



Università  
Ca' Foscari  
Venezia

Corso di Laurea magistrale  
(*ordinamento ex D.M. 270/2004*)  
in Marketing e Comunicazione

Tesi di Laurea

—

Ca' Foscari  
Dorsoduro 3246  
30123 Venezia

La distanza tra l'Home e l'Host  
country come fonte di barriere  
all'internazionalizzazione:  
il caso "Ballin"

**Relatore**

Ch.ma Prof.ssa Alessandra Perri

**Laureando**

Mariya Mikheeva  
Matricola 808334

**Anno Accademico**

**2012 / 2013**

# INDICE

INTRODUZIONE	pag. 3
<b>CAPITOLO 1</b>	
<b>1. Modelli teorici dell'internazionalizzazione</b>	» 7
1.1. Teoria del ciclo di vita internazionale del prodotto	» 9
1.2. Il paradigma eclettico di Dunning	» 10
1.3. Il modello di Uppsala	» 12
1.4. Il modello di Interazione	» 15
<b>CAPITOLO 2</b>	
<b>2.1. Barriere all'internazionalizzazione</b>	» 21
2.1.1. La distanza tra Home e Host Country come fonte di barriere all'internazionalizzazione	» 25
2.1.2. Distanza economica	» 26
2.1.3. Distanza istituzionale	» 27
2.1.4. Distanza amministrativa	» 30
2.1.5. Distanza socio - culturale	» 39
<b>2.2. La distanza tra Home e Host Country come fonte di opportunità</b>	» 47
<b>2.3. Strategie d'ingresso nei mercati esteri</b>	» 50
2.3.1. Internazionalizzazione come parte della strategia corporate	» 50
2.3.2. Le modalità d'entrata nel mercato estero	» 51
<i>L'ingresso attraverso esportazione</i>	» 51
<i>L'ingresso attraverso accordi strategici</i>	» 58
<i>L'ingresso attraverso insediamento produttivo</i>	» 63
2.3.3. Criteri per la classificazione delle modalità d'entrata	» 67

<b>CAPITOLO 3</b>	
<b>3.1. Barriere presenti sul mercato russo</b>	» 70
3.1.1. Barriere macroeconomiche	» 72
3.1.2. Barriere legali	» 79
3.1.3. Problema della corruzione e della criminalità	» 83
3.1.4. Problemi infrastrutturali e raccolta informazioni	» 88
3.1.5. Barriere socio - culturali	» 91
<b>3.2. Analisi di un caso aziendale: L'esperienza dell'impresa Ballin nei mercati esteri</b>	» 97
3.2.1. Storia, Prodotti e Posizionamento sul mercato	» 97
3.2.2. Analisi dell'ingresso sui tre mercati	» 99
3.2.3. Il percorso di internazionalizzazione in Russia	» 104
3.2.4. Conclusioni	» 110
CONCLUSIONI	» 111
BIBLIOGRAFIA	» 114
SITOGRAFIA	» 121

## INTRODUZIONE

La scelta di dedicare la mia tesi allo studio del processo di espansione internazionale delle imprese è stata dettata dall'interesse che nutro per l'argomento, che risulta essere di grande attualità, e dalla mia provenienza da un paese straniero, che rende per me più rilevante e urgente il tema dell'internazionalizzazione.

Da qui la volontà di esaminare il processo di espansione di un'azienda sui mercati esteri attraverso l'analisi delle diverse alternative di entrata e degli ostacoli all'ingresso nel paese prescelto.

Ho dedicato un'attenzione particolare all'esame della situazione del mercato russo, che sta vivendo da alcuni anni una fase di crescita, assumendo una posizione di rilievo tra i paesi emergenti.

La mia tesi mira dunque a esaminare la situazione complessiva della Russia, attraverso l'analisi dell'ambiente politico, economico e sociale, ma propone anche di ricostruire le barriere all'ingresso in questo mercato, che caratterizzano i diversi ambienti e che possono rallentare l'espansione o compromettere il consolidamento su questo mercato emergente.

Analizzare il macro e micro ambiente mi è stato utile per capire quanto questi fattori siano importanti per la scelta della modalità d'ingresso ottimale e per l'espansione del calzaturificio "Ballin" nel mercato russo.

Ovviamente le difficoltà incontrate durante l'elaborazione del mio lavoro non sono state poche, in quanto le caratteristiche politiche, economiche e sociali hanno subito dei cambiamenti significativi negli ultimi vent'anni e risultano ancora oggi volubili.

La mia analisi è partita dall'esame dei presupposti che hanno portato al cambiamento della situazione politica ed economica nell'Europa dell'Est e in particolare in Russia.

Come conseguenza di tale cambiamento, nell'ultimo ventennio, c'è stato un crescente processo di integrazione delle economie mondiali, attraverso il rapido

sviluppo di aziende internazionali nei mercati esteri. Il crollo dell'Unione Sovietica e le riforme nei paesi dell'Europa centroorientale hanno attirato capitali internazionali verso questi territori, e le imprese hanno ricevuto una forte spinta con l'apertura delle economie degli Stati che erano sostenitori del protezionismo. Contemporaneamente altri investimenti stranieri sono stati indirizzati verso la Cina, il Brasile, l'India, il Messico.

Stimoli all'espansione verso i mercati esteri sono venuti anche dal progresso nel campo delle tecnologie di telecomunicazione e informazione che hanno significativamente facilitato l'interazione tra le diverse parti del globo e contribuito ad armonizzare le esigenze dei consumatori e il loro comportamento di acquisto.

La globalizzazione ha intensificato i rapporti tra i Paesi consentendo, oltre ad una più rapida circolazione di persone, capitali, materie prime e merci, la formazione di una fitta rete di relazioni tra imprese che hanno avuto la possibilità di espandere la propria presenza oltre i confini della nazione, pur conservando la propria identità nazionale.

Nel mio lavoro ho indagato le ragioni che inducono un'impresa alla decisione di espandersi nei mercati esteri: la ricerca di nuovi mercati di sbocco per fornire beni o servizi ai clienti stranieri; l'opportunità di ottenere vantaggi di costo nella produzione; la possibilità di garantirsi approvvigionamenti convenienti.

Ho analizzato poi, con maggiore attenzione, le altrettanto numerose barriere che si presentano alle imprese che sono indotte, dalla liberalizzazione dei mercati e dalla crescente globalizzazione, a cogliere le molteplici opportunità che l'ambiente internazionale offre.

Le barriere, infatti, presentano un elemento di rilevante criticità per le imprese a causa della loro numerosità e della difficoltà di valutare a priori le minacce che esse comportano, per la loro natura che le rende spesso di non immediata evidenza (vengono definite occulte).

Il lavoro si compone di tre parti, che analizzano rispettivamente i seguenti temi:

- Modelli teorici dell'internazionalizzazione
- Barriere all'internazionalizzazione e strategie d'ingresso nei mercati esteri
- Barriere all'internazionalizzazione nel mercato russo

Un caso aziendale: l'impresa "Ballin"

Il primo capitolo della tesi è dedicato allo studio delle teorie dell'internazionalizzazione delle imprese, con riferimento ai modelli più significativi che hanno contribuito ad illustrare le cause e i presupposti per le diverse modalità dell'espansione internazionale dell'azienda. Le teorie esaminate hanno fornito un apporto rilevante ad altri studi riguardanti il commercio internazionale e gli investimenti diretti all'estero.

Il secondo capitolo si compone di due parti. Nella prima, vengono esaminate le barriere all'internazionalizzazione (istituzionali, amministrative, legislative, culturali, linguistiche), come risultato della distanza geografica, politica, economica e socio - culturale tra due paesi.

La seconda parte è incentrata sulla classificazione delle strategie di internazionalizzazione, con particolare riferimento alle modalità di ingresso, nonché ai criteri che inducono alla scelta tra queste in funzione delle specifiche barriere all'internazionalizzazione incontrate dalle imprese.

Nel terzo capitolo ho approfondito l'argomento delle barriere all'internazionalizzazione in Russia, concentrandomi sugli ostacoli più significativi che si incontrano nello svolgimento delle attività commerciali, in seguito alla collaborazione con gli operatori locali, o alla realizzazione di investimenti diretti.

Per individuare le barriere in Russia, dopo aver preso in considerazione i fattori macro ambientali, ho esaminato il sistema bancario, la legislazione fiscale, il sistema doganale, i vincoli legali, il problema della corruzione e della criminalità.

Ho cercato di non tralasciare i problemi infrastrutturali e quelli relativi all'accesso alle informazioni.

Questo lavoro comprende anche una sezione empirica che si basa sull'analisi di un caso aziendale: "Ballin".

La Ballin è un'azienda produttrice delle calzature di lusso e degli accessori. Una realtà d'eccellenza del Made in Italy, che realizza un prodotto d'alta qualità capace di esprimere giusto mix tra produzione artigianale e ricerca d'avanguardia sui materiali, sulle forme e sul design.

Nel presente capitolo state analizzate le caratteristiche peculiari dell'impresa, quali la vocazione al "made in Italy", tramite il radicamento sul territorio; la scelta di mantenere una produzione artigianale con maestranze altamente formate, che hanno dato vita ad un prodotto riconoscibile per elevato livello della lavorazione manuale che contraddistingue buona parte del processo produttivo. Queste caratteristiche a cui l'azienda è rimasta fedele nei 70 anni della sua vita, hanno consentito di iniziare un nuovo percorso sul mercato internazionale e di espandersi nel mondo del lusso.

Partendo dall'esame del posizionamento dell'impresa, è stata svolta l'analisi dell'ingresso su tre mercati, trattando in maggior dettaglio le strategie di entrata sul mercato russo, gli ostacoli che l'azienda si è trovata ad affrontare, nonché le tattiche utilizzate per superarli. A conferma di quanto esaminato vengono riportati i dati relativi all'attività aziendale in espansione.

Il mio lavoro di tesi fornisce conferme a molte indicazioni teoriche evidenziate dalla recente letteratura, dal momento che molte teorie a cui si è fatto riferimento hanno trovato applicazione di fatto nelle scelte strategiche effettuate dall'azienda Ballin nel suo percorso di espansione nei mercati esteri.

## 1. Modelli teorici dell'internazionalizzazione

Con il termine internazionalizzazione di solito ci si riferisce ad un processo graduale, pianificato attraverso un progressivo e crescente coinvolgimento dell'impresa nell'ambiente internazionale, nonché alle relative evoluzioni che modificano le forme organizzative esistenti, all'adeguamento dei comportamenti aziendali indispensabili per l'ambiente internazionale, e allo sviluppo delle relazioni con le imprese di altri paesi (Demattè e Perretti, 2003).

Gli studiosi di management, nell'analisi del processo di espansione internazionale, hanno elaborato diverse definizioni del fenomeno di internazionalizzazione che è stato spesso definito come:

- una forma di investimento nei mercati esteri, associata alla disponibilità esclusiva delle risorse immateriali e ai vantaggi localizzativi (Dunning, 2001);
- un processo di sviluppo, nel corso del quale l'azienda aumenta gradualmente l'espansione nei mercati esteri a seguito di acquisizione di conoscenze su di essi e di una maggiore esperienza internazionale (Johanson e Vahlne, 1977);
- un'attività internazionale, finalizzata a consolidare il futuro dell'azienda attraverso l'espansione dell'attività economica all'estero (Andersen, 1997).

La diffusione del fenomeno di internazionalizzazione ha sicuramente ampliato le caratteristiche che ad esso vengono comunemente attribuite e accresciuto gli effetti da esso prodotti.

In primo luogo, la trasformazione della Comunità economica mondiale da un insieme di paesi più o meno interconnessi tra di loro in un sistema economico integrato, in cui le aziende delle varie nazioni sono diventate gli elementi costitutivi di un comune organismo economico mondiale.

In secondo luogo, a seguito del crescente livello di globalizzazione, l'andamento delle economie nazionali è sempre più legato allo sviluppo del sistema economico mondiale, anche se ciò potrebbe causare la riduzione della discrezionalità di ognuno nella conduzione della politica economica.

Infine, la globalizzazione ha portato alla riduzione delle funzioni normative di uno Stato, che non è più in grado, come nel passato, di proteggere l'economia nazionale dalle azioni esterne spesso indesiderate, e ad una più varia interpretazione di esse.

Per esempio, dopo il crollo dell'ex Unione Sovietica, sono avvenute enormi trasformazioni sociali e una notevole evoluzione nella nuova Federazione Russa, che sono sfociati nel cambiamento del suo rapporto con altri paesi. Conseguenze di questa evoluzione sono la crescita eccezionale e le prestazioni ottenute dalle società russe e gli investimenti esteri diretti verso il mercato russo, che sono aumentati rapidamente nel corso degli ultimi anni. I principali driver della crescita internazionale dell'economia russa sono state le risorse naturali e le aziende che le hanno gestite. Sono state molte le imprese estere che hanno saputo cogliere l'opportunità di espandere la propria presenza nella Federazione Russa e ci sono ancora tante aziende, attratte da questo mercato emergente, che desiderano affrontare la sfida dell'internazionalizzazione. Possiamo ritenere che il mercato russo, essendo un mercato in crescita, possa offrire tante opportunità alle imprese straniere, ma presenta anche molte difficoltà e molti rischi.

### **Gli aspetti teorici dell'internazionalizzazione**

La crescita del commercio mondiale e degli investimenti esteri hanno contribuito alla diffusione della discussione scientifica relativamente al fenomeno dell'internazionalizzazione. Nella letteratura economica esistono diverse definizioni dell'internazionalizzazione, di conseguenza sono molteplici gli studi che cercano di spiegare come le aziende si aprono ai mercati esteri. Per comprendere il fenomeno, occorre considerare l'evoluzione negli anni di alcune variabili e osservare come l'interazione tra esse ha contribuito ad evolvere le teorie sull'internazionalizzazione, nonché l'impatto che hanno avuto sulle strategie di ingresso nel paese straniero.

Le diverse teorie, che tendono a spiegare il fenomeno di internazionalizzazione dell'impresa, affrontano da punti di vista diversi le tematiche sul processo di selezione del mercato ed il successivo ingresso.

I principali approcci teorici riguardanti il processo di internazionalizzazione verranno in seguito analizzati al fine di comprendere meglio le strategie d'ingresso sul mercato estero e le barriere esistenti.

### **1.1. Teoria del ciclo di vita internazionale del prodotto**

Uno dei primi tentativi di interpretare i processi di internazionalizzazione risale alla teoria del "ciclo di vita internazionale del prodotto", elaborata da un economista francese, Raymond Vernon (1966 - 1971), che analizza l'impatto del ciclo di vita delle tecnologie e dei prodotti nello sviluppo del business internazionale.<sup>1</sup>

Secondo questo modello, il ciclo di vita dei prodotti e la relativa variazione dei costi connessi offrono ai produttori tre possibili scenari: produrre la merce all'interno dei confini nazionali esclusivamente per il mercato domestico, esportare i prodotti all'estero o delocalizzare la produzione in altri Stati.

Nella sua teoria, lo studioso dimostra che la vita di un prodotto può essere suddivisa in 4 fasi principali e stabilisce una relazione tra le fasi del ciclo di vita del prodotto ed il processo di espansione internazionale delle aziende. Vernon dimostra che esiste una stretta relazione tra il ciclo di vita del prodotto, le caratteristiche dei paesi e l'espansione internazionale delle imprese.

Nella fase introduttiva del prodotto, l'impresa ha un orientamento principalmente domestico e può optare per l'esportazione in altri paesi sviluppati al fine di sfruttare le economie di produzione.

Nella fase espansiva, la strategia di esportazione diviene centrale per lo sviluppo del prodotto, l'azienda si indirizza anche verso paesi meno sviluppati ed inizia

---

<sup>1</sup> Cfr. Antonio Majocchi (1997), *Economia e strategia dei processi d'internazionalizzazione delle imprese*, Giuffrè.

una politica di internazionalizzazione produttiva, in particolare in quelle aree dove la domanda è maggiore.

Nello stadio di maturità del prodotto, i mercati originari sono ormai saturi e la strategia di internazionalizzazione è decisamente volta allo sviluppo commerciale in nuove aree geografiche; qui sono riallocate anche le attività produttive per sfruttare i differenziali di costo di molti aspetti della produzione.

Infine, nella fase del declino, la produzione e gran parte della domanda si spostano dal paese dove il prodotto aveva avuto origine alle aree a più recente sviluppo, dove la domanda si colloca in fasi meno avanzate del suo ciclo di vita.

