente classificazione individua anche il segmento medio-tipico ascendente, con un reddito medio mensile tra i 4.000\$ e i 5.000\$. La particolarità di questa classe sociale è la sua aspirazione ai livelli più alti della società. I comportamenti sono quindi tesi ad imitare coloro che vivono in condizioni migliori, anche se economicamente non rientrano in quel segmento.

Il 30% della popolazione rientra nel livello socio-economico medio-basso, con un ingresso mensile tra i 500\$ e i 1500\$. Il nucleo familiare è numeroso, con 4/5 figli e il padre lavora come operaio o ambulante, mentre la madre è casalinga. Le vacanze che si possono permettere sono solo nel Paese, di una lunghezza media pari a 1/2 giorni. Il livello di istruzione raggiunto è fino al grado secondario, mentre spesso le donne studiano solo alla scuola primaria. I figli possono essere inseriti solo in scuole comunali. A Quito, si concentrano nei quartieri che confinano con l'Avenida Occidental fino al Nord e poi nelle zone a sud di Monjas e La Roldós.

Infine, il livello socio-economico basso costituisce la parte più ampia della popolazione: ben il 40%. Queste famiglie hanno un reddito inferiore ai 500\$ al mese. Sia la madre che il padre lavorano e ricoprono mansioni come operai, muratori o venditori ambulanti. Un tassista nella capitale prende in media 300\$ al mese. I figli invece sono considerati manodopera e già da piccoli vengono messi al lavoro, consentendo loro solo una istruzione di livello primaria. Vi è una certa percentuale di analfabetismo in questo segmento. Le uniche vacanze che si concedono sono le festività del Paese che si svolgono nelle città. Vivono nelle parti più rurali della capitale, all'estremo Nord o a sud del Panecillo.

Nell'immagine sottostante si può individuare l'ubicazione di alcuni segmenti della popolazione nella città di Quito:

Figura 15 - Distribuzione geografica dei livelli socio-economici a Quito



Fonte: Gallo G., professore all'Universidad Internacional de Ecuador

La distribuzione della ricchezza non è omogenea: il 90% della ricchezza del Paese è detenuto dal 10% della popolazione, composta dai segmenti alto, medio-alto e medio-tipico-ascendente.

La percentuale di sottoccupazione della popolazione è del 19,8% (INEC, 2017), mentre la popolazione non occupata è il 4,6%. Inoltre, nella provincia del Pichincha, metà delle donne non lavora, pur essendo in età idonea (circa 544.000 donne su 1.000.000 non lavorano), mentre è il contrario per gli uomini dove su 1.000.000 circa 700.000 lavorano (INEC, 2017). Sempre con riferimento alla sola provincia della capitale, vi sono 100 donne ogni 95 uomini e la maggior parte della popolazione è sposata, con un'età media intorno ai 29 anni.

Il paniere dei consumi basici nazionali si divide in: 33% consumi alimentari e bevande; 27% spese abitative come affitto e bollette; 7% abbigliamento e 34% varie come medicinali, educazione, trasporti, articoli per la cura personale, tabacco, materiali ricreativi (INEC, 2017).

Per quanto riguarda la tradizione culinaria, la ricchezza della tavola andina trae beneficio dalle diverse aree climatiche del Paese. Nelle ricette tipiche compaiono frutti tropicali, pesce fresco e avocado. Gli elementi più comuni e cucinati in varie varianti sono le carni e le zuppe. Negli anni i piatti si sono evoluti, mescolandosi con influenze spagnole ed indigene. Negli altopiani l'ingrediente principale è il *maíz* (mais) che per millenni è stato l'alimento principale delle popolazioni andine. I chicchi possono essere tostati (*tostada*) o bolliti e lavorati per preparare il *mote* o ancora macinati (St Louis & Benchwick, 2015). I *tamales* sono una specialità di farina di mais condita e avvolta in un cartoccio di granturco o in foglie verdi di achira con altri ingredienti e poi cotti al vapore. Un altro elemento fondamentale della cucina andina sono le patate, che fanno da contorno a piatti tipici come il *llapingachos* (salsiccia servita con frittelle di patate e formaggio e uova fritte). La quinoa è un altro alimento tipico utilizzato quotidianamente. Uno dei piatti più famosi che tutti i turisti cercano di

provare se si trovano nelle zone a nord di Quito, nella regione di Ambato, è il *cuy*, ossia il porcellino d'india arrosto. Non è un piatto per i deboli di cuore, ma è ricco di proteine e povero di colesterolo. L'*hornado* invece è il maiale arrostito intero e tagliato direttamente dalla carcassa al momento dell'ordinazione. È famoso quasi quanto la *fritada*, pezzi di maiale fritti e serviti con il *mote*. Vi sono diverse tipologie di zuppe, dalle cremose *locros* alle più dense *sopas*, i *caldos* (simili al nostro brodo), i *secos* (stufati serviti con il riso) e le *sancochos* (simili allo stufato). Il *seco de chivo* (o *de pollo*) è lo stufato di capra (o pollo) classico e amato in tutto il Paese. Il *locro de papa* invece è una zuppa cremosa di patate con avocado e formaggio. Durante la settimana che precede il Venerdì Santo, in Ecuador, si cucina la *fanesca*, una zuppa di merluzzo (conservato sotto sale, come il baccalà) e 12 cereali. Non vi è la tradizione di consumare la Colomba a Pasqua, a differenza dell'Italia.

Tipiche della regione della costa sono invece le ricette con il pesce e il piatto più diffuso è la *corvina*, ossia il branzino. Altro piatto tipico è il ceviche, un brodo freddo di pesce crudo marinato in succo di limone con sottili fette di cipolla e aromi. Può essere a base di *pescado* (pesce), *camarones* (gamberetti), *calamares* (calamari), *concha* (molluschi), *cangrejo* (granchio) o una combinazione di questi. Il granchio viene anche cucinato intero e servito con un martello di legno per aprire le chele. Le banane sono un altro elemento principe della cucina costiera, che non solo vengono esportate in tutto il mondo, ma sono molto apprezzate dalla popolazione locale.

Le festività principali sono il 10 agosto (indipendenza dell'Ecuador), il 9 ottobre (indipendenza di Guayaquil) e il 24 maggio (Battaglia del Pichincha). Anche in Ecuador si festeggia il 1 gennaio e il carnevale, il Natale e il Venerdì Santo.

5.3. Analisi ambiente interno ed esterno

Per procedere con l'analisi dell'ambiente interno ed esterno si è proceduto con la ricerca di molte informazioni e tramite diverse metodologie. Alcuni aspetti normativi e legislativi sono stati documentati grazie alle istituzioni nazionali che raccolgono questo tipo di informazioni. Le analisi sulla concorrenza sono state completate da ricerche sul territorio, effettuate durante il mio periodo di studi presso Quito. Sono state raccolte informazioni sulle abitudini di consumo dei cittadini ecuadoriani grazie ad un questionario somministrato agli studenti dell'Universidad Internacional de Ecuador. I dati sulla popolazione e sui consumi sono stati raccolti dall'INEC, l'equivalente dell'ISTAT italiano.

Alcuni ricercatori hanno notato la relativa scarsità di ricerche scientifiche pubblicate su Riviste importanti, con uno specifico focus sull'America Latina. Dal 2000 al 2010, sono stati pubblicati solo

22 papers su riviste di alta qualità che indagano sul marketing, come *International Journal of Research in Marketing*, *Journal of Marketing*, *Journal of Business Research*, *International Marketing Review*, *Journal of International Business Studies*, *Journal of World Business*, *Journal of Advertising*, *Journal of Advertising Research* (Fastoso & Whitelock, 2011). Infatti, l'86% delle ricerche di marketing sono condotte in Europa, Giappone e Stati Uniti e l'interesse dei giornali più importanti è ad oggi rivolto a Cina e India. Tuttavia, questi studi non si possono generalizzare e applicare ai mercati emergenti, in quanto lo stadio di sviluppo in cui si trovano è differente da quello dei Paesi Sviluppato. Risulta però molto importante per le imprese conoscere anche le necessità di questi nuovi mercati, in cui vivono l'80% dei consumatori del mondo. Sorprende questa mancanza di studi sull'America Latina, data la vastità della regione in cui abitano poco più di 630 milioni di abitanti (The World Bank, 2015), con una crescita registrata negli ultimi 10 anni del 12,5% e con un PIL di 5.349 bilioni (The World Bank, 2015). L'America Latina si intende costituita, secondo gli studiosi, dai paesi del continente americano che furono colonizzati da nazioni latine come Spagna, Francia, Portogallo e consiste di 20 Paesi più 2 dipendenze (Argentina, Bolivia, Brasile, Cile, Colombia, Costa Rica, Cuba, Repubblica Dominicana, Ecuador, El Salvador, Guatemala, Guyana francese, Haiti, Honduras, Messico, Nicaragua, Panama, Paraguay, Perù, Porto Rico, Uruguay, Venezuela).

Le scarse ricerche e pubblicazioni sono dovute in particolar modo alla scarsità di infrastrutture di marketing all'interno delle aziende e alla mancanza di uno storico (Fastoso & Whitelock, 2011). È difficile anche avere accesso a dati secondari e spesso manca un metodo scientifico riconosciuto per collezionarli e elaborarli. Secondo i ricercatori che hanno pubblicato gli articoli sull'America Latina, il problema fondamentale è trovare i dati, perché pochi conoscono il mercato e hanno contatti sul territorio. In America Latina, solo pochi studiosi iniziano un Dottorato, il quale fornisce le basi per poter dare opinioni scientifiche a riguardo. Spesso quindi possono collezionare dati, ma non supportare altri ricercatori. Il governo inoltre non supporta le università e non detta linea guida al riguardo. Fare ricerche con gli individui latini è relativamente semplice per la loro attitudine amichevole e aperta. Inoltre, i problemi relativi alla privacy non sono così sentiti come in Europa. D'altra parte, invece, può risultare molto difficile contattare le imprese per ricevere informazioni, perché estremamente gelose delle cose relative ad essa ed apparentemente estremamente confidenziali. Le aziende inoltre non credono e non supportano le ricerche, visto il costo relativo di un fallimento. Le materie prime in America Latina infatti costano poco e spesso ad un'impresa basta applicare un *business method* già in uso in altre parti del mondo perché questo sia di successo.

I questionari somministrati poi non ritornano in numero sufficiente per essere sostanziali per la ricerca e spesso intervistare manager latini risulta difficile dal principio, quando si deve prenotare un appuntamento che risulta spesso impossibile da programmare. Le problematiche riguardanti la

gestione del tempo sono derivanti dalla cultura latina. In particolare, in Ecuador, si ha una espressione per indicare questo lasso di tempo che va dall'orario dell'appuntamento stabilito a quando effettivamente si presenteranno le persone ed è detto "Hora Ecuatoriana".

Il terzo maggior problema che si incontra è un fattore linguistico. Non essendo madrelingua inglesi, i ricercatori latini spesso trovano difficoltà nel dover pubblicare articoli che richiedono un livello di conoscenza della lingua inglese avanzato. Gli editori prediligono manoscritti corretti grammaticalmente e conformi a livello di semantico.

Di seguito si è cercato di dare un contributo agli studi riguardanti l'Ecuador, nella speranza che un domani le realtà in crescita dell'America Latina vengano ulteriormente approfondite da altri studiosi o imprese intenzionate ad esportare in nuovi mercati.

5.3.1. Aspetti normativi e legislativi

Per importare in Ecuador vi sono aspetti normativi e legislativi peculiari da prendere in considerazione. Essendo questo un caso studio specifico del Paese, è necessario conoscere le regolamentazioni per attuare una strategia concreta. Innanzi tutto, per importare nel Paese bisogna essere in possesso di un RUC, l'equivalente della partita IVA (Assocamerestero, 2016) e di una certificazione digitale di importatore, chiamata Ecuapass. Altri documenti necessari sono la dichiarazione di importazione, il certificato di origine e la dichiarazione doganale. Serve poi un'autorizzazione specifica per diverse categorie di prodotto data da enti diversi: ad esempio, per semi e pesticidi servirà l'autorizzazione del Ministero de Agricultura y Ganadería. Il recente accordo commerciale con l'Unione Europea, siglato il 1 gennaio 2017, ha aperto le porte ad un commercio sgravato dai dazi doganali: il 76% dei prodotti europei potranno ora essere esportati senza il pagamento di dazi e salvaguardie (Assocamerestero, 2017). I prodotti che beneficiano maggiormente di questa regolamentazione sono liquori, vini, spumanti e fertilizzanti. Entro i prossimi 10 anni vi è la previsione di abbassare le imposte fiscali e doganali anche per le altre categorie di prodotti. Se il valore totale delle merci importate supera i 2.000 \$ (circa 1.800 euro) bisognerà presentare domanda alla dogana per mezzo di un agente.