La decisione di distribuire il “nuovo prodotto” su più mercati contemporaneamente è sicuramente importante e deve essere valutata molto attentamente in quanto comporta sia la riduzione del ciclo di vita del prodotto, che l’aumento dei costi per la ricerca e lo sviluppo (vedi per esempio gli elettrodomestici, i telefoni cellulari, etc.). In altre parole, le aziende hanno un lasso di tempo molto breve per ammortizzare i costi di innovazione e di produzione di beni. Anche se affrontare contemporaneamente più mercati di grandi dimensioni potrebbe ridurre significativamente i costi di produzione derivanti dalle economie di scala e consentire di risparmiare, ottenendo sia sconti dai loro fornitori abituali, sia l’utilizzo di tecnologie innovative, riducendo così la quota dei costi fissi per unità di prodotto, in alcuni casi le aziende preferiscono indirizzare i rischi, legati al successo del progetto distributivo in un solo mercato.

## **1.2. Il paradigma eclettico di Dunning**

Il paradigma eclettico proposto da John Dunning (1988) ha dato un grande contributo alle teorie sul commercio internazionale. Il paradigma descrive le condizioni in cui un'azienda ha convenienza a sviluppare le proprie attività all'estero e quindi sceglie di effettuare gli investimenti diretti nei paesi esteri, anziché esportare la merce prodotta sul territorio nazionale. L'economista

inglese considera i tre fattori principali dai quali derivano le implicazioni sulle modalità di internazionalizzazione che l'impresa intende seguire:

La prima condizione si identifica con i "vantaggi da proprietà" (ownership advantages), cioè derivanti dal controllo proprietario di specifiche risorse aziendali trasferibili all'estero a basso costo; si tratta di vantaggi nei confronti dei concorrenti, quali il possesso di competenze specialistiche, l'innovatività tecnologica, l'organizzazione manageriale, le capacità finanziarie e le economie di scala. Quindi l'azienda deve possedere quelle caratteristiche che le permettano di trovare uno spazio adeguato in un nuovo mercato. Questa tipologia di vantaggi si rispecchia nella qualità dei prodotti, nel possesso di know-how, nel prezzo interessante, nella gestione efficiente delle risorse, nella dimensione dell'azienda, nel posizionamento e naturalmente nel branding.

Il secondo fattore si identifica con "i vantaggi da internalizzazione" (internalization advantages); questi derivano dal fatto che l'impresa gestisce al meglio le proprie attività privilegiando l'internalizzazione mediante lo sviluppo verticale, piuttosto che l'esternalizzazione attraverso contratti con imprese indipendenti. Quindi gestire liberamente (inteso come assenza di vincoli imposti dai partner) sia le risorse possedute che i profitti generati da attività internazionali, consente di effettuare personalmente la selezione dei fornitori e di acquisire direttamente le risorse umane e i materiali necessari. Oltre a ciò tale struttura consente di gestire tutti gli strumenti del marketing mix e cioè: la comunicazione, la distribuzione, le politiche di prodotto e di prezzo.

Infine, il terzo elemento d'analisi riguarda "i vantaggi localizzativi" (location advantages); cioè i vantaggi specifici dei paesi, di cui usufruiscono le imprese localizzate su quel territorio. L'analisi per una corretta valutazione deve essere fatta prendendo in esame sia il contesto economico, che quello politico e giuridico. I fattori che determinano questi vantaggi sono i prezzi delle risorse, il livello di sviluppo delle infrastrutture, la dimensione aziendale, il livello di crescita del mercato e delle potenzialità, il livello di imposizione fiscale, la stabilità politica del Paese, ecc.

Secondo la presente teoria:

- il possesso di “vantaggi da proprietà” nei confronti dei competitori esteri rappresenta un presupposto per tutte le forme di internazionalizzazione;
- l’esistenza o meno di “vantaggi da internalizzazione” spiega il ricorso all’export ed agli investimenti diretti esteri tramite l’accordo di licenza;
- i “vantaggi localizzativi” favoriscono la decisione di creare le unità produttive all’estero tramite IDE.

Infine, la disponibilità di informazioni sul mercato estero, costituisce un fattore fondamentale per la scelta della modalità d’ingresso sul mercato.

Il limite di questa teoria sta nel fatto che il modello di Dunning considera solo tre strategie base; infatti non prende in considerazione una eventuale fase intermedia tra l’esportazione e gli investimenti diretti, cioè la creazione di una joint-venture con un partner locale.

E’ stato avanzato, però, da M. Krisna Erramilli e Calyanpudi R. Rao (1993) un metodo più razionale di valutare la decisione di entrata nel mercato estero che consiste nell’analisi dei costi di transazione. Tale teoria sembra essere particolarmente utile per spiegare le decisioni dell’ integrazione verticale, cioè nel valutare se creare o meno una filiale di produzione aziendale nel territorio estero. L’impresa perciò perseguirà la convenienza economica e cercherà di minimizzare i costi inerenti le transazioni su scala internazionale e sarà incentivata ad internazionalizzarsi finché il costo delle transazioni internazionali, effettuate attraverso il mercato, sarà superiore al costo che l’impresa avrebbe dovuto affrontare se avesse effettuato la stessa transazione al proprio interno.

### **1.3. Il modello di Uppsala**

Il processo di trasformazione di una piccola azienda nazionale in una multinazionale viene, a mio parere, ben approfondito nel modello di Uppsala, sviluppato da due economisti svedesi, Jan Johanson e Jan - Erik Vahlne (1977). Essi sostengono che l’azienda aumenta gradualmente la sua espansione internazionale grazie all’acquisizione di conoscenze empiriche. Infatti alcune

conoscenze possono essere insegnate, altre possono essere acquisite solo attraverso l'esperienza personale.

La ragione principale per cui questo modello viene da me preso in esame consiste nel mio interesse per le barriere che emergono nel processo di internazionalizzazione.<sup>2</sup> Queste barriere possono essere progressivamente ridotte con l'acquisizione di conoscenze specifiche che riguardano il mercato estero, attraverso l'esperienza dell'azienda.

La teoria si fonda quindi sull'acquisizione e l'uso della conoscenza che garantisce una presenza sempre più stabile sui mercati esteri e, permette di individuare e sfruttare le opportunità, nonché contribuisce inevitabilmente a superare le incertezze.

Johanson e Vahlne affermano che la selezione del mercato estero e della modalità d'ingresso è strettamente correlata alla distanza "psichica" tra il mercato domestico e il mercato estero. Il concetto della distanza "psichica" viene definito dai medesimi studiosi come la "sommatoria dei fattori che impediscono il flusso di informazioni da e verso il mercato. Le differenze di lingua, cultura nazionale e sviluppo industriale ne costituiscono alcuni esempi".<sup>3</sup>

---

<sup>2</sup> I due economisti sostengono che le barriere all'internazionalizzazione sorgono a causa della "distanza psichica" tra due Paesi, determinata da differenze culturali, religiose, governative, legislative, ecc., che renda difficile la completa comprensione di un ambiente estero.

<sup>3</sup> Il termine "distanza psichica" fu coniato nel 1956 da Beckerman Wilfred nella sua ricerca riguardante il commercio intraeuropeo. che ipotizzò l'esistenza di un insieme dei fattori che possono condizionare la percezione che i fornitori hanno dei propri clienti residenti in un altro paese; Egli affermò che le due parti possono sentirsi "più vicini" rispetto all'effettiva distanza geografica o economica. Beckerman ha specificato che i fattori quali il grado di difficoltà nella comprensione della lingua straniera, la disponibilità delle infrastrutture di trasporto per una specifica destinazione, o l'esistenza delle stabili relazioni potrebbero alterare tale percezione. Nel corso degli anni al concetto di "distanza psichica" sono stati attribuiti altri significati.

Per approfondimenti vedi Dow D., Karuratna A. (2006), *Developing a Multinational Instrument to Measure Psychic Distance Stimuli*, "Journal Business Studies", vol. 37, №5, p. 578-602.

Secondo questo modello, un primo contatto con il mercato straniero avviene attraverso operazioni di esportazione non regolari, successivamente l'esportazione viene attuata tramite intermediari indipendenti, per poi passare ad intermediari che rappresentano l'azienda nel territorio straniero e lavorano per essa. Quindi, l'impresa che valuta l'opportunità di entrata in un nuovo mercato sceglie il paese con la minore "distanza psichica" e inizia con l'adottare la strategia di esportazione. Con l'aumentare delle vendite l'azienda comincia ad espandersi sul mercato estero, creando delle sussidiarie, ed infine decide di istituire una filiale produttiva all'estero.

L'impresa che si insedia in un paese estero va incontro a tutti gli svantaggi derivanti dalla sua condizione di essere un'impresa di diversa nazionalità. Questa condizione, che Stephen Hymer nel 1960 definì "liability of foreignness"<sup>4</sup>, penalizza le imprese straniere rispetto a quelle locali che godono di maggiori informazioni sul proprio paese, riguardanti il sistema politico, economico e istituzionale, oltre che la lingua, la cultura e la società. Queste informazioni costituiscono delle barriere che le imprese straniere poco per volta devono imparare a conoscere e superare.

Ritornando al modello di Uppsala, il limite principale che esso presenta, che del resto si riscontra anche nelle altre teorie dell'internazionalizzazione a stadi, sta nella consequenzialità del percorso di espansione dell'azienda secondo una determinata traiettoria, che non tiene conto della globalizzazione e della forte competizione internazionale. A conferma di quanto detto si noti come lo sviluppo di molte aziende a livello internazionale non avviene in modo lento e costante, ma rapidamente. Infatti, alcune aziende operano a livello internazionale sin dalla loro nascita.

Il recente fenomeno delle aziende "Born Global", che contesta l'ipotesi di un processo di internazionalizzazione graduale, è stato studiato dagli economisti Benjamin M. Oviatt e Patricia P. McDougall nel 1994. Questi definiscono l'azienda "nata globale" come una realtà aziendale che, fin dalla sua creazione,

---

<sup>4</sup> Cfr. Fabrizio Perretti (2005), *L'espansione internazionale delle imprese*, Egea.

cerca un notevole vantaggio competitivo derivante dall'efficiente utilizzo delle risorse e dalla vendita dei propri prodotti in più paesi.

Spesso sono piccole aziende che percepiscono il mondo come un unico mercato e affrontano l'internazionalizzazione al momento stesso della loro nascita.

Born Globals possono anche entrare contemporaneamente nei mercati nazionali ed esteri ed espandersi in più mercati.

#### **1.4. Il modello di Interazione**

Più recentemente il concetto è stato approfondito da un'economista italiana Donatella Depperu (1993) specializzata in internazionalizzazione delle imprese, che ha rilevato diversi gradi di internazionalizzazione in funzione delle numerosità e profondità di rapporti che l'impresa può intrattenere con i possibili interlocutori internazionali.

In tale visione, si può parlare di internazionalizzazione in termini di:

- mercati di sbocco
- mercati di approvvigionamento
- mercati dei capitali
- mercati di produzione
- mercati di prestatori di lavoro
- partner aziendali
- interlocutori sociali

Vi sono alcune imprese che hanno portato la produzione in Paesi esteri, pur concentrando le vendite sul mercato nazionale; altre imprese che operano sul mercato internazionale in un contesto più complesso, in quanto operano sia sul fronte degli approvvigionamenti che della produzione, nonché della raccolta dei capitali di rischio e di prestito.

La considerazione finale è che il processo di internazionalizzazione può avere inizio a partire da una qualunque di queste situazioni enunciate.

Dato che la maggior parte delle imprese presenta limitazioni in alcuni campi, è necessario che esse sviluppino una rete di relazioni esterne all'azienda per

garantire al cliente un'offerta più completa. Questa interazione permette che le aziende coinvolte nella produzione, o nella distribuzione, o nell'utilizzo di prodotti o/e servizi, possano svilupparsi e mantenere stabili le relazioni imprenditoriali.

La stretta interazione delle aziende con i fornitori, i distributori e i clienti, determina una certa correlazione tra di loro (nel senso che ogni gruppo ha influenza sull'altro). Questa interdipendenza aumenta purtroppo la vulnerabilità delle strategie stesse, nonché la complessità di gestione dei processi internazionali, infatti la stretta collaborazione con altri soggetti può portare sia alla perdita di controllo che a risultati imprevedibili.

Quindi un'impresa dovrà prendere in considerazione e analizzare non soltanto la propria posizione nei confronti dei consumatori in un determinato mercato, ma anche le condizioni di mercato per gli altri attori (quali ad esempio i concorrenti ed i fornitori).

Le relazioni si evolvono nel tempo e non sono condizionate unicamente da regole amministrative o meccanismi di mercato, o dalle azioni dei singoli manager, ma si sviluppano soprattutto grazie ad un continuo processo di collaborazione.

I risultati raggiunti dall'azienda variano perciò a seconda dell'efficienza dell'interazione tra l'impresa e altri partecipanti al mercato.

In base alle teorie esaminate, le imprese internazionali possono essere classificate in quattro categorie principali, in relazione agli specifici obiettivi perseguiti (Dunning 1993)<sup>5</sup>:

a) Imprese rivolte ai mercati degli input (*natural resources seekers*), il cui obiettivo è acquisire a livello internazionale risorse ad un costo inferiore rispetto a quello ottenibile nella nazione di origine, o risorse non disponibili sul mercato domestico.

Tali imprese si possono ulteriormente suddividere in tre tipologie:

---

<sup>5</sup> Matteo G. Caroli (2000), *Globalizzazione e localizzazione dell'impresa internazionalizzata*, Franco Angeli.

- I) le imprese che cercano risorse fisiche (prodotti primari di origine estrattiva o agricola);
  - II) le imprese che cercano manodopera non specializzata o semi-specializzata a basso costo;
  - III) le imprese che cercano competenze tecnologiche, di management o organizzative.
- b) Imprese rivolte ai mercati di sbocco (*market seekers*), il cui obiettivo è penetrare nei mercati internazionali per fornire beni o servizi ai clienti locali.
- Le ragioni che possono essere alla base di un tale investimento sono:
- I) seguire i propri clienti o fornitori nelle nazioni estere in cui essi si sono insediati;
  - II) adattare i propri prodotti ai bisogni, alle risorse e alle competenze locali;
  - III) ridurre i costi nel momento in cui la produzione all'estero risulta più conveniente rispetto ai costi di trasporto e di transazione;
  - IV) stabilire una presenza nelle stesse nazioni in cui sono presenti i propri concorrenti per ragioni offensive o difensive.
- c) Imprese rivolte all'efficienza (*efficiency seekers*), il cui obiettivo è razionalizzare la struttura degli investimenti sui mercati delle risorse o sui mercati di sbocco, al fine di ottenere economie di scala, di scopo o la diversificazione del rischio. Si tratta di imprese che hanno già effettuato investimenti sui mercati delle risorse o sui mercati di sbocco e che cercano di trarre vantaggio scegliendo quelle nazioni che presentano agevolazioni dal punto di vista delle istituzioni, cultura, sistemi economici, struttura di mercato e di valute e sfruttando le opportunità di costi di arbitraggio e di differenziali di prezzo.
- d) Imprese rivolte allo sviluppo degli asset strategici (*strategic asset seekers*), il cui obiettivo è acquisire imprese straniere non tanto per penetrare nei mercati degli input o nei mercati di sbocco stranieri, ma per rafforzare la propria posizione competitiva o indebolire la posizione dei propri concorrenti.

Le quattro teorie esposte esprimono opinioni diverse circa l'internazionalizzazione e forniscono considerazioni del mercato e delle modalità d'ingresso in esso, secondo diversi punti di vista.

L'aspetto che questi modelli hanno in comune è la necessità di disporre di informazioni sul mercato al fine di prendere le decisioni atte all'internazionalizzazione. Come afferma il centro di formazione Formez<sup>6</sup>, quando un'impresa intende espandere la propria attività oltre i confini nazionali, essa deve disporre di molte più informazioni rispetto a quando opera sul territorio nazionale. La difficoltà consiste nell'accedere alle informazioni che spesso non sono quantificabili o comprensibili da parte degli operatori stranieri.

Nel modello di Uppsala, le informazioni sulle caratteristiche del mercato, soprattutto quelle acquisite tramite l'esperienza diretta, rappresentano un fattore fondamentale per la selezione delle modalità di ingresso. Secondo il Paradigma eclettico le informazioni sono necessarie per valutare l'attrattiva dei mercati esteri (principalmente per la scelta di delocalizzazione della produzione). Entrambi i modelli si concentrano sull'impresa, senza dare particolare enfasi al contesto di mercato. Il modello di Interazione (Industrial network approach) richiede maggiori informazioni, in quanto incorpora più fattori che possono incidere sull'internazionalizzazione dell'impresa. Questo modello non si limita solo a considerare l'azienda, ma comprende anche il fattore mercato come un insieme di attività internazionali.

Tutte queste teorie presentano alcuni limiti comuni: per esempio, l'esistente letteratura economica sostiene che le imprese affrontano molte difficoltà nelle prime fasi d'ingresso nel mercato, ma i problemi vengono progressivamente risolti, sia con l'acquisizione da parte delle stesse di maggiori esperienze

---

<sup>6</sup> Centro studi e formazione Formez (2007), Negri Angelo (a cura di), *Internazionalizzazione e nuove leve per la competitività*, Presidenza del Consiglio dei Ministri, Ministro per le riforme e le innovazioni nella pubblica amministrazione, p. 1-164.