Attualmente sono in vigore quattro tasse da pagare per l'importazione di beni: una tassa ad valorem a percentuale variabile a seconda della categoria di prodotto e calcolata sulla base del costo, del trasporto e dell'assicurazione delle merci; FODINFA, una tassa pari al 0,5% del costo CIF destinata all'Istituto Nazionale del bambino e la famiglia; una imposta sui consumi speciali ("Impuesto a los

Consumos Especiales”) applicata per i prodotti considerati di lusso, come profumi, liquori, cosmetici e occhiali da sole; IVA (“Impuesto al Valor Agregado”), pari al 14% (Farnesina, 2017).

Vi sono alcune restrizioni alle importazioni, mirate a proteggere i produttori locali, soprattutto nei comparti merceologici delle calzature, abbigliamento e industria tessile. La tassazione sull’attività d’impresa è pari al 25%. Le uscite di capitale sono tassate al 5% (Assocamerestero, 2017). L’ente che regola la proprietà intellettuale è l’IEPI (Istituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual) e conferisce le stesse protezioni e garanzie date dalla normativa sui brevetti italiana. Vi sono inoltre delle zone franche a Quito (Metro zona), Guayaquil (Zofragua) e in altre città, dove è previsto un regime fiscale vantaggioso che permette l’esenzione dal pagamento delle tasse e degli oneri tributari per l’interscambio commerciale.

La banca centrale dell’Ecuador è il Banco Central del Ecuador, che però ha perso molte delle sue competenze con l’entrata in vigore del dollaro statunitense nel 2000. Vi sono nel Paese molte banche private che detengono capitali nazionali e esteri. Le banche di maggiori dimensioni sono: il Banco del Pichincha, Banco de Guayaquil, Banco Promerica e Banco del Pacifico. L’autorità che si occupa del controllo e della supervisione bancaria è la Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador (Assocamerestero, 2017).

Per quanto riguarda il rischio Paese, l’OCSE classifica l’Ecuador con un punteggio pari a 6. Gli indicatori di rischio forniti dall’organismo SACE attribuiscono una media rischio politico pari a 66/100 da tenere in considerazione. Questo numero è calcolato sulla base degli espropri e violazioni contrattuali, rischi di guerra e disordini civili e sull’indice di trasferimento capitali e convertibilità (SACE, 2016). Anche il rischio di credito è elevato, pari a 77/100: valuta il mancato pagamento della controparte sovrana, bancaria e corporate. Il rating delle principali società di valutazione come Standard and Poor’s, Moody’s e Fitch, oscilla tra B e B-. L’indice di sviluppo umano (ISU), attribuito dalle Nazioni Unite, sulla base della ricchezza pro capite, scolarizzazione e aspettativa di vita è pari a 0,720. Questo indicatore della qualità della vita di un Paese ha una scala da 0 a 1 e l’Ecuador, nella classifica mondiale, arriva 83esimo. La banca mondiale fornisce inoltre un indice di “Doing Business” che indica il grado di difficoltà normativa e operativa nell’avvio e nella gestione di un’attività economica. L’Ecuador si classifica 118esimo su 190 Paesi (SACE, 2016). Il tempo medio necessario per registrare un’impresa è di circa 49 giorni, mentre per ottenere una sentenza ne servono 523.

Il World Economic Forum stila ogni anno una classifica basata sul Global Competitiveness Index, una misura della competitività di 138 Paesi calcolata su 114 parametri raggruppati in 12 *pillars*: istituzioni, infrastrutture, contesto macroeconomico, salute e istruzione primaria, istruzione superiore e formazione, efficienza del mercato dei beni, efficienza del mercato del lavoro, grado di sviluppo

del mercato finanziario, capacità tecnologica, dimensione del mercato, “*business sophistication*” e innovazione. L’Ecuador nella classifica del 2016-2017 è il 91esimo Paese su 138 (World Economic Forum, 2016). Si colloca prima dell’Argentina e del Venezuela, ma dopo del Brasile (81esimo) e del Perù (67esimo). L’Italia, per avere un termine di paragone, è 44esima, mentre il primo Paese in classifica è la Svizzera, seguita da Singapore e Stati Uniti. In particolare, rispetto alla media dei paesi dell’America Latina risulta più indietro nello sviluppo del mercato finanziario e delle tecnologie. Sono invece molto buone l’educazione primaria, superiore, la formazione e la salute. I fattori più problematici per fare business nel Paese sono le normative restrittive per il lavoro, il difficile accesso ai finanziamenti, le tasse elevate e un’inefficiente burocrazia.

Il costo medio della manodopera si aggira intorno ai 355-1020 euro al mese per un operaio/impiegato, e 366-1600 euro mensili per un dirigente (Assocamerestero, 2017). Anche il costo degli altri fattori produttivi non è elevato: si va dai 0,048 ai 0,087 euro/kw per l’elettricità ad uso industriale, mentre la benzina costa 0,46 euro/litro e il combustibile industriale 0,42 euro/litro. L’acqua ha un valore medio di 0,68 euro/m³ mentre l’affitto dei locali per uffici varia dai 4,7 ai 6,6 euro/m².

5.3.2. *Questionario*

L’analisi fino ad ora effettuata ci porta necessariamente a richiedere alcuni numeri a sostegno di eventuali ipotesi di esportazione in Ecuador. Si è quindi proceduto a somministrare un questionario a 134 studenti universitari per comprendere la conoscenza in merito al prodotto da esportare, la disponibilità a pagare e la concorrenza nel settore.

Il questionario è stato somministrato a metà luglio 2017 presso la Universidad Internacional de Ecuador, la cui sede è a Quito, capitale dell’Ecuador. L’Università intrattiene da anni un rapporto di interscambio di studenti con l’Università Ca’ Foscari di Venezia. Molti studenti sono infatti venuti a studiare in Italia, grazie al progetto Overseas, ma solo nel 2016 il rapporto è diventato bilaterale, e i primi studenti di Ca’ Foscari hanno trascorso un periodo di studi all’estero. Pur essendo una università di recente istituzione, nata nel 1992, risulta essere una delle migliori del Paese e la retta semestrale è pari a circa 8000\$ (variabile a seconda dei corsi che si sceglie di frequentare).

Al questionario hanno risposto gli studenti che frequentavano l’università sia in ambienti ricreativi che nelle aule, nella sua sede principale a Quito e durante le ore di normale svolgimento delle lezioni.

69 maschi e 65 femmine hanno accettato di rispondere alle 12 domande, alcune a risposta aperta, altre a risposta chiusa ed altre ancora con scala numerica per esprimere un giudizio da 0 a 5.

L'Harvard Business School stabilisce una metodologia di ricerca che è stata utilizzata in questa sede per la creazione del questionario (Harvard Business School, 1986). Per prima cosa, si è analizzato il problema, la finalità delle domande e lo scopo a cui queste vengono rivolte. La necessità sta nel comprendere un nuovo mercato per trovare opportunità o constatare l'impossibilità di operare in esso. Nello specifico caso dell'Ecuador, l'obiettivo generale è stato capire se il prodotto "panettone" era conosciuto e la frequenza e le occasioni d'uso di questo. Come obiettivi specifici, si è indagato il nome delle marche conosciute, in modo da individuare eventuali *competitors*. Un secondo obiettivo specifico ha permesso di indagare sulla relazione tra Panettone e Italia, il CCO e quindi il Made in Italy.

La popolazione obiettivo di questo questionario sono i cittadini ecuadoriani che vivono nella capitale Quito e che appartengano ad una fascia di livello di reddito "medio tipico", "medio-alto" o "alto" (l'insieme di queste fasce compone circa il 35% della popolazione). Quito è la seconda città del Paese per popolosità, con 1.619.000 abitanti circa. Non è possibile però somministrare un questionario a tutte le persone residenti, in quanto non sarebbero sostenibili i costi ed i tempi. Si è perciò provveduto a selezionare un campione di studenti che potenzialmente potrebbero essere i consumatori di domani e ai quali sarà diretta la comunicazione e adattata la strategia di distribuzione. Il test è stato somministrato a 134 studenti dell'Universidad Internacional de Ecuador con un errore standard dell'8% e un livello di confidenza delle analisi del 95%. Gli studenti sono in totale 1200 e rientrano per la maggioranza nei livelli socio-economici alto, medio-alto e medio tipico. Considerando un 5% di studenti che entrano con borse di studio o altri tipologie di sussidi, il totale scende a 1160.

Il 59% degli intervistati ha tra i 21 e i 25 anni, l'età media degli studenti universitari. Le risposte risultano importanti perché questi saranno i consumatori di domani, coloro a cui la futura comunicazione andrà rivolta e verso cui gli sforzi del marketing dovranno puntare ad ottenere risultati. Nei Paesi in via di sviluppo come l'Ecuador, già a 21 anni si inizia ad avere una famiglia, a trovare lavoro. La maggior parte degli studenti già lavora nell'azienda di famiglia o ha costruito un business da zero. Frequentano l'università e contemporaneamente lavorano. Per questo le lezioni si svolgono solitamente dalle 7 alle 10 di mattina e dalle 6 alle 9 di sera, per dare la possibilità a coloro che lavorano di poter frequentare le lezioni. Nella provincia di Quito l'età media è di 29 anni e il 40% della popolazione della provincia è sposato.

Si può quindi asserire che questa fascia di studenti/lavoratori si presta ad essere il target di riferimento, in quanto possibile consumatore con disponibilità economica per comprare il prodotto, ma anche istruzione sufficiente per poter apprezzare prodotti provenienti da altri Paesi. Uno studente istruito probabilmente avrà anche effettuato uno scambio culturale in Europa, con cui le università hanno

molti accordi, e per questo sarà filo-europeo, apprezzerà il Made in Italy e vorrà provare i prodotti anche nel suo Paese.

Ovviamente, la comunicazione e l'effettiva esportazione necessitano di alcuni anni per essere implementati a dovere e questo renderà coloro che hanno risposto a queste domande, come gli altri loro coetanei, pronti a rientrare nel gruppo obiettivo.

Di seguito si riporta la struttura del questionario con le relative risposte, operando al principio un'analisi univariata. Le prime due domande rispondono all'esigenza di descrivere il campione con caratteristiche demografiche (le variabili sul reddito e istruzione sono implicite per dove è stato selezionato il campione). Le altre 10 domande invece servono per capire le abitudini di consumo.

1. ¿Cuál es su género? (Qual è il Suo genere?)

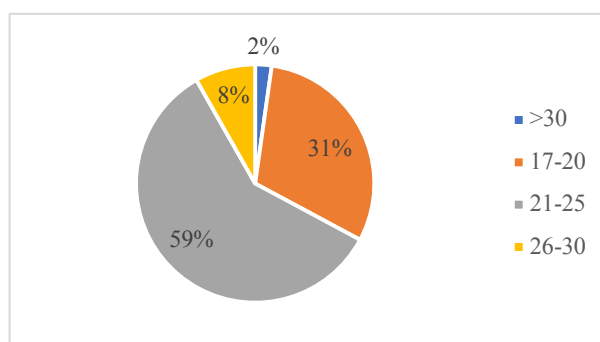
Tabella 1 - Domanda n.1

Qual è il Suo genere?	Freq. Assoluta	Freq. Relativa
Uomo	69	51%
Donna	65	49%
Totale complessivo	134	100%

Il campione è suddiviso quasi perfettamente tra maschi e femmine.

2. ¿Cuántos años tiene? (Quanti anni ha?)

Figura 16 - Domanda n.2



Come ci si aspettava, il campione rientra principalmente nella fascia di età tra i 21 e i 25 anni. Il questionario è infatti stato somministrato presso un'università agli studenti che vi frequentano le lezioni.

3. ¿Conoce el Pan de Pascua - Panettone? (Conosce il Pan de Pascua – Panettone?)

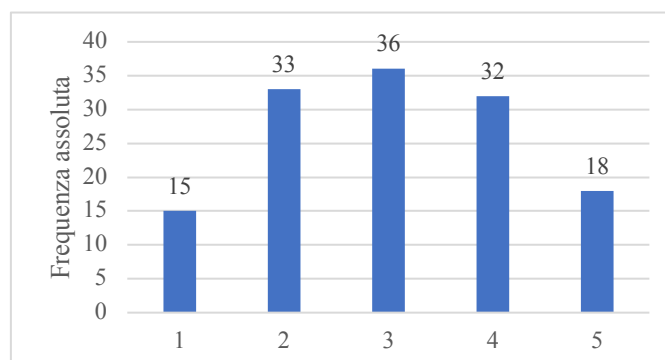
Tabella 2 - Domanda n.3

Conosce il Panettone?	Freq. Assoluta	Freq. Relativa
Sì	114	85%
No	20	15%

L'85% del campione conosce il Panettone, anche chiamato Pan de Pascua o Pan de Navidad in Ecuador. Non deve confondere il nome "Pascua" che non è in alcuno modo legato alla celebrazione italiana. In Ecuador infatti non si festeggia la Pasqua, ma solo la "Semana Santa", ossia la settimana santa, durante la quale si consuma il piatto tipico della Fanesca, zuppa derivante dalla fusione della tradizione indigena con quella spagnola. È composta da baccalà, latte, formaggio, uova, aglio, cipolla, zucca, verza bianca, legumi e cereali autoctoni: fave, ceci, lenticchie, mais e fagioli di diverse varietà. La Colomba, invece, non è un prodotto conosciuto e consumato in America Latina.

4. ¿Le gusta comer este producto? (Quanto le piace questo prodotto?)

Figura 17 - Domanda n.4



I gusti del campione in merito al Panettone non tendono verso un estremo o un altro. Il grafico rivela una distribuzione normale di una curva di Gauss.

5. ¿Cuándo lo come? (Quando lo mangia?)

Tabella 3 - Domanda n.5

Quando lo mangia?	Freq. Assoluta	Freq. Relativa
A Natale	108	81%
Mai	26	19%

Risulta chiaro dalle risposte che il Panettone è in Ecuador un prodotto dolciario da ricorrenza, in particolare legato alla festività natalizia. Vi è quasi un 20% della popolazione che non lo consuma e per questo si può dire che non sia legato molto al valore simbolico e alla tradizione locale.

6. ¿Cuantas veces lo come en el año? (Quante volte all'anno lo consuma?)

Tabella 4 - Domanda n.6

Quante volte all'anno lo consuma?	Freq. Assoluta	Freq. Relativa
1 volta l'anno	84	63%
Più di 5 volte l'anno	3	2%
Meno di 5 volte l'anno	20	15%
Mai	27	20%

Questa domanda chiarisce maggiormente il consumo annuo del Panettone, che risulta ancora una volta unico nell'arco dei 365 giorni. Si può supporre, combinando la domanda precedente, che il consumo avvenga principalmente durante le festività natalizie.

7. ¿Qué marcas conoce de Panettone? (Quali marche di Panettone conosce?)

Tabella 5 - Domanda n.7

Quali marche di Panettone conosce?	Freq. Assoluta
Nessuna	75
Bimbo	15
Supan	13

Melegatti	9
Bauli	7
Artigianale	7
Balocco	3
Supermaxi	3
Inalecsa	3
Cyrano	2
Paluani	2
Bauducco	1
La Moderna	1
Totale Complessivo	141

La domanda era a risposta aperta, perciò alcuni studenti hanno fornito più di una risposta. Sebbene il 53% degli interlocutori non abbia fornito alcun nome, si possono comunque trarre risultati interessanti. Le marche più conosciute sono quelle locali, come Bimbo, Supan, Supermaxi, Inalecsa, Cyrano, Bauducco e La Moderna che in totale occorrono 38 volte. Tutte queste aziende sono Sud Americane, ad eccezione di Bimbo che è una multinazionale messicana, che esporta principalmente nei Paesi latino-americani. I brand italiani invece vengono nominati 21 volte. Sono stati raggruppati sotto la categoria “Artigianali” tutti i prodotti di panetterie locali, ossia piccole imprese con una unica sede dove il consumatore può approvvigionarsi. Nei supermercati si affiancano ai prodotti nazionali altri esteri provenienti dall’Italia, che quindi si è già riuscita a ritagliare uno spazio nella distribuzione organizzata.

8. ¿Què marcas italianas de Panettone ha encontrado en Ecuador? (Quali marche italiane di Panettone ha trovato in Ecuador?)

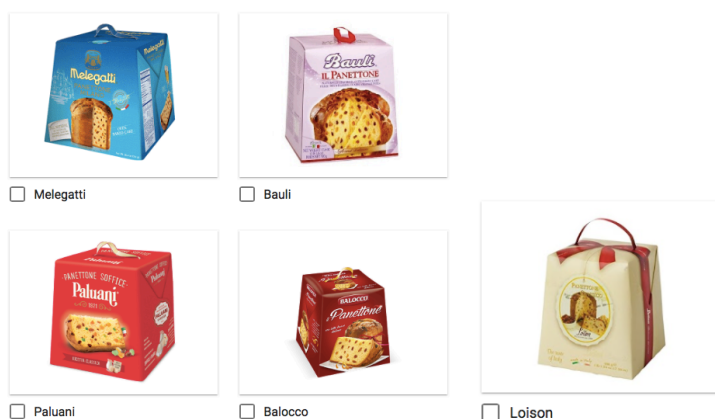
Tabella 6 - Domanda n.8

Quali marche italiane di Panettone ha trovato in Ecuador?	Freq. Assoluta
Balocco	58
Melegatti	32
Paluani	21
Nessuna	19
Bauli	17

Loison	11
Bauducco	1
Bimbo	1
Inaclesia	1
Totale Complessivo	161

In questo caso, la domanda sottoposta al campione era a risposta multipla e per ogni proposta vi era una foto atta ad aiutare lo studente a ricordare visivamente il prodotto. Se infatti nella domanda precedente si è volutamente lasciata più libertà di risposta per osservare quali marche occorrevano nella mente del consumatore, in questo secondo caso sono state suggerite delle immagini visive, in modo da rendere più facile il ricordo.

Figura 18 - Packaging produttori di Panettone italiani in Ecuador



I brand proposti si possono trovare nei grandi supermercati ecuadoriani o nei negozi specializzati e sono infatti stati riconosciuti da più studenti. È stato anche lasciato un campo denominato “altro” dove l’intervistato poteva scrivere altre marche e sono state aggiunte Bauducco, Bimbo, Inaclesia. Coloro che hanno scritto questi nomi sono stati tratti in inganno, perché non sono marche italiane. Balocco è il marchio italiano più conosciuto in Ecuador.

9. ¿Cree que el Panettone es un producto italiano Made in Italy? (Crede che il Panettone sia un prodotto italiano Made in Italy?)

Tabella 7 - Domanda n.9

Crede che il Panettone sia un prodotto italiano Made in Italy?	Freq. Assoluta	Freq. Relativa
Si	83	62%
No	51	38%

Il 62% della popolazione riconosce la provenienza italiana del prodotto dolciario. Il dato è positivo e permette all'impresa di sfruttare il Country of Origin effect per spingere le vendite. Potrà applicare un prezzo più elevato in funzione del valore aggiunto riconosciuto dal consumatore.

10. En su opinión, ¿cree que el Panettone es un producto gourmet/de lujo? (Crede che il Panettone sia un prodotto di lusso/gourmet?)

Tabella 8 - Domanda n.10

Crede che il Panettone sia un prodotto di lusso/gourmet?	Freq. Assoluta	Freq. Relativa
Si	52	39%
No	82	61%

Il 61% del campione non considera il Panettone un prodotto di lusso. Questo porta a considerazioni sul posizionamento da conquistare nel mercato, che non potrà essere di fascia alta, ma dovrà avere un prezzo nella media con i *competitors*. Non si può fare leva sulle caratteristiche specifiche dei prodotti di lusso, di cui si è parlato nel Capitolo 3, se non a seguito di un'adeguata comunicazione dei valori del brand.

11. ¿Tus padres lo hacen en la casa? (I suoi genitori lo producono in casa?)

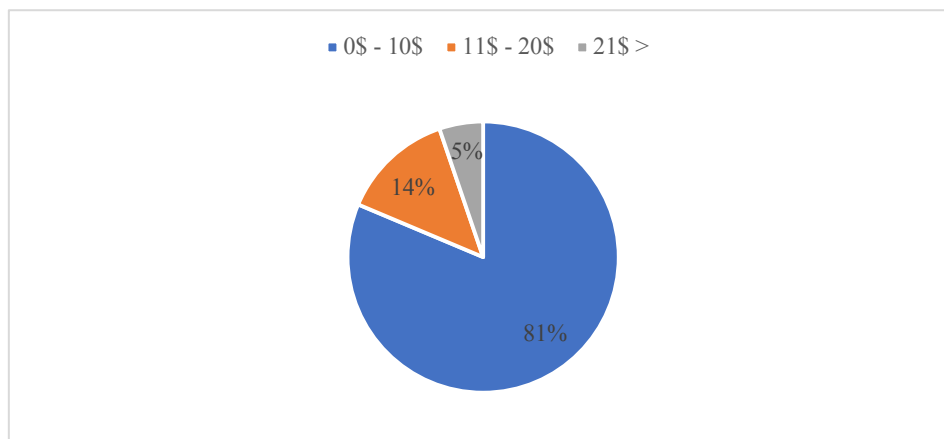
Tabella 9 - Domanda n.11

I Suoi genitori lo producono in casa?	Freq. Assoluta	Freq. Relativa
Si	11	8%
No	123	92%

Si è posta questa domanda con l'intento di individuare se il Panettone fosse legato ad una cucina casalinga in Ecuador. Si evince chiaramente che non è parte della cultura ecuadoriana prepararlo in casa e questo è un dato positivo per l'azienda. Non vi è la presenza di un prodotto sostitutivo che possa diminuire le vendite. Se si prende l'esempio della classica crostata, dolce classico e molto semplice da preparare, si può comprendere come sia più difficile vendere un bene che può essere prodotto autonomamente, sia per una questione di costi che saranno inferiori rispetto a comprare il prodotto già fatto, sia per una questione di fiducia. Colui che prepara il dolce infatti è sicuro degli ingredienti che utilizza nella preparazione e sa che non possono nuocere alla salute o essere ricchi di conservanti e coloranti.

12. ¿Cuanto podría gastar para un Panettone? Poner un precio máximo en \$ (Quanto sarebbe disposto a spendere per un Panettone?)

Figura 19 - Domanda n.12



Agli studenti è stata data la possibilità di esprimere una cifra per la quale avrebbero acquistato il panettone. Le premesse da tenere in considerazione sono la scarsa conoscenza del prodotto di per sé, che se viene consumato, lo è spesso in occasione della ricorrenza natalizia. Si può supporre che attualmente non sia lo studente ad occuparsi della spesa per la preparazione del pasto celebrativo. Per questo motivo, non è ancora in grado di stimare correttamente il suo valore. Inoltre, il prodotto locale è molto apprezzato e riconosciuto se paragonato al prodotto italiano. Come si ha avuto modo di constatare dalle domande precedenti, non è chiara al consumatore l'origine italiana del prodotto dolciario e il suo valore aggiunto in quanto preparato con ingredienti di eccellenza e artigianalmente in Italia. Per questo non deve stupire la disponibilità a pagare molto bassa riscontrata dal questionario.

Si passa ora ad analizzare la relazione tra il genere del campione e le abitudini di consumo, mediante un'analisi bivariata. Per ogni domanda verranno espresse le frequenze relative, ad eccezione delle domande 7 e 8 dove si fornisce la frequenza assoluta, e le considerazioni a riguardo.

Domanda n.3

Tabella 10 - Domanda n.3

Conosce il Panettone?	Maschi	Femmine
No	19%	11%
Sì	81%	89%

Le ragazze sembrano conoscere di più il prodotto rispetto ai maschi, anche se la differenza in termini percentuali non è elevata. Questa differenza può essere dovuta al fatto che le donne, nella cultura ecuadoriana, sono principalmente coloro che cucinano e stanno in cucina, apprendono le tecniche culinarie dalla madre e si informano sulla gastronomia per passione.

Domanda n.4

Tabella 11 - Domanda n.4

Quanto Le piace il Panettone?	Maschi	Femmine
1	12%	11%
2	26%	23%
3	23%	31%
4	26%	22%
5	13%	14%

Mentre le ragazze sembrano non esprimere giudizi estremi sul Panettone, i ragazzi si dividono tra quelli a cui piace meno della media e quelli a cui piace più della media. In generale, solo un 13% per i maschi e un 14% per le femmine hanno dato il massimo del punteggio al Panettone.

Domanda n. 5

Tabella 12 - Domanda n.5

Quando mangia il Panettone?	Maschi	Femmine
A Natale	80%	82%
Mai	20%	18%

Maschi e femmine consumano maggiormente il Panettone a Natale, con una frequenza relativa molto simile (80% per i maschi e 82% per le femmine).