(modello di Uppsala), che ampliando la propria rete nel mercato estero (modello di interazione).

Secondo Jeryl Whitelock (2002), la valutazione del processo d'internazionalizzazione più completa e realistica è in grado di fornire un modello che include gli elementi base di ciascuno di questi approcci. Secondo lui il limite delle attuali ricerche nel contesto internazionale risiede nel fatto che nessuna delle teorie tradizionali prende in considerazione la variabile tempo.

Catherine N. Axinn e Paul Matthyssens (2002) sostengono la necessità di una revisione costante degli approcci esistenti e di sviluppo dei nuovi modelli che non solo potrebbero soddisfare le condizioni su esposte, ma sarebbero in grado di meglio comprendere l'evoluzione dell'impresa e dei mercati. Ipotizzano pertanto la necessità di avere una teoria "aperta".

Le teorie da me esaminate illustrano i meccanismi per la crescita aziendale a livello internazionale, soffermandosi su diversi aspetti. Nel primo caso, il modello riflette l'interconnessione tra movimento di merci e di capitali e consente di comprendere la logica del passaggio dall'esportazione di prodotto all'organizzazione della loro produzione all'estero (Vernon). Nel secondo, si esaminano le condizioni in cui un'azienda trova convenienza a svilupparsi e ad effettuare gli investimenti all'estero (Dunning). Il terzo riguarda il processo di internazionalizzazione graduale e l'importanza e l'influenza che la conoscenza del mercato estero ha sulla presenza e l'espansione dell'azienda (Johanson e Valhne). Nel quarto, infine, il processo di collaborazione tra gli attori di mercato si pone come il presupposto per la presenza ed espansione nei mercati esteri.

A conclusione dell'analisi dei modelli teorici di espansione internazionale, si può affermare che i suddetti modelli presentano sia vantaggi che restrizioni. Dopo tutto, queste teorie, che comprendono una grande varietà di fattori, hanno la capacità di influenzare le modalità di ingresso nel mercato estero e, in tal modo, forniscono un solido supporto teorico per ulteriori studi sulle decisioni delle modalità di internazionalizzazione delle imprese italiane nel mercato russo.

Le teorie esaminate ci dicono, in sostanza, il perché, come, e con quali modalità avviene l'internazionalizzazione ed esaminano le motivazioni per cui le imprese iniziano il proprio cammino verso i mercati esteri e lo sviluppo internazionale, il quale inevitabilmente è accompagnato da molteplici difficoltà e rischi. L'allargamento spaziale delle attività economiche presenta, come si è detto, vantaggi e svantaggi, essendo il risultato di forze favorevoli e contrarie determinate dalla differenziazione della specializzazione e della produttività, dalla difformità delle istituzioni degli Stati, dalla discontinuità nello spazio, dalla diversità della lingua, degli ordinamenti giuridici e fiscali, degli standard tecnologici, ecc.

La conoscenza dei sistemi istituzionali e socioculturali, ed il ruolo che essi hanno nell'interagire con i processi economici e produttivi, aiutano le imprese che intendono espandersi oltre i confini nazionali ad inserirsi in uno specifico contesto e a scegliere le strategie più valide e idonee. In altre parole è necessario conoscere e comprendere i fenomeni legati all'attività economica di un paese per affrontare problemi, evitare rischi, superare le barriere che si interpongono al processo di internazionalizzazione.

## 2.1. Barriere all'internazionalizzazione

Gli studi più recenti in tema di strategia aziendale mettono in chiara evidenza che le opportunità e i rischi che si presentano all'impresa possono essere rilevati soltanto se l'esame dell'ambiente estero viene condotto in maniera globale, cioè non limitando l'indagine ai fattori specifici che caratterizzano il settore industriale di appartenenza, cioè al mercato e alla concorrenza.<sup>7</sup> Vi sono infatti altri fattori che appartengono all'area della politica, della società, della cultura, dell'economia che condizionano fortemente l'azienda nelle sue decisioni circa la strategia da adottare.

Il concetto di formulazione delle strategie diventa molto più complesso, come è ovvio, quando l'impresa è intenzionata ad operare a livello internazionale e quindi ad affrontare l'ingresso in un mercato estero.

Pertanto risultano essere di fondamentale importanza l'individuazione e l'analisi delle principali barriere con cui si scontrano le imprese nel loro percorso di espansione e di sviluppo all'estero, perché esse condizionano la scelta fra le diverse modalità di presenza sul mercato estero e, a loro volta, dipendono da una serie di fattori.

Possiamo fare ricorso ai suggerimenti di Franklyn R. Root (1987)<sup>8</sup> che individua due principali categorie: fattori esterni e fattori interni.

I primi comprendono i fattori di mercato, di produzione e quelli ambientali del paese in cui l'impresa vuole espandersi e sono rappresentati dalla dimensione del mercato stesso, dalle potenzialità di sviluppo, dalle strutture distributive a disposizione presso il mercato, dal costo e dalle condizioni delle infrastrutture, dalle caratteristiche politiche, economiche e socio-culturali.

---

<sup>7</sup> Gianluigi Guido nel suo libro *"Economia e gestione delle imprese : principi, schemi, modelli"* (2000), rimanda al modello di D. Fornari il quale sostiene che la facilità d'ingresso nel mercato estero è determinata da tre variabili: le barriere all'entrata (tariffarie e non tariffarie), la disponibilità d'infrastrutture (reti di trasporto, reti distributive) e l'intensità della competizione (tipo e numerosità dei concorrenti, quote di mercato).

<sup>8</sup> vedi Claudio Demattè, Fabrizio Perretti (2003), *Strategie di internazionalizzazione*, Egea.

Rientrano tra i fattori esterni anche quelli inerenti il paese d'origine dell'impresa, perché variano a seconda delle dimensioni del mercato di tale paese, del livello di competitività, dei costi di produzione, delle politiche che incentivano o disincentivano le attività delle imprese all'estero (si pensi ad esempio alle politiche di finanziamento).

La seconda categoria, individuata da Root, comprende i fattori interni, cioè quelli legati alle caratteristiche e alla tipologia dei prodotti, che possono vincolare la scelta della modalità di presenza nel mercato estero; ci si riferisce all'esistenza di vantaggi di costo, alle eventuali spese logistiche a carico dell'impresa, all'esigenza di provvedere ai servizi pre o post vendita, nonché alle risorse di natura finanziaria, tecnologica e umana di cui un'impresa dispone.

La necessità di svolgere un'analisi preliminare del mercato, per individuare le opportunità e i rischi del paese obiettivo, è essenziale per quegli economisti, come Sergio Pivato e Andrea Gilardoni (2000), Jusuf Zechiri e Biljana Angelova (2011), che ribadiscono l'importanza della conoscenza e della comprensione dell'ambiente estero. Essi fanno una distinzione tra macro ambiente, importante per analizzare gli aspetti politici, istituzionali, economici, socioculturali, e micro ambiente, determinante per conoscere i clienti, fornitori, concorrenti ed eventuali prodotti sostitutivi.<sup>9</sup>

Anche Enrico Valdani (1991) sottolinea importanza dell'analisi del macro ambiente per cogliere le specificità di un Paese, e suggerisce l'utilità di prendere in esame le varie informazioni che caratterizzano il nuovo mercato, al fine di individuare e comprendere le difficoltà a cui un'azienda va incontro, di valutare le scelte delle diverse modalità di ingresso e di formulare le strategie che possono risultare più consone per penetrare un nuovo mercato.

Solo una conoscenza puntuale ed approfondita del paese e delle barriere che ne impediscono o ritardano l'ingresso consente di superare gli ostacoli e di avvicinarsi agli obiettivi preposti per un'efficace attività di internazionalizzazione.

---

<sup>9</sup> Cfr. Jusuf Zekiri, Biljana Angelova (2011), *Factors that Influence Entry Mode Choice in Foreign Markets* in "European Journal of Social Sciences", vol. 22 (4), p. 272-284.

Di qui la volontà da parte mia di analizzare i principali aspetti che riguardano l'ambiente estero in generale, e russo in particolare, indispensabili per individuare successivamente le barriere che si interpongono alla riuscita del processo di espansione e del successo dell'impresa nel suo percorso verso l'internazionalizzazione<sup>10</sup>.

Accanto ai fattori facilmente prevedibili sin dall'inizio, esiste una serie di rischi relativi a fattori poco prevedibili, che possono avere un'influenza in prospettiva sulla profittabilità dell'investimento estero. Tale pericolo viene di solito definito come "rischio paese", intendendo con tale definizione ogni evento politico che si verifica nella nazione di destinazione (Perretti, 2005), o eventuali provvedimenti adottati dalle pubbliche autorità del paese estero (Valdani, 2010) e che possono ripercuotersi negativamente sull'attività dell'impresa straniera. Tali provvedimenti possono essere presi non solo per motivazioni politiche, ma anche per motivazioni di carattere economico.

La prima classificazione a cui faccio ricorso per definire i rischi che deve affrontare l'impresa nell'ambito internazionale è quella proposta da Enrico Valdani e Carolina Guerini (2000), i quali individuano tre tipi di rischi.

- 1) Rischio economico determinato da fluttuazioni del valore della moneta, convertibilità della stessa, l'inflazione che possono peggiorare la competitività dell'azienda;
- 2) Rischio d'impresa generato, oltre che da una scarsa conoscenza dell'ambiente straniero (tradizioni, modi di competere, consumatori), anche dalla contraffazione dei marchi, dall'improvviso e frequente cambiamento delle leggi che riguardano il mercato.
- 3) Rischio politico derivante dall'orientamento e dalle scelte dei governi nell'ambito di consumi privati, di investimenti, dalla disponibilità o meno agli

---

<sup>10</sup> Considerare il macro e micro ambiente, mi è stato utile per capire quanto questi fattori siano stati importanti per la scelta della modalità di ingresso ottimale e dell'espansione di successo del calzaturificio "Ballin" nel mercato russo.

scambi internazionali, etc., che si ripercuotono sull'attività dell'impresa.<sup>11</sup>

Per comprendere la diversa natura del rischio politico riporto una nota classificazione, che lo suddivide in seguenti gruppi (Valdani, 2010):

- rischi d'instabilità del governo e del sistema politico del paese ospitante;
- rischi operativi comprendono ogni tipo di discriminazione sulle attività operative dell'azienda nel paese estero;
- rischi sul controllo della proprietà dell'investimento;
- rischi di trasferimento dei capitali.

Fabrizio Perretti (2005) ribadisce che il rischio paese è correlato essenzialmente al cambiamento ideologico del governo, agli interventi politici ed economici e agli disordini civili.

Nel primo caso un improvviso cambiamento ideologico, che inasprisce le relazioni internazionali, può compromettere la presenza e l'operatività di un'impresa straniera, può provocare l'espropriazione degli investimenti di tale impresa o la riduzione del controllo delle operazioni.

Nel secondo caso gli interventi politici ed economici da parte del governo possono determinare la riduzione della redditività dell'impresa, a causa del cambiamento del regime fiscale con l'aumento della pressione fiscale esercitata sulle imprese, delle restrizioni alla produzione, di un maggiore controllo dei prezzi da parte del governo, che può provocare la riduzione del potere d'acquisto della popolazione, delle restrizioni al rimpatrio degli utili.

Nel terzo caso si tratta di rivolte, scontri politici, guerre civili, che possono provocare l'instabilità o il rallentamento dell'economia, la disoccupazione, l'insoddisfazione delle masse, le divergenze sociali, la corruzione e l'ostilità nei confronti di alcune nazioni e delle imprese straniere.

E' importante dunque distinguere tra il rischio politico, che è comune a

---

<sup>11</sup> Nei mercati emergenti i margini di manovra della politica economica sono molto più ampi rispetto ai paesi occidentali e si verificano molto più spesso gli episodi come le crisi improvvise, svalutazioni della moneta, politiche protezionistiche ed altri interventi che penalizzano le imprese straniere.

tutti i soggetti che risiedono in una nazione, ed il rischio individuale che è riferito alla singola impresa e deriva dall'instabilità politica.

Tali rischi, che possono generare effetti molto negativi sulla posizione attuale e futura delle imprese, derivano da una serie di ostacoli che si interpongono nel processo di espansione delle imprese all'estero e che ne determinano la vulnerabilità. Mi riferisco a quelle barriere che determinano il grado di accessibilità e di sviluppo delle imprese sul territorio estero.

### **2.1.1. La distanza tra Home e Host Country come fonte di barriere all'internazionalizzazione**

La maggior parte dei rischi, intesi come potenzialità che un'attività prescelta possa comportare una perdita o un evento indesiderabile, deriva dalle barriere che sorgono dalla "distanza" tra due Paesi.<sup>12</sup> Queste rendono difficile per l'impresa l'ingresso nel mercato estero e possono determinare una serie di fattori con cui essa si scontra dopo esservi entrata.<sup>13</sup>

Il processo di internazionalizzazione delle imprese è influenzato da almeno due ambienti politici, economici e sociali differenti: quello domestico e quello della nazione estera in cui potenzialmente l'impresa potrebbe operare. Internazionalizzarsi significa attraversare i confini politici, legali, culturali, linguistici e di mercato che separano tali nazioni. Varcare questi confini è costoso, sia che si trasferiscano fattori produttivi, beni e risorse umane e sia know-how e conoscenze in generale.

La maggior parte dei costi che l'impresa dovrà sostenere, nel proprio percorso di espansione verso il mercato estero, deriva dalle barriere create non solo dalla distanza geografica, ma anche da quella economica, politica, istituzionale, culturale e linguistica.

---

<sup>12</sup> Pankaj Ghemawat (2001), *Distance Still Matters: The Hard Reality of Global Expansion*, «Harvard Business Review», vol.79 (8), p. 137-147.

<sup>13</sup> Milone Luciano M. (1974), *Le barriere non tariffarie nel commercio internazionale*, Giuffrè.

Fabrizio Perretti (2005) ribadisce la necessità di analizzare non solo ogni tipo di frontiera che distingue le attività economiche internazionali da quelle interne, ma anche e soprattutto quanto e in che misura le differenziano da queste ultime. Il contatto e il confronto con la diversità, intesa in senso geografico e culturale, come differenze del sistema economico ed istituzionale, delle infrastrutture, del clima, del linguaggio e delle credenze, etc. richiedono alle imprese la capacità di misurarsi con culture e valori differenti da quelli d'origine e di adeguare la natura dei processi economici interni a quelli internazionali.

Tali distanze sono molto attuali e significative anche in questa epoca di mercati globali, pertanto è utile esaminarle con attenzione.

### **2.1.2. Distanza economica**

La distanza economica misura l'insieme dei fattori che inibiscono la mobilità dei beni e delle risorse nello spazio fisico e politico.

Tale variabile ( $D_e$ ) comprende due componenti la distanza fisica ( $D_f$ ) e la distanza psichica ( $D_p$ ):  $D_e = D_f + D_p$ .<sup>14</sup>

La distanza fisica  $D_f$  misura la distanza geografica tra due entità e rappresenta un fattore di attrito nello scambio di flussi economici, sia che si tratti di prodotti, materie prime, sia nel caso di beni di altra natura, il cui trasferimento avvenga attraverso un canale fisico. La distanza psichica  $D_p$  comprende invece l'insieme di tutti quei fattori politici, sociali e culturali in senso ampio che rendono lontani due paesi o due attori, rendendo difficile la comprensione reciproca e quindi inibendo lo scambio di informazioni tra l'impresa ed il mercato. La distanza psichica è, a sua volta, scindibile in tre componenti: le differenze culturali, le differenze strutturali (i tre sistemi legale, politico e sociale) e le differenze linguistiche.

La distanza psichica è fortemente correlata con la distanza geografica, la quale non si riferisce solo alla distanza chilometrica tra due nazioni, perché è altrettanto importante prendere in considerazione l'ampiezza del territorio

---

<sup>14</sup> Cfr. F. Perretti (2005), *L'espansione internazionale delle imprese*, EGEA.

estero.<sup>15</sup> La distanza geografica è sempre stata considerata un ostacolo all'espansione internazionale, in quanto incide sui costi di trasporto e di comunicazione ed è spesso per le imprese una forza frenante soprattutto quando le distanze sono considerevoli. Da qui si comprende la rilevanza delle condizioni (la distribuzione e la qualità) delle infrastrutture di trasporto (collegamento interno ed internazionale) perché condizionano notevolmente il processo di produzione e distribuzione delle merci, la disponibilità, nonché l'accesso alle reti di comunicazione che incidono sull'attività di marketing e di servizio. Al contrario, la prossimità geografica agevola l'entrata in un mercato straniero perché comporta certa affinità culturale.<sup>16</sup>

### **2.1.3. Distanza istituzionale**

La distanza istituzionale tra due nazioni riguarda la dimensione in cui le istituzioni regolative, normative e cultural-cognitive si differenziano tra loro. Le prime riguardano le leggi e i meccanismi esecutivi, le seconde delineano i ruoli, le terze riguardano le idee e i valori che influiscono sul comportamento sociale e sull'interazione tra gli individui (W. Richard Scott, 2001).<sup>17</sup> Tanto maggiori sono le differenze istituzionali tra due Paesi, tanto più difficile sarà affrontare l'ingresso e l'inserimento in un mercato estero.