Domanda n. 6

Tabella 13 - Domanda n.6

Quante volte l'anno lo consuma?	Maschi	Femmine
1 volta l'anno	55%	71%
Più di 5 volte l'anno	4%	0%
Meno di 5 volte l'anno	19%	11%
Mai	22%	18%

In questo caso è interessante notare la frequenza relativa maggiore nelle ragazze che nei ragazzi per il consumo del Panettone una sola volta l'anno. Il 19% dei ragazzi dichiara di mangiare il prodotto meno di 5 volte l'anno (contro un 11% delle ragazze). Questo potrebbe significare che durante il periodo natalizio, arrivano a mangiarne anche 3 o 4, magari in pasti e giorni differenti, ma comunque un consumo in media maggiore rispetto quello femminile.

Domanda n. 7

Tabella 14 - Domanda n.7

Quali marche di Panettone conosce?	Maschi	Femmine
Nessuna	40	35
Bimbo	7	8
Supan	3	10
Melegatti	6	3
Bauli	4	3

Artigianale	5	2
Balocco	0	3
Supermaxi	0	3
Inalecsa	3	0
Cyrano	0	2
Paluani	2	0
Bauducco	1	0
La Moderna	0	1

Dai dati si può notare che le donne conoscono di più i brand locali che si possono trovare nei supermercati o nelle tradizionali panetterie (come Bimbo, Supan, Supermaxi, Cyrano e La Moderna). Unico brand estero che conoscono più dei ragazzi è il marchio Balocco. Questi ultimi invece conoscono anche Melegatti, Paluani e Bauli, ma dicono di aver trovato anche marche locali come Inalecsa, Bauducco e altri prodotti artigianali.

Domanda n.8

Tabella 15 - Domanda n.8

Quali marche italiane di Panettone ha trovato in Ecuador?	Maschi	Femmine
Balocco	28	30
Melegatti	13	19
Paluani	11	10
Nessuna	13	6
Bauli	9	8
Loison	6	5
Bauducco	1	0
Bimbo	0	1
Inaclesia	1	0

Il brand più conosciuto, sia dai ragazzi che dalle ragazze, è Balocco, che si distanzia molto dal secondo che è Melegatti. Mentre le femmine sembrano riconoscere meglio il marchio Melegatti, gli uomini ricordano bene Paluani. Le ragazze inoltre sono quelle che hanno saputo dare più risposte a questa domanda.

Domanda n. 9

Tabella 16 - Domanda n.9

Crede che il Panettone sia un prodotto italiano Made in Italy?	Maschi	Femmine
Sì	65%	58%
No	35%	42%

Per i ragazzi il Panettone è da considerarsi un prodotto italiano Made in Italy. Le ragazze condividono la stessa opinione ma in percentuale minore. È positivo il risultato che entrambi i sessi riconoscano l'origine territoriale del prodotto e il valore del Made in Italy.

Domanda n. 10

Tabella 17 - Domanda n.10

Crede che il Panettone sia un prodotto di lusso/gourmet?	Maschi	Femmine
Sì	43%	34%
No	57%	66%

Da questa domanda si comprende che entrambi i sessi non riconoscono il Panettone come un prodotto di lusso o gourmet. Tuttavia, questo giudizio non è condiviso da tutta la popolazione: vi è ben un 43% di maschi e 34% di femmine che pensa il contrario. Questo significa che per vendere il prodotto servirà un'adeguata comunicazione, che riesca a far percepire al consumatore il valore superiore del prodotto e che lo educi al consumo.

Domanda n. 11

Tabella 18 - Domanda n.11

I Suoi genitori lo producono in casa?	Maschi	Femmine
Sì	7%	9%
No	93%	91%

Sia per i maschi che per le femmine la percentuale di coloro che hanno genitori che sanno fare il Panettone e lo cucinano in casa è molto bassa. Il Panettone, come visto in precedenza, richiede una lievitazione di 72 ore, preferibilmente capovolto per far lievitare uniformemente la pasta. Per

permettere ciò si richiedono attrezzi specifici e per questo non è facile da fare in casa. Chi ha le competenze per farlo sono i pasticceri o panettieri.

Domanda n. 12

Tabella 19 - Domanda n.12

Quanto sarebbe disposto a spendere per un Panettone?	Maschi	Femmine
0\$ - 10\$	78%	85%
11\$ - 20\$	16%	11%
21\$ >	6%	5%

Rispetto alle ragazze, i maschi sono disposti a spendere un po' di più per il prodotto in esame. In ogni caso, in generale la disponibilità a pagare è bassa per entrambi i generi, ma questo può essere dovuto alla giovane età del campione e alla percezione del prodotto come non di lusso.

5.3.3. Orientamento strategico e segmentazione

L'orientamento strategico prevede di entrare nel mercato partendo dai grandi centri cittadini, in modo da raggiungere più persone possibili con l'inserimento del prodotto presso pochi rivenditori ma selezionati. Sebbene Guayaquil sia la città più popolosa dell'Ecuador, risulta essere più ragionevole partire dalla capitale, più aperta all'internazionalizzazione e dove vi sono già grandi marche europee dell'abbigliamento ad esempio. Inoltre, a Quito vi è una maggiore presenza di "ricchi" essendoci molti edifici governativi. Concentrandosi solo su Quito si potranno indirizzare gli sforzi e massimizzare il risultato.

Il calcolo della domanda potenziale avviene sulla base della formula indicata nel Capitolo 2 che si riporta di seguito:

$$\text{DomPot} = N \times P \times O \times DP$$

Dalla popolazione N_t pari agli abitanti di Quito (2.239.000 circa) si sono sottratti gli analfabeti (3%) e coloro al di sotto dei 19 anni di età (il 37% della popolazione). Il P_t è pari al 30% della popolazione che rientra nei livelli socio-economici medio-tipico, medio-alto e alto. Il risultato sono circa 965.000 abitanti da moltiplicare per il numero massimo di volte in cui si può utilizzare il prodotto in un arco

temporale (poniamo 6 volte in un anno, che è l'obiettivo che ci si prefigge di raggiungere) e la quantità di prodotto per occasione d'uso (poniamo 500g).

Perciò:

$$\text{DomPot} = 1.378.000 \text{ abitanti} \times 30\% \times 6 \text{ volte/anno} \times 500\text{g/occasione} = 2.895.000 \text{ kg/anno}$$

La strategia di internazionalizzazione adottata è di tipo commerciale. Per quanto riguarda la modalità di ingresso nel Paese, vi sono più possibilità per l'impresa: risulta ragionevole sia l'esportazione diretta che indiretta.

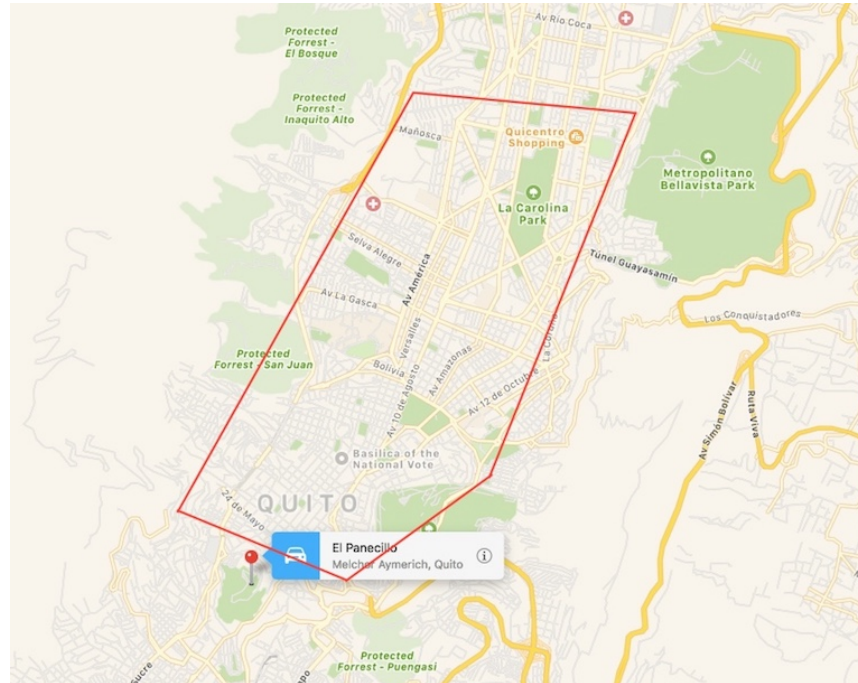
La segmentazione del gruppo obiettivo è essenziale per capire chi sono i destinatari del Panettone, a chi l'impresa si vuole rivolgere e a chi desidera arrivare. Il processo di segmentazione consiste nella suddivisione del mercato in segmenti di consumatori omogenei al loro interno, con le stesse necessità, caratteristiche o comportamenti, ma eterogenei tra loro. In questo modo si possono soddisfare al meglio le necessità dei clienti e raggiungere gli obiettivi commerciali dell'impresa. La segmentazione si opera in base a fattori geografici, demografici, psicologici e comportamentale e per livelli di utilizzo (Lambin, et al., 2009).

Di seguito, vengono analizzati i diversi fattori nello specifico e per punti:

- fattori geografici: il gruppo obiettivo risiede all'interno dei confini della città di Quito, nella provincia del Pichincha. Quito è una città appartenente alla regione della Sierra e ha più di 2 milioni di abitanti. La regione è caratterizzata da un clima fresco a causa dell'altitudine elevata a cui si trova la città (2.800m sul livello del mare). Durante il giorno, lo sbalzo di temperatura tra le zone in ombra e non è elevato e in una sola giornata si può arrivare ad avere tutte e quattro le stagioni: alla mattina presto e alla sera il clima è molto freddo e secco, mentre verso il primo pomeriggio vi sono sempre piogge abbondanti ma rimane soleggiato per tutta la mattinata. La temperatura media è primaverile, attorno ai 20 gradi. Considerando che la vendita del Panettone è affetta da stagionalità, le temperature miti permettono una diffusione del prodotto anche nei mesi successivi al periodo natalizio, scollegandosi dalla tradizione religiosa. Il Panettone è un dolce ad elevato contenuto calorico, più facile da mangiare con temperature più basse. I quartieri di Quito più moderni e pieni di negozi di brand internazionali sono La Floresta, Iñaquito e El Batàn. Nella città di Quito vi sono estreme differenze tra un quartiere e l'altro, sia in termini di ricchezza che di popolazione. Vi sono i quartieri ricchi residenziali dove si trovano bar alla moda (La Floresta), altri con i centri commerciali più grandi della città e i palazzi amministrativi (El Batàn), dove la gente ricca abita. A sud del Panecillo vi è la parte povera della città. Possiamo affermare che l'area geografica nella quale

si intende attuare la strategia di mercato è rappresentata dalla zona all'interno della linea rossa nella seguente mappa:

Figura 20 - Elaborazione personale della mappa della città di Quito



- fattori demografici: l'età media degli abitanti della capitale è intorno ai 29 anni, molto inferiore rispetto alla media europea. Le donne sono circa il 51% della popolazione. Il prodotto non è rivolto solo alle donne, ma specialmente alle famiglie. L'obiettivo è di vendere il Panettone ai consumatori tra i 30 e i 70 anni, ma i destinatari della comunicazione saranno tra i 23 e i 48 anni. Razza e etnia non sono rilevanti per la segmentazione. Neanche la religione risulta una variabile da prendere in considerazione, in quanto si vuole slegare il Panettone dalla tradizione religiosa di "prodotto da consumare a Natale", ma piuttosto farlo entrare nelle usanze culinarie di tutti i giorni. Il livello socio-economico della popolazione è invece la variabile discriminante: il Panettone Loison, proponendosi come prodotto gourmet Made in Italy si rivolge ai segmenti "medio-tipico", "medio-alto" e "alto", che congiuntamente formano il 30% della popolazione. Il prezzo di mercato sarà infatti più alto della media dei competitors per garantire un posizionamento su una fascia più elevata;
- Fattori psicologici e comportamentali: l'archetipo del consumatore Loison è una persona con una ricchezza sopra la media. Cerca la qualità nei prodotti alimentari ed è informato sulle caratteristiche di ciò che compra. Predilige prodotti con caratteristiche peculiari, di nicchia. Meglio se possono garantire uno status sociale all'interno della popolazione. È filo-europeo e viaggia per lavoro o passione. Potrebbe già essere stato in Europa o sogna di andarci in futuro.

Ama l'arte e secondo la curva di adozione delle nuove tecnologie è un innovatore o un *early-adopter*. Gli innovatori sono un piccolo 2,5% di visionari, che preferiscono un prodotto nuovo anche radicalmente diverso rispetto a un bene *mainstream*. Aiutano ad introdurre nel mercato prodotti nuovi. Il 13,5% del mercato è invece formato dagli *early-adopters*, coloro attraverso cui il prodotto viene conosciuto. Spesso hanno influenza su buona parte della popolazione, perché la società li vede come modelli di riferimento;

- Livello di utilizzo: il segmento di mercato a cui Loison vuole arrivare comprende sia i consumatori che mangiano il Panettone una volta all'anno, per l'occasione natalizia, ma anche a coloro che non lo mangiano ma sono interessati ai prodotti gourmet. Non sono esclusi nemmeno coloro a cui non piace l'uvetta tipica del Panettone, perché le numerose varianti che Loison offre sono senza canditi oppure ripiene con creme o cioccolato. Ad oggi in Ecuador la maggioranza della popolazione consuma il prodotto solo durante le festività natalizie, ma l'obiettivo è appunto quello di liberare il Panettone dal problema della stagionalità ed aumentarne il consumo medio all'anno;

Per il prezzo, per la qualità degli ingredienti utilizzati e per l'attenzione al packaging, Loison si posiziona sicuramente come un prodotto di lusso. Chi conosce le basi della gastronomia e del mangiare bene italiano apprezza immediatamente le scelte dell'impresa in merito al prodotto. I risultati del questionario dicono chiaramente che è riconosciuto come un prodotto Made in Italy dal 62% del campione, non è una percentuale così elevata da non richiedere alcuna comunicazione in merito. Non viene invece associata al prodotto la caratteristica di "prodotto di lusso" (il 61% del campione dichiara di non considerarlo un prodotto gourmet). Questo significa da un lato un maggior spazio per l'azienda all'interno del panorama competitivo, con una relativa scarsità di concorrenti che offrono un Panettone di lusso, ma dall'altro anche un bisogno di veicolare i messaggi di "lusso" e "made in italy" attraverso la comunicazione, altrimenti il consumatore non percepirà il valore aggiunto e distintivo del prodotto e non sarà disposto a pagare il prezzo relativo.

5.3.4. Analisi dei competitors e SWOT analysis

In Ecuador, i principali concorrenti sono da individuarsi tra i marchi italiani che sono già esportatori del prodotto nel Paese. Tra questi vi sono Balocco, Bauli, Melegatti e Paluani. Queste sono tutte imprese industriali che esportano in molti paesi nel mondo e hanno come vantaggi competitivi i bassi costi di produzione.

Nel mercato italiano, la situazione della competizione è differente in quanto vi sono aziende di grandi dimensioni che perseguono strategie diverse dalle medie e piccole imprese che però giocano nello stesso scenario competitivo. Sebbene in Italia, i concorrenti industriali siano un concorrente indiretto per Loison, nel territorio straniero sono proprio quelli con cui l'impresa deve confrontarsi direttamente. I prodotti dei concorrenti industriali si collocano all'interno del canale della grande distribuzione, in grandi supermercati come Supermaxi.

La seguente mappa di posizionamento mostra i brand dei grandi marchi italiani che esportano in Ecuador in base a due fattori: l'innovazione di prodotto e la specializzazione produttiva.

Figura 21 - Mappa di posizionamento innovazione / specializzazione

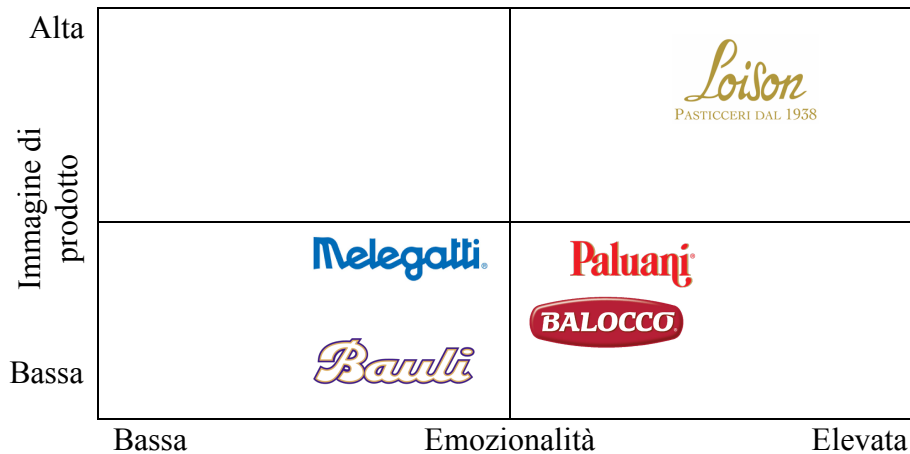


Come si può notare dal grafico, Loison è l'unica impresa ad occupare il quarto quadrante, perché produce una grande varietà di Panettoni ed è estremamente specializzata (a parte la biscotteria, non commercializza altre categorie di prodotti diverse dai lievitati).

Paluani ha presentato una variante del Panettone senza glutine e per questo si può considerare innovativa, ma è anche molto specializzata in quanto oltre a Panettoni e Colombe, produce solo una linea di cornetti. Anche Melegatti propone oltre ai lievitati da ricorrenza una linea di croissant e torte, ma non presenta innovazioni di prodotto (nella sua linea vi sono i classici panettoni farciti o senza canditi). Bauli propone un Panettone senza glutine e alcune varianti "gourmet" come il panettone fondente all'arancia e ha una bassa specializzazione produttiva in quanto produce molte linee di prodotto di altro genere come biscotti o croissant. Balocco è l'azienda che più di tutti ha diversificato il suo business e punta molto sull'innovazione di prodotto: ad esempio, nella sua linea vi è il "Panettone Gastronomico" creato in collaborazione con MasterChef Italia, dove al suo interno si possono trovare diverse ricette da sviluppare, dolci e salate.

Analizzando ora la competizione sotto un profilo di immagine di prodotto ed emozionalità suscitata, si può notare dal grafico sottostante che ancora una volta, Loison occupa da sola un quadrante. Significa quindi che l'impresa possiede caratteristiche uniche rispetto agli altri concorrenti nel mercato e che questo vantaggio competitivo potrebbe essere un successo per l'esportazione nel mondo.

Figura 22 - Mappa di posizionamento immagine / emozionalità



Loison ha infatti una componente emozionale data dallo *storytelling* delle confezioni, che ogni anno cambiano tema e creano una storia attorno al prodotto. Ha sdoganato l'utilizzo dei colori tradizionali e ha proposto confezioni non collegate al tema natalizio, ma piuttosto ai fiori, ai ricami, agli utensili da cucina, ecc. L'immagine del prodotto è estremamente ricercata.

Bauli ha una confezione di colore rosa/viola che richiama poco al natale, ma è molto statica negli anni. Non mira ad essere percepito come prodotto gourmet. Balocco ha packaging rosso che rimanda alla tradizione natalizia, ma il prodotto viene offerto nel tradizionale cartonato. Allo stesso modo, Paluani con la sua confezione richiama le antiche ricette italiane tradizionali. Melegatti, invece, presenta un packaging blu con linee dorate che vuole strizzare l'occhio al mondo del lusso, ma anche qui il prodotto viene proposto nell'astuccio di cartone che non valorizza il prodotto in termini di valore percepito dal consumatore.

Un'altra categoria di competitors diretti sono le piccole e medie imprese del territorio ecuadoriano. Sono infatti numerose le piccole panetterie presso le quali il consumatore medio si rivolge per acquistare il Panettone. A Quito si possono trovare sia il Panettone tradizionale che quello con il Rum o Cognac e il prezzo si aggira intorno ai 5\$ per 500g e 10\$ per 1kg. Bauducco è un'impresa brasiliana molto diffusa in Ecuador, che produce lievitati industrialmente. La diffusione mondiale dei suoi prodotti, le conferisce il primato di produttore di Panettoni. Sembra strano che questo posto spetti ad un'azienda non italiana ed è per questo che anche i consumatori ecuadoriani sono confusi sulla

provenienza del prodotto. I prodotti offerti dall'azienda messicana Bimbo hanno anch'essi molto successo nelle catene della grande distribuzione e ha appena acquistato Supan, società ecuadoriana che produce lievitati. La Moderna, panetteria della grande catena di supermercati Supermaxi, è una delle marche percepite essere di lusso, insieme a Superior e Bimbo. La qualità di questi prodotti è elevata ed è per questo che godono di un posizionamento elevato. Un Panettone gourmet La Moderna da 500g arriva a costare 8.17\$ nella catena della GDO. Il Panettone Supermaxi invece costa 7,89\$ per 750g di prodotto. Il Panettone Noel, brand colombiano costa invece 9,17\$ per mezzo chilo. Questi prodotti sono stati trovati a questi prezzi durante il periodo di giugno 2017 nel Supermaxi di Quito centro.

Per completare l'analisi del nuovo mercato, si procede ora con un'indagine dell'ambiente interno ed esterno mediante una SWOT analysis, che possa mettere in luce punti di forza e di debolezza dell'azienda e le opportunità e le minacce del mercato.

Figura 23 - SWOT analysis

PUNTI DI FORZA: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Tradizione ▪ Innovazione ▪ Ampio e profondo assortimento 	PUNTI DI DEBOLEZZA: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Limitata capacità produttiva ▪ Stagionalità ▪ Costi di produzione
OPPORTUNITÀ: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Made in Italy ▪ Web e social network ▪ Segmento del lusso 	MINACCE: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Concorrenza industriale ▪ Rischio "Italian Sounding"

Punti di forza

Uno dei punti di forza dell'azienda è sicuramente la storia e la tradizione che negli anni Loison ha costruito e conservato. L'artigianalità si fonda su conoscenze acquisite negli anni e tramandate da generazione in generazione ed il processo produttivo viene affinato negli anni, arrivando a migliorarlo sempre. Le caratteristiche che sono state delineate precedentemente in merito al prodotto fanno capire la complessità del processo produttivo e l'attenzione e il tempo che gli deve essere dedicato. Loison a tutto questo rivolge un'attenzione particolare e i risultati, rispetto alla concorrenza industriale si vedono e si gustano. Negli anni Loison allo stesso tempo è riuscita ad innovare e reinventarsi, con sapori nuovi non convenzionali, cogliendo una sfida e prendendosi un rischio. Partendo dal Panettone alla liquirizia e zafferano, le scoperte dei pasticceri hanno portato a creare un panettone alla

camomilla nel 2015 e quello alle rose nel 2016, farcito con una crema prodotta da un blend di rese tra cui la Rosa Damascena, risalente ai tempi persiani. Insieme a questa è stato aggiunto alla crema lo Sciroppo di Rose Liguri, presidio Slow Food. Il marchio depositato nel 2004, “Insolito Panettone”, cerca di svincolare il panettone dalla stagionalità, dando la parola a grandi chef di fama mondiale, che creano curiose combinazioni, come la polvere di panettone e i macarons.

Loison è inoltre impegnata in una strategia aziendale di riposizionamento e trade-up, con la quale ogni anno ricerca il continuo innalzamento della percezione qualitativa del prodotto. L’innovazione sia nel prodotto che nel packaging permettono un assortimento ampio e profondo che può incontrare i gusti di tutti, anche se di culture differenti da quella italiana.

Punti di debolezza

La stagionalità un punto di debolezza che in realtà affligge tutte le imprese produttrici di lievitati da ricorrenza. Per contrastare il problema della stagionalità legata al panettone, Loison produce la linea dei prodotti continuativi, composta da biscotti, Veneziane e alcuni filoni e fette di panettone. La percentuale di questa categoria è in crescita e oggi raggiunge il 20%. Tuttavia, deve ancora essere potenziata e il nuovo packaging della linea biscotteria ha dato una spinta in questo senso. Bisogna ancora vederne i risultati, ma le nuove confezioni sono più moderne e fresche, adatte al consumo giornaliero abbinato al the o ad altre bevande calde.

Una problematica dovuta alla dimensione artigianale della Loison è la scarsa capacità produttiva, che non può essere espansa a dismisura, pena la perdita della dimensione artigianale e la necessità di adottare un approccio industriale che inciderebbe negativamente sulla qualità del prodotto. Entrare in un nuovo mercato significa aumentare la domanda potenziale del prodotto e bisogna stare attenti a non superare i limiti produttivi, altrimenti non si riuscirà a soddisfare la richiesta, rischiando di perdere consumatori già fidelizzati. Nella grande distribuzione, infatti, a meno di una elevata lealtà al brand (cosa che in un nuovo mercato è difficile sviluppare fin dall’inizio), se negli scaffali manca un prodotto, il consumatore lo sostituirà con uno simile.