Differenti dalle barriere geografiche sono quelle istituzionali in quanto creano la separazione "artificiale", determinata non solo dalle frontiere politiche ma anche da quelle istituzionali.

Claudio Demattè (2003) definisce tali barriere delle "discontinuità", che sono create da uno Stato e che possono rallentare o incentivare il libero svolgimento dell'attività economica.

---

<sup>15</sup> E. Valdani e C. Guerini (2000) specificano che soprattutto nel passato, in assenza dei nuovi media, l'impresa tendeva privilegiare quei mercati-paese che presentavano una ridotta distanza psichica e culturale rispetto al mercato nazionale.

<sup>16</sup> Claudio Demattè e Fabrizio Perretti (2003), *Ibidem*.

<sup>17</sup> W. Richard Scott (2001), *Institutions and organizations*, Sage Publications.

L'ambiente politico-legale viene determinato dall'attività del governo che si esprime attraverso una propria ideologia politica<sup>18</sup>, che può condizionare in maniera significativa le decisioni imprenditoriali e le scelte di modalità di presenza nel mercato estero.<sup>19</sup> Fabrizio Perretti (2005) specifica che "alcune ideologie possono limitare il raggio di attività delle imprese, possono richiedere una relazione più o meno forte con il governo, o possono imporre, a causa di sentimenti nazionalistici, restrizioni nei confronti delle imprese straniere".<sup>20</sup> Pertanto, risulta essere di estrema importanza comprendere quali sono i principali attori politici, i loro obiettivi e l'estensione del loro potere nel paese d'interesse. Sono proprio le linee di condotta tenute dai singoli governi a generare e aumentare le distanze istituzionali tra i paesi e a provocare le

---

<sup>18</sup> F. Perretti (2005) nel libro *L'espansione internazionale delle imprese* riporta la definizione che G.C. Lodge e E.F. Vogel (1987) danno dell'ideologia politica, ovvero "un insieme di valori e assunzioni che giustificano il ruolo e l'azione dello Stato all'interno del sistema economico e sociale"

<sup>19</sup> Le decisioni e le scelte imprenditoriali sono influenzate dalle azioni delle strutture governative su più livelli – sovranazionale, nazionale e subnazionale. A livello sovranazionale, le azioni intraprese da tali strutture sono principalmente volte a promuovere e facilitare i rapporti. Agiscono attraverso accordi che sono presi tra i Paesi, come gli Accordi internazionali in materia di scambio di merci, gli Accordi bilaterali, come quello sulle tariffe e il commercio (GATT), e la costituzione di Organismi, come l'Organizzazione per la cooperazione economica e lo sviluppo (OCSE), il Fondo Monetario Internazionale (FMI), la Banca Mondiale (BIRS - Banca Internazionale per la Ricostruzione e lo Sviluppo), l' Organizzazione mondiale del commercio (OMC).

A livello subnazionale (è il caso dei soggetti federali), gli organi governativi tendono a promuovere le attività delle imprese private. Tuttavia, alcuni governi subnazionali pongono delle restrizioni che ostacolano lo svolgimento dell'attività imprenditoriale.

A livello nazionale, gli interventi specifici dello stato sono di natura restrittiva. Queste attività incidono direttamente sulla gestione e sull' operatività dell'impresa e possono influenzare la formulazione o indurre all'adeguamento della strategia.

<sup>20</sup> F. Perretti (2005), *Ibidem*.

principali barriere per le imprese straniere nel loro processo d'internazionalizzazione.<sup>21</sup>

Le barriere, create dalle autorità governative per proteggere i propri mercati e gli interessi corporativi dell'imprenditorietà dalla concorrenza estera, indirizzano le aziende straniere verso la scelta di determinate modalità d'ingresso.

Luciano Marcello Milone (1974) fornisce una distinzione tra barriere di natura legislativa (che derivano dalle leggi vigenti) e barriere amministrative, definendo queste ultime come "le misure che traggono origine non dal contenuto delle leggi di un paese, ma dal modo in cui queste sono applicate dai competenti organi amministrativi".<sup>22</sup>

Lo Stato, nel suo ruolo di istituzione, dotato del potere legislativo ed esecutivo, impone un enorme numero di restrizioni di varia natura e di regole che sono volte ad assicurare il processo di regolamentazione dell'attività delle imprese sul mercato.<sup>23</sup>

---

<sup>21</sup> Il quadro istituzionale è determinato dall'ambiente giuridico e amministrativo all'interno del quale i governi e le imprese interagiscono per generare reddito e ricchezza. La natura delle istituzioni ha una forte influenza sulla competitività e la crescita dell'economia nazionale, essa incide sulle decisioni di investimento e svolge un ruolo chiave nel determinare le politiche e le strategie di sviluppo. Le istituzioni non sono limitate al quadro giuridico, perché anche gli atteggiamenti degli organi dello Stato verso il mercato e l'efficienza dei vari interventi sono altrettanto importanti; lentezza e inefficienza dei servizi, arbitrarietà nel processo decisionale con conseguente incertezza sui diritti e sui comportamenti degli agenti generano effetti negativi sulle aziende. Per esempio in Russia dove esiste un'eccessiva burocrazia, l'eccesso di regolamentazione e corruzione, la mancanza di trasparenza e affidabilità e un'indebita influenza sul sistema giudiziario producono notevoli costi economici per le imprese. (Tali aspetti verranno esaminati e approfonditi nel capitolo successivo).

<sup>22</sup> Luciano Marcello Milone (1974), *Le barriere non tariffarie nel commercio internazionale*, Giuffrè.

<sup>23</sup> L'introduzione di tali restrizioni deriva dall'intento dello stato di effettuare un maggior controllo sul pagamento di tasse e imposte di varia natura da parte delle imprese, sul commercio delle merci e sulla penetrazione nel mercato dei prodotti di bassa qualità o di prodotti contraffatti e così via.

Vladimir Tambovzev (1998) spiega l'esistenza delle barriere istituzionali come una diretta conseguenza dell'interventismo economico – politico da parte dello Stato.<sup>24</sup> Tali barriere vengono create dai ministeri statali, oppure da altre autorità appartenenti ai diversi livelli della scala di potere istituzionale.

Secondo questo economista è necessario inoltre distinguere la dualità del ruolo funzionale dello Stato, da un lato come istituzione che ha il compito di stabilire le regole e le norme di condotta per i partecipanti al mercato e il successivo controllo del rispetto di tali norme, dall'altro come un partecipante del mercato che vuole perseguire i propri obiettivi, compresi i profitti da attività economica.

A tale proposito un altro economista russo, Maria V. Golovko (2012)<sup>25</sup>, riferendosi anche alle imprese estere definisce l'ambiente istituzionale, favorevole all'espansione dell'attività imprenditoriale, come una combinazione di condizioni politiche ed economiche necessarie per garantire un normale funzionamento dell'attività mirata alla produzione e allo scambio di beni e di servizi, riferendosi anche alle imprese estere.

#### **2.1.4. Distanza amministrativa**

La distanza amministrativa tra due Paesi si evidenzia nell'assenza di legami politici, di regolamento comune delle istituzioni legali o quelle finanziarie, degli accordi economici e si riscontra nei differenti modelli burocratici. Tale distanza può accrescere quando uno dei due paesi o entrambi ricorrono a misure unilaterali.<sup>26</sup>

Ritengo non sia del tutto corretto distinguere come fanno Berry Heather e

---

<sup>24</sup> Тамбовцев Владимир (1998), *Институциональная динамика в переходной экономике*, "Вопросы экономики", №5, p.29-40.

<sup>25</sup> Головки Мария Владимировна, *Институциональные барьеры модернизации Российской экономики*, "Экономические исследования", №4, Декабрь 2012, p. 1-12.

<sup>26</sup> Pankaj Ghemawat (2001), *Distance Still Matters: The Hard Reality of Global Expansion*, «Harvard Business Review», vol. 79 (8), p. 137-147.

Mauro F. Guillèn (2010) la distanza amministrativa da quella culturale e politica essendo essa una logica conseguenza delle altre.

Le barriere amministrative derivano dalle regole imposte dagli organi governativi per lo svolgimento di una determinata attività nel mercato. Il rispetto delle regole è una condizione indispensabile per condurre un'attività all'estero. Secondo il già citato economista russo, Tambovzev (1998), le barriere amministrative, intese come atti o azioni delle autorità appartenenti a vari livelli e dei loro rappresentanti, complicano notevolmente la creazione e lo sviluppo dell'attività imprenditoriale sul territorio estero.

Tale opinione è ripresa da uno studio condotto dall'Organizzazione delle Nazioni Unite che fornisce la distinzione tra barriere formali e informali, intendendo per quest'ultime le barriere amministrative. Gli ostacoli informali, secondo la ricerca, includono una vasta quantità di regolamenti, eccessivi o inutili, e di altri impedimenti che possono sorgere a causa delle procedure amministrative e politiche, non ufficiali, del paese ospitante, di una rigidità strutturale del mercato e di norme politiche, culturali e sociali che possono ostacolare lo svolgimento delle attività delle imprese estere e scoraggiare, o addirittura impedire, l'ingresso di esse sul mercato.

Tra le barriere informali si possono citare l'eccessiva burocrazia, l'attività dell'apparato amministrativo, incompetente o inefficiente, la mancanza di trasparenza, una incoerente, incompleta e frequente modifica della normativa, l'inadeguata attuazione delle leggi e dei regolamenti esistenti, il discutibile funzionamento della magistratura, a volte disinteressata o poco coerente, la corruzione.

Tali disfunzioni si ripercuotono soprattutto sui costi di transazione, che si esprimono attraverso un maggior impiego di tempo per rispettare le regole stabilite e attraverso l'incremento delle spese di natura finanziaria, le quali la maggior parte delle volte non vengono registrate nel bilancio.

Le barriere informali sono spesso più difficili da rimuovere rispetto agli ostacoli formali, in quanto riflettono le tradizioni sociali e culturali che sono

profondamente radicate. Esse traggono origine dal sistema politico del paese e al loro mantenimento possono essere interessati influenti gruppi lobbistici (di pressione e di potere). Pertanto in alcuni casi la loro rimozione non è compatibile con il sistema politico esistente a causa di motivi economici o sociali.

Non è raro che le barriere informali possono ostacolare intenzionalmente l'ingresso e l'operatività delle imprese nel mercato.

Un attento esame della letteratura economica consente inoltre di proporre una classificazione degli ostacoli amministrativi, suddivisi in alcune categorie:<sup>27</sup>

- Le barriere all'accesso alle risorse, che riguardano i diritti di proprietà su di essi (registrazione di una nuova attività, registrazione delle modifiche nella forma societaria, il suo statuto, l'ottenimento del permesso di locazione, il diritto di locazione di spazi immobiliari, l'accesso ai prestiti, il leasing delle attrezzature, ecc.);
- Le barriere nell'ottenere i permessi per lo svolgimento dell'attività commerciale (licenze, registrazioni, certificazioni di prodotti e servizi, ecc.);
- Le barriere durante lo svolgimento dell'attività imprenditoriale nel paese estero (sanzioni per la violazione delle regole stabilite, concordanza delle decisioni aziendali con gli enti competenti, rilascio di vari benefici)<sup>28</sup>.

Tali ostacoli sono più difficili da aggirare e/o da superare per le piccole e medie imprese per i seguenti motivi:

- La molteplicità di queste barriere è troppo complicata e contraddittoria e per le imprese provenienti da un paese estero spesso risulta difficile, se non impossibile, comprendere le regole e i meccanismi e rispettarli tutti; questo

---

<sup>27</sup> Анатолий И. Гретченко (2006), *Административные барьеры и задачи дерегулирования*, «Наукові праці ДонНТУ», серія: економічна, випуск: 103-1, p. 150-156.

<sup>28</sup> Tali barriere potrebbero ostacolare lo svolgimento delle attività delle imprese estere e scoraggiare o addirittura impedire l'ingresso di esse sul mercato.

fa sì che sin dall'inizio del processo di espansione nel paese straniero esse diventano trasgressori.

- A differenza delle imprese di grandi dimensioni, per il piccolo medio imprenditore risulta più oneroso, dal punto di vista economico, pagare in anticipo all'ingresso nel mercato estero.

La maggiore area di criticità per le imprese coinvolte in processi di internazionalizzazione, emersa da un'indagine svolta dal centro studi e formazione Formez<sup>29</sup>, è rappresentata dalla difficoltà di avviare ed intrattenere le relazioni con le istituzioni delle aree di destinazione.

Tale aspetto non è da sottovalutare, come ben evidenziano gli economisti Gerald Albaum e Jesper Strandskov (2005), i quali individuano i fattori che aumentano la distanza istituzionale tra i paesi e affermano che molti ostacoli posti dal governo all'espansione internazionale si presentano sotto forma di restrizioni e controlli.

La visione politica dei governi dei paesi in questione, che si esprimono attraverso l'ideologia dei principali partiti politici, attraverso una normativa di leggi predominante e altri fattori, può costituire un ostacolo. Riporto quelle che possono rappresentare le principali restrizioni all'attività delle imprese all'estero, seguendo lo schema proposto dagli economisti citati.

*Norme giuridiche pertinenti gli affari stranieri*, cioè particolari norme applicate esclusivamente alle imprese straniere, comprese una normativa discriminatoria di lavoro e una peculiare normativa fiscale.

*Restrizioni sugli investimenti internazionali* attraverso una serie di limitazioni sugli investimenti, effettuati dalle imprese straniere all'interno del paese, che possono essere di natura legale ed amministrativa.

*Restrizioni sul trasferimento dei profitti aziendali*, che consistono in una

---

<sup>29</sup> Centro studi e formazione Formez (2007), Negri Angelo (a cura di), *Internazionalizzazione e nuove leve per la competitività*, Presidenza del Consiglio dei Ministri, Ministro per le riforme e le innovazioni nella pubblica amministrazione, p. 1-164.

serie di limitazioni di natura legale e amministrativa sul trasferimento nel paese d'origine dei profitti derivanti dalle operazioni eseguite nel mercato estero.

*Restrizioni sulla convertibilità della moneta*, intese come controlli legali e amministrativi sulla conversione della valuta locale in qualsiasi altra valuta estera. I tassi di cambio, oggi molto più variabili che in passato e quindi di difficile previsione, determinano un potenziale fattore di rischio.

Gli economisti Demattè e Perretti (2003) precisano che “i tassi di cambio determinano il controvalore in valuta locale dei costi o dei ricavi e costituiscono un potenziale fattore di rischio capace di alterare i punti di convenienza delle scelte spaziali e spesso in forme ed intensità difficili da prevedere”.<sup>30</sup> Sia le decisioni di approvvigionamento nel paese estero, sia quelle di sbocco e indubbiamente quelle di localizzazione produttiva sono influenzate da questo fattore. Allargamento delle forbici tra il valore dei cambi a parità dei poteri d'acquisto potrebbero compromettere la convenienza dell'internazionalizzazione in quel mercato.

Di strumenti restrittivi per il controllo e la regolamentazione degli scambi e per la salvaguardia della bilancia dei pagamenti nazionali, parla anche Valdani (1991), quando inserisce all'interno delle barriere artificiali di protezione anche le barriere monetarie.

*Restrizioni commerciali*, cioè le norme giuridiche, che regolano i flussi commerciali e che costituiscono le barriere doganali.<sup>31</sup> Tali barriere impediscono o ritardano il libero movimento delle merci, dei servizi e dei capitali e sono un ostacolo artificiale e manovrabile da parte delle autorità che possono pertanto dissuadere l'ingresso di un'impresa estera, la quale non riesce a volte a

---

<sup>30</sup> Claudio Demattè, Fabrizio Perretti (2003), *Strategie di internazionalizzazione*, Egea.

<sup>31</sup> I paesi spesso adottano politiche protezionistiche, come le tariffe, quote ed altri tipi di restrizioni, con lo scopo di dare preferenza ai prodotti e alle industrie locali. G. Albaum, J. Strandkov, E. Duerr (1989), *International marketing and export management*, Addison-Wesley.

prevedere la convenienza dell'espansione internazionale a causa delle variazioni delle aliquote doganali e dei contingenti.<sup>32</sup>

Tutte queste restrizioni rappresentano elementi di rischio addizionali rispetto alle strategie di espansione geografica interna.