Anche i costi di produzione sono un ostacolo all’esportazione, perché il mark-up necessario all’azienda per avere un ritorno economico si deve sommare a tutte le tassazioni per l’importazione dei prodotti, costi di trasporti, ecc. Il prodotto Loison, essendo di qualità, parte con dei costi delle materie prime elevati e il packaging sta diventando una componente di costo sempre più preponderante. Tuttavia, considerato il livello a cui Loison si vuole posizionare nei mercati esteri, un prezzo superiore alla media non spaventa il consumatore che è disposto a pagare per il prodotto gourmet Made in Italy.

Opportunità

Come già approfondito ampiamente nel capitolo 4, il Made in Italy è sempre più ricercato in Italia e all'estero e perciò Loison dovrebbe cogliere lo spazio ancora lasciato libero dalle grandi multinazionali in Ecuador.

Vi sono anche nuove opportunità per il segmento del lusso. Un articolo del quotidiano nazionale El Comercio testimonia la crescente domanda di prodotti premium da parte dei cittadini ecuadoriani di ceto medio e alto (González, 2017). Sebbene il lusso sia spesso associato a determinati brand, alcuni consumatori danno priorità agli attributi di un prodotto rispetto al nome. Lo studio effettuato su 1641 famiglie ha dimostrato che queste hanno speso un +8% nel periodo gennaio-marzo 2017 rispetto allo stesso periodo dell'anno precedente. In particolare, le classi medio e alta hanno aumentato i consumi di prodotti "aspirazionali", come il latte liquido non scremato, i formaggi stagionati e con basso contenuto di grassi, l'olio di oliva, di girasole e di soya, prodotti per neonati e per animali domestici. Il comparto dei prodotti caseari è quello più cresciuto, di ben un 10%. L'aumento delle vendite è dovuto anche ad una strategia promozionale messa in atto dalla GDO. L'articolo porta in luce anche un crescente incentivo all'esperienza di consumo, che porta le famiglie a passare più tempo nei centri commerciali o nei supermercati e quindi acquistare di più nel tempo che passano al loro interno.

Una grande opportunità proviene oggi dal mondo digitale e in particolare dai social networks. Questi permettono di raggiungere un ampio numero di consumatori e di veicolare il messaggio in maniera più mirata, senza spreco di risorse. I social network sono anche il modo più veloce per raggiungere i millennials e i nativi digitali, generazioni che a breve diventeranno il target specifico Loison.

Minacce

Le grandi aziende industriali hanno come vantaggio la possibilità di produrre grandi quantitativi su larga scala, abbassando notevolmente i costi di produzione. A livello di prezzo, l'azienda non potrebbe competere con Bauli, Melegatti, Paluani o Balocco, ma il posizionamento di Loison è più elevato rispetto a questi marchi. Questo è motivo di stimolo per concretizzare il valore aggiunto che viene attribuito al prodotto. È fondamentale in questa prospettiva il trasferimento delle informazioni al cliente, per evitare anche il rischio di emulazione e in casi peggiori di contraffazione. L'immagine Paese positiva di cui gode l'Italia rende comune il fenomeno di costruzione di una marca con l'obiettivo di richiamare alla mente del consumatore un'immagine positiva altrui, ma falsa (Vescovi, 2013). Potrebbero nascere concorrenti che si spacciano per italiani, ma italiani non sono, ma sfruttano la scarsa conoscenza delle persone per attirarle e poi conquistarle con prezzi competitivi. Il consumatore infatti non è disposto ad un'analisi accurata e quindi spesso trattiene gli elementi immediatamente evidenti nella percezione della marca (Vescovi, 2013). Da notare anche che l'effetto

Paese di Origine (il cosiddetto Country of Origin Effect) è spesso associato al paese che i consumatori associano al prodotto o brand, ma non a dove effettivamente questo viene realizzato. Nei mercati emergenti, poi, i consumatori non hanno termini positivi di paragone e non sono educati a distinguere la provenienza dei prodotti. Specialmente se la distanza culturale è molta, è più difficile distinguere suoni e caratteri delle marche italiane da quelle spagnole, per esempio. Spesso nei nuovi mercati l'immagine più riconosciuta dal consumatore non educato è quella dell'Europa.

5.4. Le 4 P del Marketing

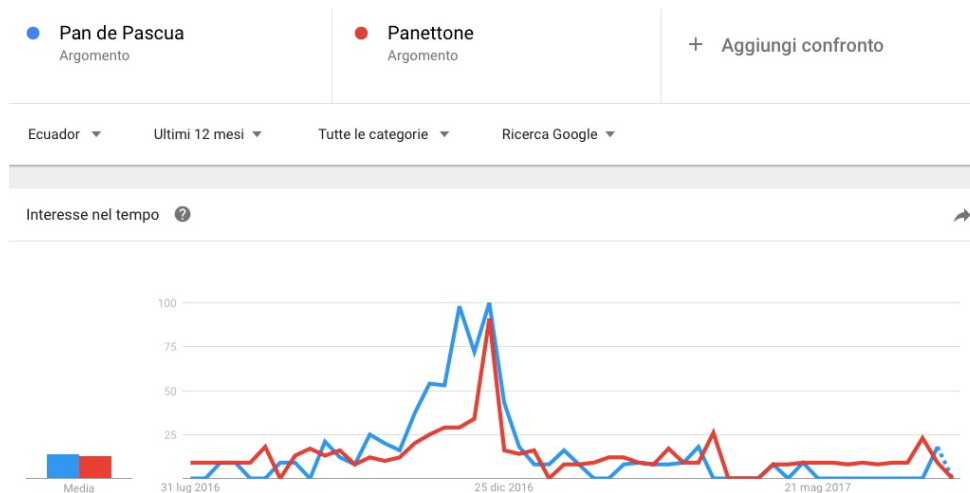
Di seguito si propone un piano di marketing operativo, seguendo la suddivisione tradizionale delle 4 P del marketing: *product* (prodotto), *price* (prezzo), *place* (distribuzione), *promotion* (comunicazione). La strategia, da attuare con un orizzonte temporale di massimo 2 anni, prevede azioni specifiche per il mercato di riferimento.

Product

Per l'entrata in un nuovo mercato, Loison dovrebbe esportare la Linea Tuttigiorni. Il packaging dalla classica forma a piramide e cartonato, permette al consumatore di riconoscere subito il prodotto "panettone", ma allo stesso tempo le grafiche fresche e moderne distinguono il prodotto dai classici marchi locali e di importazione. I colori non richiamano al periodo natalizio e aiutano nella strategia di slegare il consumo dalla stagionalità.

Comunicare l'italianità apponendo nel packaging una bandiera italiana, come già accade per la Linea Tuttigiorni, ad indicare la provenienza territoriale del prodotto. Inoltre, per un primo periodo, si potrebbe pensare di affiancare alla parola "Panettone", il nominativo locale del prodotto, ossia "Pan de Pascua". In questo modo, il consumatore riconoscerà immediatamente il prodotto. Da una ricerca effettuata con Google Trends, si nota che la parola "Pan de Pascua" risulta più cercata sul web rispetto al "Panettone".

Figura 24 - Confronto termini "Panettone" e "Pan de Pascua" su Google Trends



Si nota anche da questo grafico, che il picco di ricerche è proprio prima del periodo natalizio.

Price

Nel settore del lusso, il prezzo funge da indicatore della qualità, anche se non è l'unico elemento che incide nel processo di acquisto del consumatore. È molto forte la componente sociale in questa fase, in quanto il consumatore si identifica nei suoi consumi e questi possono diventare un vero e proprio criterio di stratificazione sociale. Il prezzo diventa simbolo della differenziazione sociale o oggetto del desiderio. Il prezzo influenza le scelte di consumo nel caso vi siano delle informazioni incomplete riguardo alla qualità.

Loison, entrando per la prima volta nel mercato, gode del vantaggio/svantaggio che il consumatore non conosce ancora il brand, quindi l'impresa può plasmare la considerazione della marca sulla base dei risultati che vuole ottenere.

Per questo motivo, proporre il prodotto ad un prezzo superiore rispetto ai competitors di un 10% garantirebbe quella percezione di esclusività e lusso che Loison vuole ricoprire nel mercato dei lievitati, ma non escluderebbe dall'acquisto gli strati sociali medio-tipici della popolazione. Le scelte di consumo vengono in ogni caso condizionate dal vincolo di bilancio.

I costi di produzioni contenuti della linea Tuttigiorni consentono di applicare un mark-up ma mantenere il prezzo in linea con il mercato locale e i ricarichi dovute ai dazi doganali ed altre imposte incidono in misura non troppo rilevante.

Inizialmente, la politica è mirata anche a raggiungere determinati volumi, perciò una strategia promozionale può rivelarsi vincente anche nel settore del lusso in Ecuador. Testimonianze riportate nel quotidiano El Comercio, confermano che i prodotti di lusso hanno subito un'impennata delle vendite del 25% nella catena della distribuzione "La Holandesa" grazie ad uno sconto applicato tra il

15% e il 30% (González, 2017). Il cliente riconosce la qualità, la differenziazione, il sapore e un prezzo competitivo. Una scontistica sui prodotti permette di ampliare la copertura di mercato.

Place

Sebbene vi siano possibilità sia nel canale di distribuzione Retail che Ho.Re.Ca., per il primo periodo di entrata nel mercato si consiglia il primo metodo, un canale breve-moderno gestito dalla GDO da una parte ma anche un canale classico con operatori indipendenti e trattative separate per i piccoli punti vendita.

Entrare nella GDO è sicuramente il primo passo per farsi conoscere al grande pubblico. Il punto di partenza migliore sono i supermercati della catena Supermaxi che sono dislocati in tutto il Paese e offrono una varietà molto ampia di prodotti. La holding è “La Favorita” che controlla, oltre al Supermaxi anche Aki, Gran Aki e Megamaxi.

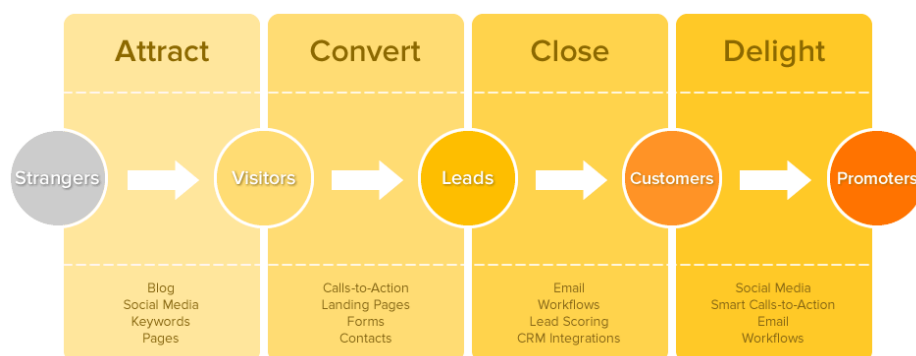
In Ecuador vi sono tre grandi canali di distribuzione per i prodotti agroalimentari: gli *autoservicios* (ossia i supermercati), i *mayorista* (ristorazione) e i *tradicional/delicatessen* (ossia i negozi gourmet e le piccole botteghe). Un esempio di piccolo esercizio che seleziona prodotti gourmet di prima qualità è El Griego. È sicuramente un’azienda con la quale collaborare per l’entrata nel mercato ecuadoriano e per il posizionamento corretto. Innanzi tutto, una delle sue filiali si trova nel centro commerciale più grande della città, il Quicentro, e dove vi sono marchi internazionali della moda come Zara, Pull and Bear, Berskha e Stradivarius. El Griego si distingue per essere un piccolo negozio dove trovare solo prodotti di qualità e dove si possono trovare molti marchi importati. A seguito di una visita al luogo in questione avvenuta a luglio 2017, si riportano di seguito alcuni dei prodotti italiani trovati (che invece non sono in vendita nei supermercati Supermaxi): Baci Perugina (13,49\$ per 114g di prodotto); Ferrero Rocher (11,19\$ per 200g); Riso Scotti (12,29\$ per 1kg, importato da Italcom cia. Ltda.); Cous cous Agnesi (3,29\$ per 500g); Olio Coppini Terni (15,89\$ per 1l); Divella Pomodori Pelati (3,99\$ per 800g). La compagnia Italcom sembra essere il principale importatore di prodotti italiani per la catena de El Griego e forse l’unico modo per riuscire ad inserirsi nell’offerta merceologica di questo.