Secondo l'economista Valdani (2010), le scelte di politica economica attuate dai governi nazionali creano delle barriere artificiali che si esprimono attraverso le manipolazioni amministrative del movimento dei beni, dei fattori produttivi e delle informazioni e che ostacolano l'andamento degli scambi internazionali.

E' interessante anche indagare sulle ragioni che spingono il governo ad elevare le barriere all'ingresso e vincolare con ciò il comportamento dell'impresa entrante.

Riporto quelle che sono le principali motivazioni:

- Proteggere un'industria locale nella fase del suo decollo, limitando la concorrenza proveniente dall'estero ed elevando la concorrenzialità dei prodotti locali
- Evitare la fuga di capitale all'estero, incentivando il reinvestimento dei redditi all'interno del paese, conservando le risorse nazionali, incoraggiando l'accumulazione di capitale
- Facilitare il processo di industrializzazione a livello locale; proteggere il settore industriale in difficoltà o in deterioramento; incentivare l'insediamento produttivo delle imprese estere all'interno del paese.
- Proteggere i settori considerati strategici per l'economia e/o per la sicurezza interna
- Sviluppare il benessere dello Stato, aumentando il livello di occupazione.

Vari economisti concordano poi nel distinguere, all'interno delle barriere artificiali, quelle tariffarie dalle non tariffarie.<sup>33</sup>

---

<sup>32</sup> Dal gennaio 1993 il mercato unico europeo, eliminando i confini economici e monetari tra i paesi europei, ha permesso un'unione doganale. Vedere a questo proposito Claudio Demattè, Fabrizio Peretti (2003), *Ibidem*.

Riporto l'opinione di due economisti che definiscono bene questo tipo di barriere, Valdani e Walter.

Secondo il primo, tariffarie sono quelle barriere che prevedono il pagamento obbligatorio di un tributo per le merci che entrano in un territorio straniero, aumentandone il prezzo di vendita e diminuendone la competitività sul mercato rispetto alla produzione locale.

Non tariffarie sono invece le barriere rappresentate da misure restrittive, molteplici e diverse tra loro, che provocano "distorsioni" nello scambio dei beni o servizi oppure nei movimenti dei fattori della produzione tra i paesi. Spesso queste sono più difficili da individuare, tanto da essere definite occulte, ma producono lo stesso effetto economico delle barriere tariffarie.

Walter riprende la definizione di Valdani, ma sottolinea che le barriere tariffarie, pur rappresentando un onere sulle importazioni, sono espresse da un valore numerico, che può essere "confrontato, utilizzato e combinato con altri", mentre le non tariffarie raramente sono di immediata e chiara evidenza.<sup>34</sup>

### *Barriere tariffarie*

Provvedimenti tariffari sono imposizioni monetarie poste da parte di uno Stato per colpire la circolazione delle merci che entrano nel territorio nazionale e vengono riscosse nel momento stesso in cui la merce deve affrontare la barriera doganale.

Tra le barriere tariffarie si distinguono:

- I dazi doganali che possono essere calcolati proporzionalmente al valore imponibile della merce con un'aliquota in percentuale (dazi ad valorem), oppure con un'aliquota fissa per unità di bene importato a prescindere dal prezzo (dazi a pesum o specifici).

---

<sup>33</sup> Tra cui E. Valdani e G. Bertoli, G. Pellicelli, G. Guido, L. M. Milone, I. Walter

<sup>34</sup> L. M. Milone (1974) nel suo libro *"Le barriere non tariffarie nel commercio internazionale: analisi teorica e implicazioni per la politica economica"* (Giuffrè) fa riferimento a quello che dice I. Walter a proposito delle barriere artificiali.

- L'imposta sul valore aggiunto è applicata nella stessa percentuale stabilita per il traffico interno, con le stesse esenzioni e con il medesimo regime di riscossione applicato dalle leggi valide nel paese.
- Altre tasse sono quelle addizionali, che vengono applicate quando si importano alcune categorie di beni ("tassa sul consumo"); le tasse di sbarco ed imbarco; le tasse di ispezione della merce e quelle per le statistiche, che vengono rapportate di solito al valore dei prodotti.

Tutte le tasse e le imposte di cui si è parlato, in quanto strumenti di politica commerciale e poiché costituiscono il compenso per i servizi prestati dalle autorità doganali, possono essere più o meno onerose e possono rendere gli scambi internazionali più o meno veloci.

#### *Barriere non tariffarie*

Tali barriere sono molto diverse tra di loro e spesso anche poco trasparenti, ma provocano gli stessi effetti restrittivi sul commercio in quanto richiedono contenziosi lunghi e costosi, pur non traducendosi in un tributo monetario da corrispondere alle autorità locali.

Premesso che tutte le leggi e i regolamenti che riguardano la classificazione e la valutazione delle merci sono da considerare barriere non tariffarie<sup>35</sup>, farò un brevissimo elenco di quelle che ritengo le più comuni:

- Le limitazioni quantitative al commercio con l'estero, stabilite dalle autorità del paese di destinazione, sono il risultato di alcuni provvedimenti, come impedire di importare determinati prodotti, fissare la quantità o il valore limite delle merci da importare, concedere licenze di importazione per le quali può essere stabilito un limite quantitativo per un definito periodo temporale.
- Le barriere tecniche al commercio internazionale sorgono per le imprese che intendono commercializzare i propri prodotti oltre i confini nazionali; esse

---

<sup>35</sup> Pellicelli Giorgio (2010), *Il marketing internazionale. Mercati globali e nuove strategie competitive*, Etas.

devono certificare alle autorità del paese d'interesse la sicurezza dei propri prodotti, che devono corrispondere alle regole tecniche sulle caratteristiche da possedere o le modalità di produzione da seguire.<sup>36</sup>

Tali barriere fanno aumentare il costo dei prodotti e rendono più difficoltosa l'organizzazione delle transazioni, a causa delle procedure richieste. Spesso tali procedure servono unicamente ad impedire o complicare gli scambi internazionali e in tal caso si possono definire delle vere e proprie barriere.

- La normativa e le procedure doganali si propongono di regolamentare le importazioni di determinati prodotti attraverso pratiche specifiche che hanno il limite di ostacolare gli scambi internazionali. Ci si riferisce alle procedure di valutazione e di classificazione delle merci e alle disposizioni e alle procedure amministrative nazionali, come documenti, ispezioni, moduli e visti. Tali pratiche rendono le operazioni di importazioni gravose e rischiose più di quanto è auspicabile, infatti gli importatori, a causa di questi procedure, sono costretti a subire tempi lunghi e maggiori spese dovuti alle procedure di accertamento e a criteri di valutazione e classificazione che molte volte sono arbitrari.

Tra le barriere artificiali sono contemplate anche le misure di carattere valutario e finanziario, a cui si è già fatto cenno a proposito delle restrizioni e controlli posti dal governo all'espansione internazionale, rilevati dagli economisti Albaum e Strandskov (2005).

Concludendo, tutte le barriere artificiali di cui si è parlato (tariffarie, non tariffarie, monetarie) sono senza dubbio volute dal governo del paese estero con finalità diverse. L'implicazione per l'impresa è evidente perché ciascuna restrizione aumenta in termini strettamente economici, le imperfezioni del

---

<sup>36</sup> E' facile immaginare quanto sia difficile per l'operatore straniero, che intende commercializzare il proprio prodotto su più mercati, creare un unico prodotto che possa soddisfare la difformità esistente tra le richieste imposte dai diversi paesi. Ci sono delle organizzazioni internazionali impegnate nell'accordare le molteplici regole e gli standard tecnici relativi ai diversi settori merceologici, come ad esempio International Standard Organization.

mercato ed aumenta il costo della transazione dello scambio commerciale. Per questo motivo l'impresa sarà spinta ad adottare modalità di ingresso diverse dalla semplice esportazione, cercando forme di internalizzazione delle sue attività direttamente nel mercato estero o della loro esternalizzazione tramite la cooperazione con le aziende locali.

#### **2.1.5. Distanza socio-culturale**

Per distanza socio-culturale si intende la moltitudine degli aspetti che caratterizzano le differenze tra due Paesi. La diversità della lingua è sicuramente l'aspetto più appariscente di tale distanza, ma quello più determinante, e che crea maggiore difficoltà di interazione, è la diversa percezione del mondo prodotta dalla diversità culturale.<sup>37</sup>

Considerando che la cultura è un insieme di modelli di pensiero, di comportamento e di comunicazione che possono essere sia ereditati, che appresi, la distanza culturale che separa gli interlocutori di due diversi paesi è pertanto di carattere psicologico oltre che comunicativo.<sup>38</sup>

L'importanza che riveste la cultura nel processo di espansione internazionale dell'impresa è stata riconosciuta da vari economisti, che individuano nella distanza socio-culturale le specificità dei due sistemi-paese, il paese d'origine dell'impresa, che influenza la direzione di espansione e la competitività, e il paese estero ospitante, con il quale l'impresa deve interagire, superando vincoli e cogliendo opportunità. Con il passare del tempo e un maggior coinvolgimento, l'impresa sarà meno condizionata dai fattori che caratterizzano il paese d'origine e darà maggiore rilievo a quelli legati al paese ospitante che nel frattempo avrà imparato a conoscere e mediare.

La distanza culturale tra i paesi è una delle variabili più significative che influisce sulla valutazione di convenienza economica e strategica dell'espansione

---

<sup>37</sup> Daniele Trevisani (2005), *Negoziazioni interculturali. Comunicare oltre barriere culturali. Dalle relazioni interne sino alle trattative internazionali*, Franco Angeli.

<sup>38</sup> Daniele Trevisani, *Ibidem*.

internazionale dell'impresa attraverso l'esportazione, la produzione diretta nel paese estero o la stipulazione di accordi di cooperazione internazionale.<sup>39</sup>

La cultura di un individuo incide non solo sui suoi comportamenti, ma anche sul suo modo di comunicare agli altri e di interpretare le informazioni ricevuti. Pertanto una elevata distanza culturale fa aumentare la difficoltà di comprensione e il rischio di incomprensione. Tali difficoltà si traducono in un aumento di costi di transazione, sia reali che percepiti, che influenzano sulla valutazione del manager di quanto conveniente sia entrare in affari cooperare con gli operatori locali.<sup>40</sup>

Infatti, il dirigente d'impresa che vuole condurre gli affari sul mercato internazionale deve essere a conoscenza dei fattori che contraddistinguono l'ambiente socio-culturale del paese a cui è interessato e in cui desidera operare<sup>41</sup>, perché la cultura di un popolo influisce in maniera significativa sulla mentalità delle persone, sul loro sistema di valori, sullo stile di leadership.<sup>42</sup> La comprensione di tali fattori risulta estremamente importante per instaurare le relazioni di business e per sviluppare una efficace collaborazione internazionale.

Albaum e Strandkov (2005) evidenziano in maniera puntuale le sottocategorie che caratterizzano la composizione dell'ambiente socio-culturale, riportando i seguenti punti:

---

<sup>39</sup> E.M. Cappuccitti, A. Sammarra, G. Secchi (2007) nel libro *“La gestione delle persone in Cina. La diversità culturale: un'opportunità o una criticità?”* riportano le parole di Root (1994) a proposito della distanza culturale.

<sup>40</sup> Cfr. D. Dow e A. Karunaratna (2006), *Developing a Multidimensional Instrument to Measure Psychic Distance Stimuli*, *“Journal of international Business Studies”*, Vol.37, No.5, p. 578-602.

<sup>41</sup> S. Segal-Horn (1999) riporta nel suo libro *“The dynamics of International Strategy”* la definizione che Keesing dà della cultura come un concetto che comprende sia gli aspetti intangibili, ma comuni nella vita sociale delle persone, cioè le conoscenze, i valori, i costumi e le pratiche, sia gli aspetti più tangibili come i manufatti artistici ed architettonici.

<sup>42</sup> Secondo A. Delios (2004) la cultura nazionale, cioè le norme, i credi e i valori condivisi dai membri della nazione, si riflettono negli aspetti di una società, come l'istruzione, la lingua, le credenze religiose, le strutture familiari e il suo sistema giuridico, economico e politico.

- struttura sociale (istituzioni sociali, strutture gerarchiche, mobilità e stratificazione sociale)
- lingua (parlata, scritta, formale, protocollare e familiare, di mass media)
- religione (credenze, norme, filosofie, rituali, oggetti sacri)
- valori e attitudini (concezione di tempo e di spazio, lavoro, obiettivi, propensione al cambiamento, assunzione del rischio)
- istruzione (primaria, secondaria, superiore, pianificazione dello sviluppo delle risorse umane)
- tecnologia e cultura scientifica (infrastrutture di trasporto, strumenti di comunicazione, urbanizzazione, livello di sviluppo scientifico)

La struttura sociale influenza significativamente la progettazione della struttura organizzativa di un'impresa ed i suoi processi operativi, nonché le comunicazioni interculturali tra personale locale e operatori stranieri.

La distanza culturale, determinata da diversi atteggiamenti, comportamenti e preferenze che caratterizzano le società, incide sulle decisioni e sulle scelte che un'impresa prende quando decide di espandersi nel paese estero (Peter Madsen, 1994).

- Infatti, il modo di svolgere l'attività imprenditoriale, di selezionare i partner e di rapportarsi con essi è condizionato dalle diverse strutture governative ed imprenditoriali del paese estero.
- Il modo di approcciare, cooperare, nonché sviluppare le relazioni con i clienti, consumatori e fornitori può cambiare significativamente a seconda dello specifico contesto culturale.
- La scelta dei prodotti da offrire al nuovo mercato è condizionata dai gusti e dalle preferenze dei clienti e dei consumatori esteri. Sulle motivazioni e sui comportamenti d'acquisto e sull' utilizzo dei prodotti incidono le specificità culturali e le strutture sociali che caratterizzano il paese target.

Pertanto le imprese straniere che intendono espandere la propria attività all'estero, dovranno adattarsi alla cultura nazionale e pianificare la propria struttura organizzativa tenendo conto delle distanze culturali.<sup>43</sup>

Giorgio Pellicelli (2010) afferma che un'elevata distanza culturale dal paese estero, che ne limita l'attrattività potenziale, potrebbe essere superata dalla scelta di una modalità di entrata che prevede il coinvolgimento di personale locale che funga da "ponte culturale".

La cultura organizzativa aziendale è quindi fortemente correlata a quella nazionale e di conseguenza anche le regole e i comportamenti nel modo di condurre gli affari sul mercato variano da paese a paese. La mancanza di comprensione delle specificità culturali del paese straniero, in cui si vuole stabilire la propria presenza, influenzano in grande misura le relazioni tra le parti, in quanto credi e valori fortemente radicati sul territorio sono in grado di influenzare le motivazioni, i processi decisionali e i comportamenti di acquisto dei consumatori, i comportamenti delle imprese, nonché la propensione alla collaborazione di queste ultime.<sup>44</sup>

Philip Kotler (1996) afferma che "la cultura permea lo stile di vita dei consumatori target e si manifesta attraverso i loro modelli comportamentali. La cultura e i comportamenti generali dei cittadini di una certa nazione influenzano le azioni del consumatore all'interno del mercato, il che, a sua volta, ha un impatto sulle decisioni di marketing dell'impresa". Tale concetto è ribadito e

---

<sup>43</sup> Sull'importanza di una graduale entrata nei mercati più distanti intervengono Benito e Gripsrud (1992), i quali suppongono che il processo di internazionalizzazione parte dai mercati più facilmente comprensibili, a quelli culturalmente più distanti. O'Grady e Lane (1996) precisano che anche l'espansione nei mercati più vicini può essere compromessa da errori compiuti nel processo decisionale manageriale.

Cfr. S. O'Grady, H. W. Lane (1996), *The Psychic Distance Paradox*, "Journal of International Business Studies", vol. 27(2), p. 309-333.

<sup>44</sup> M. Drzeniek Hanouz, A. Prazdnichnykh (2011), *"The Russia Competitiveness Report 2011"*, Eurasia Competitiveness Institute.

ampliato da Susan Segal-Horn (1999) la quale sostiene che l'azienda deve capire le persone, le istituzioni e il mercato con i quali interagisce nel prendere qualsiasi decisione di strategia internazionale (come, ad esempio, la modalità d'ingresso sul mercato straniero più appropriata, la capacità di condurre le negoziazioni e le contrattazioni con i partner, la gestione dei rapporti con i clienti, i fornitori, i distributori, lo sviluppo di prodotti diversi per il mercato estero, e così via).

Le caratteristiche culturali di un determinato paese possono rappresentare una barriera per l'impresa che vuole sviluppare su quel territorio le proprie attività di business, così come le differenze culturali possono ostacolare l'interazione con i partner stranieri. Pertanto è necessario conoscere tali differenze, comprendere il comportamento delle persone di quel determinato paese e le loro reazioni nelle varie situazioni per sviluppare una "sensibilità" culturale e una "presa di coscienza interculturale".

E' interessante analizzare anche quanto ha scritto Kotler (1996) a proposito della "creazione proattiva di un'empatia culturale" che è l'elemento indispensabile per raggiungere il successo da parte dell'impresa che decide di espandere le proprie attività in un paese diverso da quello di origine, e che consiste nella ricerca continua e nella comprensione della cultura del paese straniero. L'economista afferma che tale obiettivo può essere raggiunto tramite una serie di tattiche, che consentono di sviluppare una maggiore sensibilità nei confronti della cultura locale, quali: la ricerca di mercato per acquisire dati storici e ambientali; la visita del paese e dei clienti stranieri; l'assunzione di personale locale che consenta di accelerare i tempi della raccolta delle informazioni; la collaborazione con agenti che abbiano una buona conoscenza del mercato locale; l'ingresso, tramite una joint venture, con un'impresa del paese ospite, per accelerare la penetrazione nel mercato.

Un altro fattore, che per Kotler deve essere preso in seria considerazione dall'impresa che vuole operare all'estero, è costituito dalla lingua che, anche se non sempre separa i diversi paesi. A prima vista può sembrare una barriera da

poco: invece essa costituisce un ostacolo rilevante perché influenza tutto il processo informativo, rendendolo meno trasparente, più mediato e più costoso.

Sono state svolte numerose ricerche con lo scopo di definire la cultura nazionale secondo determinati parametri.<sup>45</sup> Nel management internazionale i più noti modelli di analisi dei fattori culturali sono quelli elaborati da Edward T. Hall (1979), da Fons Trompenaars (1993), da Florence R. Kluckhohn e Frederick L. Strodbeck (1961) e da Hofstede (1980)<sup>46</sup>.

L'orientamento principale di tali modelli è dimostrare che è possibile, studiando e classificando il comportamento e gli atteggiamenti dei membri di un paese, rilevare e mettere in evidenza le peculiarità e i valori della loro cultura.<sup>47</sup>

Lo studio della struttura sociale ritenuto più significativo è quello attuato da Geert Hofstede, che tenta di descrivere le culture nazionali secondo 5 dimensioni (distanza di potere, contrapposizione tra individualismo e collettivismo, avversione all'incertezza, contrapposizione tra mascolinità e femminilità, orientamento a lungo o breve termine).

Il sociologo olandese, nella metà degli anni settanta, ha analizzato le diversità culturali di molte nazioni per determinare quanto esse influenzino il comportamento delle persone nel processo di interazione internazionale e quanto esse siano significative per definire la distanza culturale tra i paesi. Il modello da lui elaborato consente di interpretare e misurare la cultura

---

<sup>45</sup> Andrew Delios, Paul W. Beamish (2004), *International business : an Asia pacific perspective*, Prentice Hall.

<sup>46</sup> Tra gli studiosi russi possiamo citare Arkadyi Prigojin, Aleksandr Naumov, Mihail Grachev, Petr Shihirev.

<sup>47</sup> Helen Deresky (2008), *International management: managing across borders and cultures : text and cases*, Pearson Prentice Hall.

Susan Segal-Horn, Faulkner David (1999), *The Dynamics of International Strategy*, Thomson Learning,

attraverso dei parametri universali che si riscontrano anche nelle scelte e nei comportamenti delle aziende e delle istituzioni.

Pertanto, sulla base dell'analisi comparativa dei sistemi di valori, Hofstede ha sviluppato un modello il quale permette di misurare la cultura che determina il comportamento delle persone nell'interazione tra di loro, con l'ambiente di lavoro e con le istituzioni.

Con la prima dimensione (PDI = Power Distance Index) Hofstede intende il distacco tra persone nella scala gerarchica, cioè tra quelle che dispongono di un alto potere decisionale e tutti gli altri. Il parametro è determinato da quanto gli individui meno potenti subiscono il potere degli altri e dal grado della loro accettazione. Il livello di disuguaglianza è pertanto definito non tanto dal potere dei capi, quanto dalla sottomissione degli individui subalterni.

Con la seconda dimensione (UAI – Uncertainty Avoidance Index) Hofstede misura il grado di percezione delle situazioni incerte e oscure, come spaventose e minacciose, il che conduce gli individui ad un atteggiamento di resistenza a tutto ciò che è nuovo e sconosciuto, alla ricerca del compromesso e della sicurezza. L'avversione all'incertezza all'interno di un'organizzazione può essere quindi definita come preferenza delle relazioni strutturate con regole comportamentali chiare e precise. Tali regole possono essere formalizzate dall'azienda oppure possono essere sostenute dalle tradizioni.

Con la terza dimensione (MAS – Masculinity/Femininity Index), l'autore identifica la distribuzione dei ruoli maschili e femminili riferendosi ai valori che li caratterizzano: l'accettazione e modestia per le donne, la competitività per gli uomini. Nell'ambito manageriale, la cultura maschile dà maggiore peso allo status, mentre quella femminile privilegia la qualità della vita e i rapporti umani.

L'indice individualismo contrapposto al collettivismo (IND = Individualism / Collectivism Index) riflette quanto la società, o più specificatamente il gruppo, possono influire sulla personalità dell'individuo. I valori alti di questo indice significano che l'individuo si orienta maggiormente verso i propri interessi ed è in grado di badare a se stesso, la logica collettiva, invece, esercita una scarsa

influenza sulla persona. Valori bassi rimandano all'orientamento ai valori collettivistici e quindi le esigenze e gli interessi del gruppo superano quelli dei singoli individui.

Ultima dimensione elaborata è l'orientamento a lungo o breve termine (LTO = Long term – Short term Orientation Index). L'orientamento a lungo termine è caratterizzato da una visione verso il futuro e si evidenzia in un'aspirazione al risparmio e all'accumulazione, nella caparbia del raggiungimento degli obiettivi preposti. L'orientamento a breve termine è caratterizzato dal rispetto delle tradizioni e degli obblighi sociali.

Va comunque detto che la distanza culturale non deve pregiudicare la decisione di operare in un paese straniero, ma mette in guardia sulle difficoltà che possono sorgere in presenza delle forti differenze rispetto al paese d'origine. Ribadisco quindi che studiare la cultura del paese target e scegliere la modalità d'entrata più consona può diminuire il rischio associato all'attività di espansione verso il mercati estero.

Vorrei concludere la mia analisi sulle barriere con un'osservazione riferita da Enrico Valdani (1991), il quale precisa: "Poiché nessun insieme di variabili esterne esercita un ruolo determinante sulle decisioni di ingresso dell'impresa nel mercato straniero, l'effetto congiunto delle forze può quindi incoraggiare la scelta per uno specifico paese e l'opzione di una particolare condotta di ingresso. La natura e cambiamenti di queste variabili ambientali definiscono quindi la consistenza e l'altezza delle barriere a difesa dei confini di un mercato estero da eventuali tentativi di ingresso perseguiti dalle imprese internazionali".<sup>48</sup>

---

<sup>48</sup> Enrico Valdani (1991), *Marketing Globale: la gestione strategica nei mercati internazionali*, Egea.

## 2.2. La distanza tra Home e Host country come fonte di opportunità

E' opportuno ribadire che i rischi per le imprese, che intendono operare nei mercati esteri, sono molto elevati a causa delle "distanze" che separano i due Paesi. Ma è importante cogliere i vantaggi che possono nascere proprio dalle differenze che caratterizzano i due mercati, cioè il mercato d'origine e quello di destinazione.

E non solo perché ogni diversità è comunque un arricchimento per entrambe le parti, ma perché tante opportunità nascono proprio dalle diversità.

Per quanto riguarda l'aspetto politico-legislativo, se da una parte una certa situazione politica può essere una barriera e un deterrente per l'ingresso e l'espansione dell'azienda in un mercato estero, è altrettanto vero che una buona politica economica estera (monetaria e/o fiscale) può influenzare la decisione e incentivare l'ingresso di un'azienda nel mercato straniero.

Infatti, le leggi e i regolamenti dello Stato incidono direttamente sull'attività delle imprese e, a seconda del settore di appartenenza, un intervento legislativo o una scelta politica attuati anche da uno Stato estero, può costituire un'opportunità, nonostante i rischi che l'azienda corre con l'ingresso in un mercato straniero.

Essa può infatti trovare dei vantaggi derivanti dai differenti sistemi politici e normativi, che si riscontrano nell'utilizzare la politica fiscale dello Stato estero a proprio favore.<sup>49</sup>

L'opportunità che l'impresa può sfruttare consiste, per esempio, nell'abbattimento dell'onere fiscale complessivo dell'azienda; attraverso il meccanismo dei prezzi di trasferimento, viene spostata una parte del reddito dalle filiali operanti nei paesi con maggiore imposizione tributaria a quelle situate nelle aree dove la tassazione sul reddito d'impresa è minore.<sup>50</sup> Vi è inoltre la

---

<sup>49</sup> Sergio Pivato, Andrea Gilardoni (2000), *Elementi di economia e gestione delle imprese*, Egea.

<sup>50</sup> Matteo G. Caroli (2000), *Globalizzazione e localizzazione dell'impresa internazionalizzata*, Franco Angeli.

possibilità di accedere alle risorse finanziarie a condizioni migliori, grazie alla presenza diretta in mercati finanziari diversi da quelli del proprio paese.<sup>51</sup>

Matteo G. Caroli (2000), facendo riferimento all'approccio eclettico di Dunning, e più precisamente ai vantaggi localizzativi,<sup>52</sup> evidenzia come la presenza dell'impresa in diverse aree geografiche consente a questa di disporre di vantaggi di costo significativi, derivanti dalla sostituzione del mercato d'origine per lo svolgimento di determinate transazioni. Si tratta della possibilità di ridurre alcune categorie di costo, grazie all'insediamento di determinate attività della catena del valore in quelle aree geografiche dove la realizzazione di tali attività risulta meno onerosa.

Un'altra opportunità che emerge dalla diversità è quella che si ricollega alla teoria del ciclo di vita internazionale proposta da Vernon (1966-1971).<sup>53</sup>

Grazie all'espansione dell'azienda nei mercati stranieri con un differente tasso di sviluppo della domanda, l'azienda può sfruttare il diverso valore che la domanda in tali aree geografiche attribuisce ai prodotti (non solo i beni di consumo, ma anche tecnologie produttive ed impianti utilizzati nei processi operativi) allungandone il ciclo di vita.<sup>54</sup>

Si può verificare anche la situazione in cui il segmento di domanda nel mercato estero è chiaramente evidente, ma nessuna azienda locale è in grado di cogliere l'opportunità e soddisfare l'esigenza dei consumatori. E' altresì possibile che la domanda di un determinato bene non sia ancora percepibile, ma alcune tendenze ne lasciano prevedere il prossimo emergere.<sup>55</sup>

In questo caso, le aziende con maggiore esperienza, come quelle occidentali, possono anticipare alcune tendenze della domanda, in particolare per quanto

---

<sup>51</sup> Il rapido sviluppo di strette connessioni tra i sistemi finanziari delle diverse nazioni porta ad una riduzione dell'entità del vantaggio stesso.

<sup>52</sup> Di questo argomento si è trattato nel capitolo riguardante i modelli teorici di internazionalizzazione. vedi pag. 9

<sup>53</sup> A tale proposito si veda il capitolo 2.1, pag.8

<sup>54</sup> Matteo G. Caroli (2000), *Ibidem*.

<sup>55</sup> Giorgio Pellicelli (2011),  *Mercati emergenti. Le strategie per competere oltre confine*, Egea.

riguarda i prodotti di consumo. Infatti, nei mercati emergenti la domanda va “creata” e stimolata. Quindi le imprese occidentali, provenendo da economie più stabili ed evolute, possono sopperire a questa carenza, immettendo sul mercato straniero i loro prodotti.<sup>56</sup> In tal modo la distanza non solo non è un ostacolo, ma è un’opportunità sia per i consumatori che ne ricevono giovamento, sia per le aziende che possono sviluppare ulteriormente la propria attività.

L’opportunità non consiste unicamente nel proporre un prodotto nuovo al mercato con domanda latente, ma può riguardare anche le modalità con cui il prodotto raggiunge il consumatore. Mi riferisco in primis alle strutture distributive, ma anche al livello di servizio distributivo e alla logistica con cui i paesi occidentali hanno maggiore familiarità ed esperienza e che pertanto sono in grado di “esportare” nei territori dove trovano terreno fertile.

Un’opportunità di leva spesso sfruttata dalle aziende internazionalizzate riguarda anche la strategia di comunicazione: l’immagine internazionale che l’azienda può costruire per sé o per i suoi prodotti costituisce un elemento di vantaggio rispetto ai concorrenti che operano solo a livello nazionale. Il fatto di essere presenti in diversi mercati geografici garantisce vantaggi rilevanti nella strategia di marketing: una maggiore riconoscibilità da parte del consumatore della marca e del prodotto; l’aumento delle occasioni in cui il consumatore è invogliato a provare il prodotto e delle possibilità di fidelizzare il cliente in quanto il prodotto è reso ovunque disponibile.<sup>57</sup>

Operando in un diverso contesto geografico, l’azienda dispone infatti di una base da cui apprendere conoscenze, che è certamente più ampia di quella utilizzabile dalle altre aziende, che operano solo a livello nazionale. La presenza in più territori costituisce per l’impresa un enorme vantaggio in quanto le fornisce una maggiore opportunità di acquisire un insieme di competenze necessarie per competere efficacemente a livello internazionale.

---

<sup>56</sup> Giorgio Pellicelli (2011), *Ibidem*.

<sup>57</sup> Matteo G. Caroli (2000), *Ibidem*.

## 2.3. Strategie d'ingresso nei mercati esteri

### 2.3.1. Internazionalizzazione come parte della strategia corporate

Nonostante la molteplicità delle definizioni riguardanti il termine "strategia" che si trovano nella letteratura economica, esiste un'interpretazione condivisa nello spiegare la strategia come il piano d'azione elaborato dal management aziendale per la gestione delle operazioni e delle attività dell'impresa, atto al raggiungimento degli obiettivi prefissati. La strategia d'entrata nei mercati internazionali deve specificare l'insieme dei mezzi e delle attività che guideranno l'azienda per conseguire gli obiettivi, in un periodo sufficientemente idoneo al raggiungimento di una crescita sostenibile in tali mercati (Pellicelli, 2010).<sup>58</sup>

La strategia comprende diverse decisioni, quali: la scelta di un prodotto e/o mercato target; gli obiettivi e le aspettative del mercato di destinazione; la scelta di una modalità d'ingresso nel paese estero; il piano di marketing per conquistare il mercato d'interesse; il sistema per monitorare l'andamento dell'azienda nel mercato estero (Root, 1994).

Gli indicatori come la dimensione e lo sviluppo di mercato, la quota di mercato che l'azienda vorrebbe conquistare, il ritorno del capitale investito permettono di valutare e prevedere l'esito di una buona riuscita della pianificazione strategica. Così, nel processo di sviluppo di un piano di marketing viene effettuata una valutazione delle opportunità e delle minacce esterne, nonché un'analisi dei punti di forza e di debolezza dell'azienda (questo metodo è conosciuto come analisi SWOT).

L'analisi dei fattori esterni ed interni consente di accrescere la conoscenza del mercato di riferimento e di mettere a confronto l'azienda con il settore industriale di appartenenza. L'analisi dei fattori esterni include sia l'ambiente competitivo dell'impresa, che l'evoluzione dei fenomeni globali. Un'analisi interna all'azienda permette di valutare le risorse, gli elementi strategici e le capacità dell'azienda di soddisfare le aspettative. Tramite il confronto tra questi

---

<sup>58</sup> Giorgio Pellicelli (2010), *Strategie d'impresa*, Egea.

due gruppi di fattori si dovrebbe riuscire a sviluppare le linee guida per la conquista del vantaggio competitivo da parte dell'azienda e definire le eventuali strategie alternative per il raggiungimento di tali obiettivi.

L'ingresso nel mercato estero viene visto perciò come "un accordo istituzionale che favorisce l'entrata in un paese straniero sia del prodotto dell'azienda, che delle sue tecnologie, delle sue competenze umane, del suo management e di altre risorse" (Hill, 1990).

### **2.3.2. Le modalità d'entrata nei mercati esteri**

La scelta di una modalità d'ingresso rappresenta un'importante decisione strategica, in quanto determina in maniera significativa i vari aspetti della competitività di un'azienda nel mercato estero. Quale esempio si possono citare la possibilità di controllare le vendite dei prodotti e monitorare l'efficienza della distribuzione; il mantenimento e la conservazione della qualità del prodotto; il valore del brand e il suo posizionamento; la possibilità di ottenere le informazioni riguardanti il mercato d'interesse, i concorrenti e i consumatori; la capacità di superare le barriere imposte da parte del governo del Paese estero.

Nella prospettiva dell'impresa, la decisione di ingresso in un mercato estero costituisce normalmente un'innovazione di natura rischiosa, soprattutto se tale mercato è caratterizzato da un'elevata distanza geografica e/o culturale.