Per quanto riguarda la GDO, La Favorita possiede diverse tipologie di supermercati, diretti a target della popolazione differenti: i supermercati Aki, Tia e SantaMaria sono pensati più come discount, per i segmenti bassi e medio-bassi della popolazione; il Supermaxi, il Mega SantaMaria e il Coral sono rivolti al segmento medio-tipico; mentre il Megamaxi è costruito per il segmento medio-alto e alto. Si ritiene opportuno quindi riuscire ad entrare nella grande distribuzione attraverso i supermercati Supermaxi e Megamaxi. Inoltre, in base alla collocazione geografica degli *store* l’assortimento merceologico cambia.

Promotion

Secondo Nataly Kelly, che pubblica per l'Harvard Business Review interessanti articoli sul marketing, l'America Latina in generale nel 2020 muoverà circa 1/10 dell'economia globale (Kelly, 2015). La regione sarà abitata dal 10% della popolazione mondiale e costituirà il 9% del PIL mondiale, con 640 milioni di consumatori. È il quarto mercato mondiale per uso dei social media e connessioni mobili, ad un passo dal superare gli Stati Uniti. L'*inbound marketing* risulta essere la strategia più adatta per il mercato ecuadoriano e già alcune imprese locali la stanno adottando per vincere la concorrenza delle imprese multinazionali più grandi. Soprattutto per le piccole e medie imprese, l'*inbound marketing* risulta essere il metodo più economico ed efficace per raggiungere i clienti. Si basa su un insieme di strategie digitali focalizzate sul "farsi trovare" dalle persone già interessate al prodotto in questione, attirandole con contenuti interessanti e utili, tramite la SEO, il SEM, il Social Media Marketing e l'email marketing. Il contatto diventa cliente e infine promotore grazie ad un processo che parte dall'attrarre la persona su una pagina web, blog o social media e convertirla da visitatore a potenziale cliente. Le quattro fasi prevedono l'attrarre, il convertire, il chiudere e il deliziare. Di seguito il grafico mostra come cambia la figura del consumatore durante le diverse fasi e i mezzi suggeriti da utilizzare per ognuna:

Figura 25 - Inbound Marketing



Fonte: <https://www.mayking.com/inbound-marketing>

La condivisione di contenuti di valore è l'elemento essenziale di questa strategia. Devono essere mirati al proprio consumatore finale e devono rispondere alle domande del cliente. Per ogni fase sono previste azioni diverse da parte dell'impresa con un approccio multicanale.

In America Latina questo nuovo approccio al potenziale consumatore risulta essere più efficace rispetto ai tradizionali metodi di *push marketing*. Circa il 60% di coloro che svolgono attività di marketing (cosiddetti *marketers*) (Kelly, 2015) utilizzano l'*inbound marketing* nel loro lavoro.

Seguendo il trend partito da Stati Uniti e Europa, la comunicazione diventa misurabile, targetizzata ed efficace. Tuttavia, non è ancora comune l'utilizzo di software che rendano questo processo automatizzato. Solo il 3% degli imprenditori ritiene che questi debbano essere una priorità in cui investire risorse. I *marketers* sono ora incentrati sulla creazione di contenuti e sulle analisi SEO e SEM. I contatti generati dall'*inbound marketing* sono di migliore qualità e si acquistano più rapidamente rispetto ai tradizionali metodi *outbound*, che indirizzano il messaggio a consumatori che non necessariamente hanno bisogno del prodotto e con i quali si avvia una conversazione a senso unico. Il costo di acquisizione di nuovi potenziali clienti si riduce del 63% (Kelly, 2015), perché si focalizza su consumatori che sono già interessati in qualche modo al prodotto e lo stanno cercando. Inoltre, gli altri metodi di ricerca di nuovi consumatori come le ricerche di mercato stanno diventando oggi più cari rispetto al passato. Il "*pay-per-click*" funziona meglio e costa meno: l'inserzionista paga una tariffa unitaria solo quando l'utente effettivamente clicca sull'annuncio pubblicitario. Questa modalità di acquisto e pagamento di pubblicità online è alternativa o complementare al CPM (*cost per mille*), ossia un costo per 1000 visualizzazioni. In America Latina inoltre sono sempre più importanti i contenuti video, che vengono veicolati attraverso molte piattaforme e social network, primo tra tutti Snapchat.

Un suggerimento di comunicazione, per raggiungere anche i clienti più giovani, potrebbe essere quello di aprire un account social Snapchat, che l'impresa ancora non utilizza, e gestirlo solo in riferimento ai mercati sudamericani. Loison vende molto in Perù, quindi questo progetto andrebbe a favore anche delle nazioni confinanti, andando ad aumentare le vendite.

Sicuramente più importanti sono i materiali POP per i punti vendita come strumento di comunicazione *below the line*. Loison già possiede una linea di merchandising dedicata da utilizzare nei punti vendita, come espositori, insegne, alzatine, ecc. Attraverso l'esposizione strategica del prodotto, la migliore visibilità e la messa in evidenza, si può catturare il consumatore nel punto vendita, incentivando l'acquisto di impulso. Esempi di materiali POP realizzabili sono: *crowner* (cartonati che incorniciano il prodotto nello scaffale o negli espositori) e *on-shelf display* (cartellini posizionati sugli scaffali per dare visibilità al prodotto).

5.5. Conclusioni

Nel caso specifico di Loison, l'esportazione indiretta o gli accordi commerciali sono le modalità di entrata migliori. Nel primo caso l'impresa avrà un minor grado di coinvolgimento e controllo a favore

di una strategia veloce e snella, mentre nel secondo caso il coinvolgimento sarà maggiore ma in proporzione crescerà anche il rischio dell'investimento.

La produzione nella sede di Costabissara e il successivo trasporto oltreoceano vanno ad aumentare di molto il costo di produzione, che quindi al consumatore finale subirà un rialzo considerevole. Per questo si consiglia di esportare la linea Tuttigiorni, consentendo di abbassare i costi iniziali e applicare un prezzo in linea con i *competitors*. Questi sono brand che nel mercato nazionale risultano essere *competitors* indiretti, ma in Ecuador diventano *competitors* diretti, perché si posizionano tutti ad un livello un po' più alto dei produttori locali. I brand italiani che esportano in Ecuador non sono molti e sono soprattutto grandi aziende o multinazionali, come Paluani, Melegatti, Bauli e Balocco. Questo lascia libero spazio per Loison che si può posizionare come *luxury brand*, comunicando la provenienza italiana del prodotto.

Ciò che risulta interessante dall'intervista è che il 62% degli intervistati considera il Panettone un prodotto italiano. Il dato implica che anche i panifici locali che possono offrire prodotti provenienti dall'interno del Paese diventano concorrenti temibili, per via dei prezzi e della fiducia che il consumatore ripone in tali prodotti.

Inoltre, il Panettone non è considerato un prodotto gourmet dal 61% del campione. Questo significa che se Loison si vuole posizionare nella fascia premium dovrà sapientemente comunicarlo ai consumatori ed educarli. L'81% degli studenti non è disposto a pagare più di 10\$ per un Panettone e ciò implica bassi margini per l'impresa (se non pari a zero nel periodo iniziale). I dazi doganali e le operazioni di marketing atte a promuovere il prodotto incidono molto sul prezzo finale. Vi è comunque una domanda potenziale molto elevata: ben 2.895.000 kg/anno e la strategia di marketing elaborata si rivolge a un segmento ben definito della popolazione ecuadoriana. Il segmento a cui Loison si vuole rivolgere appartiene a dei livelli socio-economici specifici: medio-tipico, medio-alto e alto. La distribuzione deve partire dalla capitale, una delle città più popolate della nazione, ma soprattutto più moderna e ricca. I punti vendita selezionati per la vendita sono la grande catena distributiva Megamaxi e i piccoli negozi gourmet El Griego. Bisogna considerare che la concorrenza industriale potrebbe rendere più difficile l'ingresso nel mercato e nella grande distribuzione ecuadoriana.

Conclusioni

Da un'analisi della letteratura è emerso che vi sono diverse strategie di internazionalizzazione per le imprese. A seconda del grado di controllo e di coinvolgimento che l'impresa vuole avere, vi sono strategie meno rischiose come l'esportazione diretta o indiretta, oppure altre che richiedono investimenti finanziari e risorse maggiori come l'insediamento produttivo all'estero o gli accordi di collaborazione internazionale. Non vi è una strategia giusta o sbagliata, ma tutto dipende dagli obiettivi che l'impresa intende raggiungere e i risultati che vuole ottenere. Se, ad esempio, i dazi di importazione in un Paese sono molto elevati si potrebbe procedere con la costruzione di uno stabilimento nel luogo dove si intende poi vendere i prodotti. Questo però non deve inficiare la qualità dei prodotti o servizi. Per quanto riguarda le imprese agroalimentari italiane, è molto difficile che la produzione in uno stabilimento all'estero possa risultare la scelta migliore, perché solitamente è difficile trovare le stesse materie prime che si utilizzano in Italia e il know-how dei lavoratori è differente. Se un'impresa si affaccia per la prima volta ai mercati internazionali, l'opzione dell'esportazione è probabilmente la più corretta, perché permette di non utilizzare troppe risorse e si può effettuare anche con una conoscenza limitata del mercato di sbocco. Gli accordi di collaborazione internazionale risultano invece la scelta migliore per le grandi imprese che già hanno esperienze o accordi in altri mercati.

Si è potuto constatare che l'esportazione in un mercato emergente è possibile, ma possiede vantaggi e svantaggi. La possibilità di essere *first mover* nel nuovo mercato crea un vantaggio competitivo molto importante per l'impresa. Tuttavia, essere i primi significa anche dover costruire la rete distributiva, esaminare gli aspetti normativi e legislativi ed elaborare una strategia innovativa. Quando si seleziona un nuovo mercato, può essere utile un partner commerciale, che conosca a fondo sia le dinamiche del mercato d'origine che di quello di sbocco. Le PMI trovano difficoltà a comunicare direttamente con i buyer esteri, perché questi non volendo interagire con troppi clienti di piccole dimensioni, preferiscono allacciare rapporti commerciali con mediatori più grandi, che garantiscono gli standard qualitativi richiesti e si accollano i rischi di trasporto. Queste figure si pongono come collegamento tra le imprese nazionali e i distributori sul territorio estero. Dalla letteratura emerge l'importanza della *supply chain* e della logistica per le piccole e medie imprese italiane che operano nell'industria agroalimentare. Queste devono riuscire a creare una catena del valore globale che coinvolge attori in diverse parti del mondo.

È molto importante verificare la distanza culturale tra due Paesi, per non sbagliare strategia. Consumatori con abitudini molto diverse dal Paese d'origine saranno molto difficili da raggiungere se non si conoscono a fondo. Alcuni prodotti alimentari, per le loro caratteristiche, non si riescono a

vendere in alcuni mercati (ad esempio, il maiale nei paesi a religione musulmana) e perciò anche una buona strategia di comunicazione e distribuzione potrebbe fallire.

Le analisi sulla situazione degli scambi commerciali dell'Italia con il resto del mondo hanno permesso di confermare che l'industria agro-alimentare è in crescita, con un export dell'industria pari a 30 miliardi nel 2016. Il Made in Italy è riconosciuto in tutto il mondo e questo fenomeno è destinato a non fermarsi. Le certificazioni di origine che il Bel Paese è riuscito ad ottenere negli anni dimostrano la qualità dei prodotti e confermano il valore aggiunto che il consumatore riconosce nei prodotti italiani. Il problema principale risulta nelle contraffazioni e nel cosiddetto fenomeno dell'*Italian Sounding*, che mangia buona parte dei profitti derivanti dall'estero.

Il caso analizzato insegna che anche in Paesi con economie ancora in fase di sviluppo vi sono possibilità di esportazione per le PMI, che non devono scontrarsi con un mercato saturo e con la concorrenza delle grandi multinazionali. L'Ecuador è un Paese non troppo distante culturalmente dall'Italia, ma che è ancora economicamente arretrato. Le tensioni sociali e politiche del Paese degli anni 2000 hanno frenato la crescita, ma in questi ultimi anni vi sono segnali di ripresa.

Le difficoltà maggiori riscontrate nella stesura dell'elaborato sono da individuare nella ricerca di studi attendibili sul Paese Ecuador. Le pubblicazioni sulle riviste di business internazionale sono infatti molto poche. Senza un'esperienza personale nella capitale di 5 mesi non sarebbe stato possibile elaborare un piano strategico e operativo per l'azienda.