Le modalità di entrata, attraverso le quali l'impresa può accedere ad un definito mercato estero, vengono normalmente ricondotte, stando a Valdani e Bertoli (2010), a tre alternative di base: l'esportazione, gli accordi di collaborazione con uno o più partner e l'insediamento di tipo produttivo.

#### **1. Ingresso attraverso l'esportazione**

Rispetto alle modalità di ingresso alternative, l'esportazione si caratterizza per l'ammontare relativamente contenuto degli investimenti richiesti e per l'elevato grado di reversibilità, accompagnato da un rischio minore.

### 1.1. *L'esportazione indiretta*

L'esportazione di tipo indiretto avviene quando l'impresa mantiene la produzione nel paese d'origine e si rivolge agli operatori economici e giuridici indipendenti collocati nel paese estero, per la fornitura e la commercializzazione dei propri prodotti. Questo è il modo più economico e meno rischioso per entrare in un nuovo mercato, in quanto la responsabilità di approcciare con il mercato estero, nonché di gestire i rapporti per conto dell'azienda produttrice, viene delegata all'impresa di intermediazione. Anche se gli intermediari assumono una serie di responsabilità contrattuali ed economiche nello svolgimento del processo d'esportazione, l'attività dell'impresa produttrice può essere compromessa dal rischio politico ed economico, pertanto tale rischio deve essere minimo.

Per l'impresa il vantaggio principale di questa modalità di entrata consiste nella possibilità di espandere le proprie attività senza dover impiegare significative risorse finanziarie e umane, né affrontare troppi cambiamenti del processo produttivo e organizzativo. Nello stesso tempo però manca il rapporto diretto con i consumatori e ciò rende difficile ottenere informazioni oggettive, riguardo i mutamenti delle esigenze dei clienti, il loro comportamento e la comparsa di nuovi concorrenti. Questa strategia non analizza i cambiamenti dell'ambiente esterno e lascia poco controllo sulle attività di marketing e sui sistemi di distribuzione e non permette di prevedere realisticamente i risultati di vendita. Esistono varie tipologie degli operatori specializzati che si distinguono in base alla complessità della loro organizzazione e all'acquisizione della proprietà dei beni che vengono venduti all'estero.

#### *Le società di esportazione*

L'attività di esportazione, realizzata da questi operatori, rappresenta la forma più elementare di intermediazione tra l'impresa produttrice e il cliente estero. Le società di esportazione hanno la stessa nazionalità dell'impresa produttrice e

sono specializzate nella commercializzazione di determinati prodotti destinati solo ad alcune aree geografiche limitate.

La società di esportazione, così come fa un grossista, acquista la merce direttamente dai produttori e poi si occupa della parte logistica; attraverso una rete di contatti internazionali, provvede alla diffusione e vendita del prodotto, in nome proprio, nella zona sulla quale ha ottenuto l'esclusiva, assumendone tutti i rischi relativi alla transazione. L'impresa produttrice al momento della vendita riceve il pagamento per la cessione della merce nella valuta propria.

Lo svantaggio di questa forma di espansione internazionale sta nell'assenza del contatto con il cliente finale; ciò comporta che, anche se la merce viene venduta all'estero, l'impresa produttrice non sa mai esattamente a quale prezzo.

#### *Export management companies*

Queste società sono imprese commerciali che operano sui mercati internazionali, quali unità di vendita per un determinato numero di imprese della stessa filiera. Le loro funzioni includono la preparazione dei documenti richiesti per la spedizione della merce, l'ottenimento dell'autorizzazione per l'esportazione, l'organizzazione logistica del processo di spedizione, le spedizioni, il successivo sdoganamento e la vendite nei mercati esteri. Questa attività delle società di esportazione prevede l'adempimento di tutte le formalità relative all'esportazione, alle operazioni di spedizione, nonché di vendita.

#### *Trading companies*

Sono le società d'intermediazione commerciale, capaci di organizzare sia l'importazione che l'esportazione e di fornire tutti i servizi del settore di cui l'azienda potrebbe aver bisogno. Possono essere società indipendenti oppure possono operare come un grande gruppo, ciò consente di beneficiare di economie di scala e di elevata conoscenza dei mercati. Queste caratteristiche favoriscono la valutazione della fattibilità e della convenienza delle operazioni, la collaborazione per la ricerca e analisi di mercato, l'introduzione del prodotto in uno o più mercati, la coordinazione dell'attività di trasporto e di magazzinaggio.

Secondo questa forma di intermediazione la società di trading assume tutta la sfera di responsabilità contrattuale ed economica, che deriva dalla compravendita internazionale, e quindi libera l'impresa produttrice da quegli oneri amministrativi e logistici che la vendita all'estero comporta.

#### *Gli agenti di acquisto*

Vengono definiti agenti di acquisto i rappresentanti, mediatori e commissionari che svolgono l'attività di mediazione (siano esse persona fisica o giuridica) tra i produttori e gli importatori acquirenti stranieri della merce. Il commissionario d'acquisto ha la nazionalità del paese esportatore ed acquista i prodotti in nome proprio, ma per conto altrui e, a differenza delle compagnie export management, non assume la proprietà e dunque i rischi commerciali rimangono a carico dell'impresa esportatrice.

Agli agenti di acquisto si rivolgono più frequentemente le piccole e medie imprese che non dispongono di risorse finanziarie e umane sufficienti per sostenere la presenza diretta nel mercato estero. Il commissionario, nell'esecuzione degli ordini dell'acquisto, deve seguire le indicazioni e le richieste del committente per quanto riguarda la qualità, la quantità e il prezzo negoziato, ma anche i tempi di esecuzione degli ordini. Spesso però all'agente viene conferito un margine di libertà nelle trattative e quindi egli cerca di effettuare le operazioni di acquisto alle condizioni migliori che il mercato offre (che ovviamente possono variare da un periodo all'altro).

#### *Il consorzio per l'esportazione*

Il consorzio per l'esportazione rappresenta una forma di aggregazione volontaria di aziende, giuridicamente ed economicamente indipendenti, basata su un accordo stipulato tra i membri che ne fanno parte.

Il consorzio svolge per conto delle imprese associate le operazioni di esportazione. Lo scopo di questa forma di cooperazione, che è particolarmente diffusa nelle fase iniziale dello sviluppo del commercio estero, è quello di ridurre i costi, che vengono ripartiti tra un elevato numero di aziende associate.

Il consorzio, che opera per conto delle imprese, non acquista i prodotti dei propri associati per rivenderli successivamente sui mercati esteri, ma si limita a ricercare i clienti potenziali all' estero e, una volta individuati, provvede a metterli in contatto con le imprese associate, oppure registra gli ordini per conto delle imprese partecipanti. A seguito di ciò le imprese dovranno gestire la conclusione dell'affare in proprio e, in questo caso, è l'impresa consorziata che assumerà il rischio commerciale.

Le imprese che fanno parte del consorzio devono presentare alcuni elementi di omogeneità a livello finanziario, strutturale-organizzativo, dimensionale e territoriale. L'omogeneità in un contesto finanziario evita che le difficoltà di un'azienda associata compromettano la posizione e l'immagine delle altre. Le difficoltà si manifestano quando il consorzio deve selezionare la gamma dei prodotti destinati all'esportazione e la cessione al consorzio del prodotto dell'impresa, il cui prezzo rimane fisso per determinati periodi.

#### *Gli agenti di vendita*

L'agente di vendita può essere una persona fisica o giuridica e assume il ruolo di intermediario tra l'esportatore ed il compratore per promuovere le vendite in nome e per conto dell'azienda mandante. L'agente è in stretto contatto con i sistemi economici internazionali e quindi è incaricato di cercare i potenziali clienti, di raccogliere gli ordini e di trasmettere le informazioni sui mercati. Grazie alla collaborazione degli agenti, l'azienda dispone di una conoscenza più profonda del mercato estero e della relativa clientela ed inoltre ha la possibilità di controllare i prezzi.

In assenza di un rapporto di partnership con l'operatore locale che funge da intermediario, l'impresa esportatrice corre il rischio di ricevere flussi informativi di mercato distorti per quantità, per qualità e per tempestività e non ha possibilità di monitorare i cambiamenti delle preferenze della clientela e dei comportamenti della concorrenza. Ciò rappresenta un limite significativo.

## 1.2. *L'esportazione diretta*

Con l'esportazione diretta l'azienda, pur mantenendo la produzione dei beni nel paese d'origine, si avvicina al potenziale cliente estero attraverso la costituzione di una struttura commerciale, che può variare a seconda del grado di inserimento nel territorio straniero.

L'impresa dunque gestisce le esportazioni tramite un contatto diretto con la realtà locale, che consente di avere un maggiore controllo sull'attività internazionale e rende possibile la definizione diretta delle politiche di marketing per i prodotti esportati, il che consente di affrontare la concorrenza più efficacemente. Nello stesso tempo, effettuando l'esportazione diretta, l'impresa è costretta a sostenere costi supplementari per accedere al mercato, (i costi di trasporto che possono diventare molto elevati a causa delle infrastrutture di trasporto non idonee, il pagamento delle tariffe e dei dazi doganali).

Nell'adottare la presente strategia le imprese si scontrano con le barriere non tariffarie, come ad esempio le restrizioni all'importazione, ma possono riscontrare anche alcuni problemi per quanto riguarda la politica di comunicazione, causata in primo luogo dalle differenze culturali. Ci possono essere inoltre alcune difficoltà nella gestione della politica di prezzo, dovute all'esistenza delle barriere tariffarie, (come tariffe e dazi doganali), oltre che ai costi che si devono sostenere per l'organizzazione di strutture commerciali.

Le modalità di realizzazione di questo tipo di esportazioni dirette prevedono la formulazione di strategie a lungo termine e presuppongono la creazione all'estero di una struttura organizzativa specifica o la ricerca di un partner locale necessari per gestire la logistica nel modo migliore.

L'esportazione diretta può essere realizzata attraverso le seguenti modalità.

### *Rete di vendita dedicata al mercato estero*

È una struttura organizzativa specifica per la vendita dei prodotti sul mercato straniero. Può essere diretta, quando l'azienda si serve di personale di vendita dipendente per contattare potenziali clienti o per elaborare gli ordini di quelli già

esistenti, o indiretta quando fa ricorso alla figura di un agente o un rappresentante che viene retribuito in base agli affari che conclude.

#### *L'agente di vendita o il distributore estero*

L'impresa produttrice stipula il contratto con un agente presente nel paese obiettivo per promuovere le vendite dei propri prodotti, quest'ultimo assume così il ruolo di intermediario tra l'esportatore e il cliente finale. L'agente si impegna ad eseguire le transazioni di vendita, a gestire i flussi fisici e lo stoccaggio dei prodotti, nonché a fornire i servizi necessari per consegnare il prodotto al consumatore. L'impresa esportatrice può anche far ricorso ad un distributore, tramite un contratto di concessione attraverso il quale fornisce determinate merci; il distributore deve poi gestire gli ordini e le scorte dei prodotti, svolgere l'amministrazione e la distribuzione di essi, nonché promuovere le vendite a livello locale.

La distinzione tra un agente e un distributore estero consiste nel fatto che il primo è un soggetto estero indipendente<sup>59</sup>, che agisce nel paese d'interesse per conto e in nome del produttore, mentre il secondo acquista i prodotti per conto proprio e a proprio rischio per venderli poi ai clienti in un determinato territorio,

#### *Internet*

Con la diffusione della rete Internet si è manifestato un crescente ricorso al commercio elettronico, che prevede la compravendita di beni e servizi sulle reti telematiche tramite il comune accordo delle parti.

Tale modalità permette all'impresa di svolgere una vera e propria vendita internazionale e, come tale, offre ad essa i vantaggi consistenti in una riduzione dei costi di comunicazione e pubblicità, in un aumento dell'efficienza e dell'efficacia, nonché nella possibilità di raggiungere il mercato globale senza sostenere i costi necessari per superare le barriere presenti sul mercato.

#### *La filiale/sussidiaria estera*

L'impresa può decidere di costituire una propria unità operativa, con una specifica identità societaria nel mercato estero, alla quale viene affidato il

---

<sup>59</sup> Fatta l'eccezione per le filiali e le sussidiarie, dove l'agente è un dipendente dell'impresa.

compito di distribuire direttamente e di coordinare la propria attività con quella degli agenti e dei distributori. La configurazione più ricorrente, che può assumere una sussidiaria commerciale all'estero, è quella di una filiale senza personalità giuridica, oppure di una consociata con propria personalità giuridica.

La costituzione di una filiale o di una sussidiaria prevede un forte impegno, anche dal punto di vista finanziario, da parte dell'impresa su un orizzonte temporale di medio periodo.

## 2. L'ingresso attraverso accordi strategici

In primo luogo, si ritiene importante precisare che con l'espressione "accordo interaziendale" viene definita la "relazione di collaborazione, fondata su una sovrapposizione di interessi, in cui gli interlocutori si impegnano reciprocamente, anche in maniera informale, a cooperare e a seguire una determinata linea di condotta che vada a beneficio di tutte le imprese coinvolte " (Alberto Marcati 1992).

Ci si riferisce agli accordi internazionali, stipulati tra due o più imprese indipendenti con sede in due o più paesi, che hanno assunto maggior rilievo nell'ultimo ventennio.<sup>60</sup> Questa collaborazione consente alle imprese di acquisire le risorse e le competenze di natura tecnologica, commerciale, produttiva, finanziaria e manageriale indispensabili per operare in un ambiente in rapida evoluzione. Franklin R. Root (1990) definisce accordo internazionale di cooperazione "qualsiasi forma di cooperazione a lungo termine tra due o più aziende indipendenti con sede in due o più paesi che intraprenda o sostenga un attività d'affari con lo scopo di perseguire un vantaggio economico reciproco".<sup>61</sup> Tale modalità d'ingresso nel mercato straniero risulta spesso particolarmente

---

<sup>60</sup> E. Valdani, G. Bertoli (2010), *Mercati internazionali e marketing*, Egea.

<sup>61</sup> Si rimanda a Farok J. Contractor, Peter Lorange (1990), *La cooperazione tra imprese. Joint ventures, alleanze tecnologiche e altre forme di collaborazione per i mercati internazionali*, Etas Libri.

vantaggiosa grazie alle agevolazioni e ai privilegi promossi dalle amministrazioni governative e locali con lo scopo di attrarre gli investimenti stranieri.

Nell'ambito degli accordi in questione si distinguono gli accordi contrattuali, per la realizzazione di un progetto o gestione di un'attività da parte di più imprese, e gli accordi patrimoniali, per la costituzione di un'unità organizzativa ad hoc da parte di più società.

Grazie alla cooperazione con l'impresa locale si riesce a ridurre il grado di rischio politico ed economico a cui si espone l'impresa estera, che può beneficiare delle conoscenze, risorse e relazioni di cui dispone il partner. L'alleanza impone ai partner di condividere le scelte strategiche ed operative, ma può far insorgere conflitti, anche semplicemente dovuti a diverse idee riguardo il modo di fare impresa, derivanti dalla diversa cultura ed esperienza. Per questa ragione risulta molto importante effettuare una scelta accurata del partner estero e costruire la relazione sulla fiducia reciproca e su valori solidi e condivisi da entrambi.

Ricordiamo gli accordi più importanti:

#### *Licensing*

Con un accordo di licenza, un'azienda (licenziante) concede ad un'altra azienda (licenziataria) il diritto di utilizzare il proprio marchio, una tecnologia particolare, le strutture o i processi produttivi per realizzare un determinato prodotto o anche il diritto di commercializzare i prodotti, etc.

Per l'utilizzo di tali diritti il licenziatario deve corrispondere al licenziante un compenso che può assumere varie forme, la più diffusa delle quali è costituita dal pagamento delle royalties (una somma fissa o una percentuale sul prezzo di vendita, che può variare a seconda dei risultati raggiunti).

Le condizioni necessarie per adottare tale metodo di pagamento sono la trasparenza dell'attività dell'azienda licenziataria e la possibilità di svolgere un controllo sulla quantità delle vendite da parte del licenziante. Tali condizioni potrebbero non essere soddisfatte a causa della distanza culturale tra le parti.

L'accordo di licenza consente all'impresa un inserimento rapido sul mercato, connesso ad un impiego delle risorse relativamente contenuto.

Rispetto alla strategia di esportazione, l'ingresso in un nuovo mercato tramite l'accordo di licenza consente di aggirare le barriere poste al commercio da parte dello Stato, vale a dire gli ostacoli tariffari (i dazi doganali, i dazi di consumo), e quelli non tariffari (le restrizioni a importazione, le quote), nonché risparmiare sui costi di trasporto. Un importante beneficio, che l'impresa trae da questo tipo di collaborazione, consiste nella possibilità di utilizzare la conoscenza che il partner locale dispone sul mercato. Nello stesso tempo si riduce notevolmente la capacità di sorvegliare ed influire sull'attività del partner, per quanto riguarda la qualità della produzione, la politica di prezzo e la distribuzione. Questa difficoltà sorge non soltanto a causa della distanza geografica tra i paesi, ma anche per la distanza culturale tra le parti.