Da ciò deriva la conclusione della necessità di ricerche prolungate nel mercato di sbocco in cui si intende entrare, con collaboratori di fiducia che possano entrare a fondo nella cultura del Paese, soprattutto nei casi di mercati emergenti. Per Paesi in forte crescita come Cina e Brasile è disponibile una vasta letteratura da cui attingere, ma il problema delle fonti sorge nel momento in cui si cerca di espandersi in mercati meno conosciuti al grande pubblico, che però offrono prospettive aziendali immense. Non è possibile inoltre attuare un'azione senza un'elaborazione strategica e operativa di un piano di marketing, che deve riguardare tutte le aree dell'azienda e prevedere un'analisi del nuovo mercato, sia in termini di attrattività che di accessibilità.

Bibliografia

Albaum, G. & Duerr, E., 2011. *International Marketing and Export Management*. Settima edizione a cura di Harlow: Pearson Education Limited.

Ambasciata d'Italia, 2015. *infoMercatiEsteri*. [Online]

Available at: http://www.infomercatiesteri.it/paese.php?id_paesi=128#slider-4

[Consultato il giorno 23 01 2018].

Arcudi, S., 2016. *Brasile, il lusso resiste e spinge il made in Italy*. [Online]

Available at: <http://www.ilsole24ore.com/art/moda/2016-06-10/brasile-lusso-resiste-e-spinge-made-italy-105143.shtml?uuid=ADTi7jZ>

[Consultato il giorno 21 01 2018].

Assocamerestero, 2016. *Business Atlas 2016 - Scheda Paese Ecuador*, s.l.: Assocamerestero.

Assocamerestero, 2017. *Business Atlas 2017 - Scheda Paese Ecuador*. [Online]

Available at:

<http://www.assocamerestero.it/default.asp?idtema=1&idtemacat=1&page=informazioni&action=redad&index=1&idcategoria=25206&idinformazione=109593>

[Consultato il giorno 11 01 2018].

Atwal, G. & Bryson, D., 2014. *Luxury Brands in Emerging Markets*. Prima edizione a cura di s.l.:Palmgrave and Macmillan.

Bain & Company, 2016. *Luxury goods worldwide market study, Fall-Winter 2016*. [Online]

Available at: <http://www.bain.com/publications/articles/luxury-goods-worldwide-market-study-fall-winter-2016.aspx>

[Consultato il giorno 14 01 2018].

Becattini, G., 2006. *Distretti industriali e Made in Italy. Vantaggio competitivo e qualità delle risorse per la promozione sui mercati internazionali..* Prima edizione a cura di s.l.:Hoepli.

Borin, A. & Cristadoro, R., 2014. Gli investimenti diretti esteri e le multinazionali. *Questioni di Economia e Finanza*, 10, pp. 5-32.

- Caiazza, R., 2016. Internationalization of SMEs in high potential markets. *Trends in Food Science & Technology*, Issue 58, pp. 127-132.
- Carrol, G., Chang, V., Hoyt, D. & Rao, H., 2010. Illycaffè and Gruppo illy (A): Expanding Beyond Gourmet Coffee. *Stanford Graduate School of Business*, Issue SM188A.
- Cerrato, D., Crosato, L. & Depperu, D., 2016. Archetypes of SME internationalization: A configurational approach. *International Business Review*, Volume 25, pp. 286-295.
- Chevalier, M. & Mazzalovo, G., 2012. *Luxury Brand Management*. Prima edizione a cura di Singapore: John Wiley & Sons .
- Confimprese, 2007. *Confimprese, Le imprese del commercio moderno*. [Online]
Available at: <https://www.confimprese.it>
[Consultato il giorno 10 11 2017].
- Curzio, A. Q. & Fortis, M., 2000. *Il Made in Italy oltre il 2000. Innovazione e comunità locali*. Prima edizione a cura di Bologna: Il Mulino.
- Dematté, C., Perretti, F. & Marafioti, E., 2008. *Strategie di internazionalizzazione*. Seconda edizione a cura di Milano: Egea.
- den Hartog, A. P., van Staveren, W. A. & Brouwer, I. D., 2006. *Food habits and consumption in developing countries*. Prima edizione a cura di The Netherlands: Wageningen Academic Publishers.
- Diniz, C., 2014. *The Luxury Market in Brazil, Market opportunities and potential*. Prima Edizione a cura di UK: Palgrave Macmillan.
- Farnesina, 2017. *infoMercatiEsteri - Ecuador*. [Online]
Available at: http://www.infomercatiesteri.it/scambi_commerciali.php?id_paesi=44
[Consultato il giorno 10 01 2018].
- Fastoso, F. & Whitelock, J., 2011. Why is so little marketing research on Latin America published in high quality journals and what we can do about it?: Lessons from a Delphi study of authors who have succeeded. *International Marketing Review*, 28(4), pp. 435-449.

Fondazione Slow Food, 2017. *Presìdi in Italia*. [Online]

Available at: <https://www.fondazione Slow Food.com/it/nazioni-presidi/italia/>

[Consultato il giorno 10 01 2018].

Fortis, M., 1985. *L'apporto del "sistema moda-arredo-casa" alla bilancia commerciale italiana*.

Prima Edizione a cura di Bologna: Nomisma.

Ghemawat, P., 2001. Distance Still Matters. *Harvard Business Review*, . September, p. 12.

González, P., 2017. El consumo de alimentos premium creció. *El Comercio*, 18 giugno, p. 7.

Hartmann, L. H., Nitzko, S. & Spiller, A., 2016. The significance of definitional dimensions of luxury food. *British Food Journal*, 118(8), pp. 1976-1998.

Harvard Business School, 1986. Research Methods in Marketing: Survey Research. *Harvard Business School*, 29 09, p. 20.

ICE, 2017. *L'Italia nell'economia internazionale*. [Online]

Available at: www.ice.it

[Consultato il giorno 27 01 2018].

INEC, 2017. *Instituto nacional de estadística y censos*. [Online]

Available at: <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/estadisticas/>

[Consultato il giorno 10 01 2018].

infoMercatiEsteri, 2017. *Highlights del settore "Agroalimentare"*. [Online]

Available at: http://www.infomercatiesteri.it/settore.php?id_settori=1#slider-10

[Consultato il giorno 20 01 2018].

ITA, 2017. *Sintesi del Rapporto ICE 2016-2017. L'Italia nell'economia internazionale*, Roma: ICE.

Italia del Gusto, 2015. *Italia del Gusto*. [Online]

Available at: <http://www.italiadelgusto.biz/it/>

[Consultato il giorno 29 10 2017].

Kelly, N., 2015. How Marketing is evolving in Latin America. *Harvard Business Review*, 01

Giugno, pp. 1-4.

Lambin, J.-J., Gallucci, C. & Sicurello, C., 2009. *Dirección de marketing*. Seconda edizione a cura di Mexico: Mc Graw Hill.

Loison Srl, 2017. *Sfoggia i Cataloghi*. [Online]
Available at: <http://www.loison.com/cataloghi.php>
[Consultato il giorno 21 08 2017].

Massa, N., 2013. Vino italiano in Brasile. Uno sguardo al mercato. *Tre Bicchieri*, 4(19), pp. 12-13.

Ministero degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale, 2015. *Rapporto sullo Sviluppo Umano 2015*. [Online]
Available at:
http://www.esteri.it/mae/it/sala_stampa/archivionotizie/approfondimenti/2015/12/rapporto-sullo-sviluppo-umano-2015.html
[Consultato il giorno 07 12 2017].

Ministero delle politiche agricole alimentari e forestali, 2017. *Elenco dei Prodotti DOP, IGP e STG (aggiornato al 19.12.2017)*. [Online]
Available at: <https://www.politicheagricole.it/flex/cm/pages/ServeBLOB.php/L/IT/IDPagina/2090>
[Consultato il giorno 25 01 2018].

Ministero dello sviluppo economico, 2017. *Zone Franche*. [Online]
Available at: <http://www.sviluppoeconomico.gov.it/index.php/it/incentivi/impresa/zone-franche-urbane>
[Consultato il giorno 01 11 2017].

Netti, E., 2017. *Accelera il mercato dell'e-commerce in Italia*. [Online]
Available at: <http://www.ilsole24ore.com/art/impresa-e-territori/2017-02-24/accelera-mercato-dell-e-commerce-italia-131003.shtml?uuid=AECGfmc>
[Consultato il giorno 29 10 2017].

Piccoli, F., 2005. *La comunicazione nel food & beverage. Farsi conoscere con piccoli budget*. Prima edizione a cura di Roma: Agra.

Pilati, L., 2004. *Marketing Agro-Alimentare*. Prima edizione a cura di Trento: UNI Service.

SACE, 2016. *Scheda Paese Ecuador*. [Online]

Available at: <https://www.sace.it/studi-e-formazione/country-risk-map/scheda-paese/ecuador-636530934730996651>

[Consultato il giorno 11 01 2018].

Scarci, E., 2013. *Nutella punta sulle aree emergenti*. [Online]

Available at: <http://www.ilsole24ore.com/art/notizie/2013-12-18/nutella-punta-aree-emergenti-065113.shtml?uuid=AB5k0jk>

[Consultato il giorno 04 11 2017].

Scarci, E., 2016. *I mercati esteri spingono Barilla*. [Online]

Available at: <http://www.ilsole24ore.com/art/impresa-e-territori/2016-05-26/i-mercati-esteri-spingono-barilla-160019.shtml?uuid=AD8VaIQ>

[Consultato il giorno 04 11 2017].

Scarci, E., 2017. *Barilla aumenta ricavi e utili*. [Online]

Available at: <http://www.ilsole24ore.com/art/impresa-e-territori/2017-09-04/barilla-aumenta-ricavi-e-utili-164432.shtml?uuid=AE1gPNNC>

[Consultato il giorno 04 11 2017].

Scarci, E., 2017. *Franchising, affari per 24 miliardi*. [Online]

Available at: <https://www.confimprese.it/httpdocsnew/wp-content/uploads/2017/01/Il-Sole-24-Ore-13-ottobre.pdf>

[Consultato il giorno 10 11 2017].

Slow Food Italia, 2017. *Che cos'è Slow Food*. [Online]

Available at: <http://www.slowfood.it/chi-siamo/che-cose-slow-food/>

[Consultato il giorno 10 01 2018].

St Louis, R. & Benchwick, G., 2015 . *Ecuador e Galapagos*. Settima Edizione a cura di Torino: Lonely Planet.

The World Bank, 2015. *The Latin America & Carribean Datas*. [Online]

Available at: <http://data.worldbank.org/region/latin-america-and-caribbean>

[Consultato il giorno 29 06 2017].

- Treccani, 2012. *Definizione "in via di sviluppo"*. [Online]
Available at: [http://www.treccani.it/enciclopedia/in-via-di-sviluppo_\(Dizionario-di-Economia-e-Finanza\)/](http://www.treccani.it/enciclopedia/in-via-di-sviluppo_(Dizionario-di-Economia-e-Finanza)/)
[Consultato il giorno 27 06 2017].
- Valdani, E. & Bertoli, G., 2014. *Marketing Internazionale*. Prima Edizione a cura di Milano: Egea.
- Van der Veen, M., 2003. When is food a luxury?. *World Archaeology*, Febbraio, 34(3), pp. 405-427.
- Vescovi, T., 2013. *L'Italian Sound Branding e gli effetti sull'immagine del Made in Italy*. s.l.:s.n.
- Vigolo, V., 2011. *Mercati emergenti per i prodotti italiani: prospettive dal Sud Africa*. Prima edizione a cura di Milano: Giuffrè Editore.
- Vrontis, D., Kogetsidis, H. & Stavrou, A., 2006. Strategic marketing planning for a supplier of liquid food packaging products in Cyprus. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 21(4), pp. 250-261.
- Wall Street Italia, 2017. *Mercati emergenti*. [Online]
Available at: <http://www.wallstreetitalia.com/trend/mercati-emergenti/>
[Consultato il giorno 27 06 2017].
- Williamson, O. E., 1981. The economics of organization: The transaction cost approach. *American Journal of Sociology*, 87(3), pp. 548-577.
- World Economic Forum, 2016. *The Global Competitiveness Report 2016–2017*. [Online]
Available at: <https://www.weforum.org/reports/the-global-competitiveness-report-2016-2017-1>
[Consultato il giorno 21 01 2018].
- World Trade Organization, 2016. *The WTO*. [Online]
Available at: https://www.wto.org/english/thewto_e/thewto_e.htm
[Consultato il giorno 10 12 2017].
- Worlddata.info, 2017. *Member States G20 developing nations*. [Online]
Available at: <https://www.worlddata.info/alliances/g20-developing-nations.php>
[Consultato il giorno 03 07 2017]