Un'ulteriore difficoltà deriva dal fatto che le aziende locali del paese di destinazione, soprattutto quelle dei paesi emergenti, non posseggono le capacità e le conoscenze sufficienti per adottare tecnologie o tecniche sia di natura produttiva che di marketing concesse in licenza, cosa che può avere un effetto negativo sull'immagine della marca. I comportamenti del licenziatario potrebbero danneggiare l'immagine di marca o la reputazione dell'impresa, allorché questi non rispettano determinati standard di qualità o di affidabilità. Nello stesso tempo, con la concessione di una licenza, il licenziante corre il pericolo che alcune informazioni riservate sull'impresa e sui prodotti vengano rivelate. Pertanto, all'impresa si richiede un monitoraggio delle attività e un controllo rigoroso della qualità del prodotto da parte del licenziante.

Uno dei fattori principali che contribuiscono al successo della strategia internazionale di licenza è la scelta del partner più adatto, che sia in possesso delle risorse finanziarie, tecniche e delle competenze organizzative necessarie per lo svolgimento dell'attività e il raggiungimento del successo, e con il quale ci sia un rapporto di fiducia e una comune visione circa lo sviluppo degli affari. Affinché questo risulti coronato dal successo, specialmente quando si tratta di

imprese ubicate in contesti culturali molto diversi, è necessario effettuare un controllo costante dell'impresa licenziataria, per quanto riguarda l'organizzazione delle attività di marketing, l'esecuzione del piano di vendita e la conformità dei beni prodotti agli standard di qualità.

#### *Franchising*

E' una forma di collaborazione continuativa tra imprese giuridicamente indipendenti. Secondo l'accordo di franchising l'impresa interessata ad affermarsi in un determinato paese estero (franchisor) concede a uno o più affiliati locali (franchisee) l'utilizzo della propria formula commerciale e organizzativa sulla base del pagamento di un corrispettivo, compresa la concessione di vendita di determinati beni o/e servizi, con il diritto di avvalersi del suo marchio, delle sue insegne, tecnologie, nonché la possibilità di essere beneficiario di prestazioni e forme di assistenza, volte a consentire che la gestione dell'affiliato avvenga nel modo più coerente possibile con l'immagine e gli obiettivi strategici dell'affiliante. Il franchisee opera con il marchio del franchisor, ma a proprio rischio, e deve seguire la formula organizzativa approvata dal franchisor (l'ambiente, la gamma di prodotti, la politica dei prezzi, la politica di comunicazione, etc).

#### *Gli accordi di joint venture*

Con il termine "joint venture" ci si riferisce ad una struttura societaria giuridicamente autonoma, costituita e controllata congiuntamente da due o più imprese economicamente e giuridicamente indipendenti. Le imprese detengono insieme la proprietà, in quanto mettono in comune risorse e competenze con lo scopo di svolgere determinate attività economiche e di raggiungere obiettivi comuni.

A seconda della quota di capitale sociale posseduta da ciascuna impresa-socia e del grado di coinvolgimento nella gestione dell'azienda comune, si fa una distinzione tra:

- *shared joint venture*, ossia joint venture paritaria, quando la ripartizione dei ruoli tra i partner avviene in modo paritario,

- *dominant joint venture*, quando uno dei soci detiene una quota di capitale sociale superiore a quella del partner e quindi si espone ad un rischio finanziario maggiore.

La forma organizzativa della joint venture si differenzia notevolmente da altre strategie di cooperazione per lo sviluppo in un mercato straniero, infatti a differenza del franchising o del licensing, dove i rischi gravano su una delle parti dell'accordo, i rischi finanziari nella joint venture vengono ripartiti tra i soci secondo la quota di partecipazione.

Tale strategia risulta particolarmente adatta per l'internazionalizzazione nei mercati "distanti" dal punto di vista geografico e/o culturale oppure altamente protetti, in quanto consente di superare le barriere all'ingresso poste dai governi<sup>62</sup> e facilita l'impresa estera attraverso l'utilizzo delle conoscenze del mercato e delle istituzioni di cui dispone il socio locale (altrimenti i costi operativi, soprattutto quelli iniziali, aumenterebbero).

Un altro vantaggio della joint venture, soprattutto nei paesi caratterizzati da una instabilità economica e/o politica, consiste nella ripartizione dei rischi finanziari conseguenti a perdite di esercizio. Anche in questo caso la difficoltà di approcciare con l'ambiente estero, dovuta alla distanza culturale, può essere parzialmente colmata grazie all'utilizzo della rete di relazioni che il socio locale detiene con le istituzioni, i fornitori e i clienti.

Bruce Kogut e Harbir Singh (1988) hanno puntualizzato che la scelta della modalità d'ingresso varia a seconda della distanza culturale tra i paesi e in particolare, che quanto più aumenta tale distanza, tanto più è utile per l'azienda che vuole ridurre i rischi, scegliere una joint venture.<sup>63</sup>

Nello stesso anno uno studio condotto da Hubert Gatignon e Erin Anderson conferma che quanto più è ampia la distanza socioculturale tra paese d'origine e

---

<sup>62</sup> Pensi al caso in cui la legge proibisce la proprietà maggioritaria da parte di soggetti stranieri (E. Valdani e G. Bertoli, 2010)

<sup>63</sup> Shawna O'Grady, Henry W. Lane (1996), *The Psychic Distance Paradox*, "Journal of International Business Studies", vol. 27(2), p.309-333.

paese ospitante, tanto più l'azienda è cauta nell'effettuare gli investimenti diretti all'estero.<sup>64</sup>

E' necessario precisare però che la diversità culturale può creare non poche difficoltà nei rapporti tra i soci stranieri, rendendo instabile la partnership a causa delle divergenze nella filosofia manageriale, nella formulazione degli obiettivi, negli approcci gestionali, e questo può inevitabilmente condizionare il successo dell'azienda.

A tal proposito va ricordato che uno strumento fondamentale agli operatori economici, i quali stabiliscono partnership con operatori stranieri su base continuativa, è dato dal contratto, che sancisce una relazione giuridica ed economica tra soggetti appartenenti a diversi paesi e a differenti sistemi giuridici. Le differenze comportamentali, culturali, politiche e giuridiche che rendono difficile la comunicazione e la collaborazione tra operatori di diversi paesi, e l'assenza di regole universalmente valide complicano la stipula di un contratto internazionale nelle sue varie fasi (trattative, risoluzione delle controversie, conclusione).<sup>65</sup>

### 3. L'ingresso attraverso l'insediamento produttivo

Le motivazioni che inducono l'impresa a istituire un insediamento produttivo all'estero variano a seconda delle caratteristiche strutturali del settore, del paese e delle specifiche strategie aziendali.

L'ingresso in un paese estero attraverso l'insediamento produttivo può essere attuato tramite la costituzione di un nuovo impianto produttivo (si fa riferimento alla greenfield entry), oppure tramite l'acquisizione di uno già esistente, che può essere interamente di proprietà dell'impresa o gestito assieme ad altri soggetti presenti sul mercato.

---

<sup>64</sup> Shawna O'Grady, Henry W. Lane (1996), *Ibidem*.

<sup>65</sup> Claudio Sambri (1993), *L'azienda di fronte ai processi di internazionalizzazione*, Pubblicazioni dell'Accademia Italiana di Economia Aziendale.

L'ingresso mediante gli investimenti greenfield consente di avere la massima autonomia nel prendere le decisioni circa il collocamento dell'unità produttiva, l'utilizzo delle tecnologie e delle attrezzature, l'assunzione del personale, la selezione dei fornitori, etc. e di conseguenza permette di disporre di un maggior controllo sulla produzione dei beni. Inoltre, l'investitore non è legato ad un partner locale e quindi non corre il pericolo di scarsa trasparenza nei rapporti con il soggetto estero (è il caso dell'acquisizione di un'impresa estera indebitata).

La costituzione di una nuova unità produttiva all'estero prevede la necessità di superare una serie di barriere amministrative e legali. Perciò nel prendere la decisione se effettuare o meno tale investimento, l'impresa deve in primo luogo valutare il rischio politico associato al paese obiettivo e gli ostacoli da superare. L'instabilità politica aumenta l'incertezza e influisce sull'incremento dei costi indiretti relativi ad essa.

In molti casi comporta oneri burocratici derivanti dalle successive suddivisioni di ordinamenti e di governi. I principali fattori che frenano gli investitori esteri sono certamente l'inefficienza del sistema bancario e assicurativo, la scarsa trasparenza delle normative contabili e fiscali e i conseguenti problemi burocratici, che portano ad una elevata arbitrarietà dei vari ministeri centrali e degli organi regionali di potere, spesso in contrasto tra di loro. Possono rappresentare ulteriori ostacoli il livello delle infrastrutture di trasporto e di comunicazione, l'affidabilità del sistema bancario, la disponibilità della manodopera qualificata, etc.

Pertanto la scelta della modalità di ingresso di un'azienda in un Paese straniero è legata alle caratteristiche che contraddistinguono tale paese e alle barriere che vengono poste. E' perciò di estrema importanza monitorare le specificità del paese obiettivo e misurare le distanze politiche, economiche e socio-culturali tra questo e il paese d'origine per scegliere le modalità più opportune ad effettuare l'ingresso e le strategie funzionali per consentire la crescita e il successo dell'impresa nel processo di internazionalizzazione.

Di fronte alla situazione politica poco stabile e incerta, che possa mettere a rischio la presenza e l'operatività dell'impresa (è per esempio il caso di espropriazione), è consigliabile un ingresso graduale e un cauto investimento di risorse. In tali condizioni, l'impresa cerca di evitare di essere coinvolta direttamente, optando per le modalità d'ingresso "intermedie", che possano garantirle, anche a costo di un minor controllo sull'attività, quella flessibilità che le consente di ritirarsi velocemente, riducendo sia il rischio dell'insuccesso sia, al contrario, consentendo di passare alle modalità più coinvolgenti qualora l'incertezza dovesse diminuire. In altre parole, una distanza politica elevata tra due paesi può scoraggiare gli investimenti diretti nel mercato straniero, spingendo le imprese a preferire modalità alternative, come le esportazioni, gli accordi di cooperazione, la concessione di licenze.

Viceversa, se la situazione politica è stabile e il sistema economico del paese target rassicura sullo sviluppo e consolidamento in quel territorio, l'impresa sarà propensa ad adottare una modalità d'ingresso high equity con un significativo impiego di risorse, anche se l'utile non è di un immediato conseguimento, ma è previsto a lungo termine.

Nel prendere la decisione di internazionalizzazione anche le differenze socio-culturali possono influire sulla scelta del paese e sulla modalità d'ingresso più opportuna, facendo preferire i mercati più simili a quello dell'azienda e una strategia d'ingresso che deve essere tanto più cauta quanto maggiore è la distanza socio-culturale tra il paese d'origine e quello obiettivo. L'impresa potrà evolvere verso modalità più coinvolgenti con l'aumentare della conoscenza del paese e con una maggior esperienza acquisita.

Allorquando esiste una forte distanza culturale, le imprese tendono frequentemente ad optare per le modalità di entrata che prevedono un controllo congiunto con operatori locali o altre imprese che abbiano una migliore conoscenza delle specificità locali.<sup>66</sup>

---

<sup>66</sup> Emiliano M. Cappuccitti, Alessia Sammarra, Giorgio Secchi (2007), *La gestione delle persone in Cina. La diversità culturale: un'opportunità o una criticità?*, Franco Angeli.

Pertanto, in presenza di un'elevata distanza socio-culturale e linguistica tra il paese di origine e quello estero, l'impresa preferirà entrare nel mercato straniero tramite l'attività di esportazione indiretta o attraverso gli accordi internazionali di collaborazione.

Per superare le barriere all'ingresso nel mercato alcune modalità sono preferibili ad altre: nel caso di una "liability of foreignness" è preferibile l'ingresso tramite gli accordi internazionali di cooperazione (in particolare, la costituzione di una joint venture) o l'acquisizione di imprese locali che godono di maggiori informazioni sul proprio Paese, in modo da ridurre la posizione di svantaggio rispetto ad esse. Nel caso in cui vi è consistente diversità politica tra il paese d'origine e il paese obiettivo, si sceglierà la costituzione di una joint venture con il partner locale, la stessa cosa si può dire a proposito della distanza psichica. Bisogna segnalare che in alcuni casi, soprattutto per quanto riguarda i paesi in via di sviluppo, questa è la modalità fortemente voluta dal governo locale per l'ingresso di un'impresa in quel territorio.

Per superare le barriere dovute alla debolezza di un apparato governativo, caratterizzato da eccessiva burocrazia, mancanza di trasparenza, inefficienza, corruzione, le imprese preferiscono le modalità di cooperazione internazionale, in particolare la joint venture. Anche quando ci sono interventi governativi pressanti le imprese scelgono, piuttosto che la costituzione delle società controllate, sempre le joint venture.

Al fine di individuare quali modalità d'internazionalizzazione sono più opportune sia perché più efficaci, sia perché meno onerose, può essere utile considerare le variabili che stanno alla base della loro differenziazione, poiché, a seconda della forma prescelta, è difficile ritornare in tempi brevi sulle scelte già effettuate e senza dover sostenere considerevoli costi di riconversione.

### **2.3.3. Criteri per la classificazione delle modalità di internazionalizzazione**

Le modalità di ingresso sul mercato estero possono essere distinte a seconda del grado di controllo che esse conferiscono ai partecipanti, del grado di rischio e dell'ammontare delle risorse necessarie per lo svolgimento delle attività internazionali (Osland, Taylor e Zou, 2001), nonché del grado di flessibilità (Depperu, 1993) e di altri fattori.

Il grado di controllo, esercitato dall'impresa sulle attività svolte, può essere individuato tramite una valutazione prevalentemente qualitativa e porta a distinguere le modalità di entrata tra quelle in cui il controllo di attività internazionali da parte della casa madre è elevato e richiede l'impiego di maggiori risorse, ma è supportato da un maggior grado di certezza, e quelle in cui, al contrario, è presente un significativo grado di delega che prevede un impiego inferiore di risorse, ma al contempo aumenta i rischi per l'azienda (Hill, 1990).

Scontato che all'azienda piacerebbe detenere il maggior controllo possibile, essa sceglierà quella modalità di entrata che fornisce il più alto ritorno, in rapporto al rischio che dovrà sopportare nel Paese estero.

Il fattore che condiziona la capacità di supervisione dell'attività estera da parte dell'azienda dipende soprattutto dal grado di coinvolgimento richiesto ad essa. Si ribadisce perciò che le attività che comportano un forte coinvolgimento sono quelle che presuppongono investimenti significativi, sia in termini di risorse finanziarie e umane che di tempo manageriale e di conseguenza conferiscono un controllo maggiore.

Attraverso la costituzione della propria base produttiva e/o commerciale all'estero o di una joint venture, l'impresa assume un maggiore controllo sul processo produttivo e sulla vendita dei propri prodotti, rispetto all'impresa che adotta la strategia dell'esportazione indiretta, con la quale ci si rivolge a operatori specializzati.

Per quanto riguarda la terza variabile considerata, cioè il rischio, l'azienda, nella sua scelta della modalità d'ingresso nel mercato, dovrà tenere conto sia del rischio finanziario dell'investimento sia di quello contrattuale:

- Il rischio dell'investimento in un paese estero è legato all'incertezza nei confronti del mercato e riguarda la stabilità delle condizioni politiche ed economiche che rivestono fondamentale importanza per la sopravvivenza dell'azienda e la redditività delle sue operazioni in quel paese. Un ruolo determinante nella percezione del rischio, oltre all'incertezza, lo assumono le differenze culturali (Anders Blomstermo, 2006).
- Il rischio contrattuale si riflette nel costo della stipulazione del contratto che l'azienda dovrà sostenere e nel grado di incertezza per quanto riguarda il rispetto delle condizioni contrattuali da parte dei partner stranieri (Sanjeev Agarwal e Sridhar N. Ramaswami, 1992).

Anders Blomstermo (2006) suggerisce all'azienda di entrare in un mercato estero scegliendo una modalità che preveda un basso livello di controllo, un impegno di risorse relativamente contenute e una bassa esposizione al rischio.

Un ulteriore criterio, proposto da Donatella Depperu (1993) per la classificazione delle modalità di internazionalizzazione delle imprese, si basa sul minore o maggiore grado di flessibilità e cioè sulla capacità di un'azienda di riadeguarsi in un mercato e di ridefinire le strategie diventate non più idonee rispetto al passato. Con una modalità di entrata altamente flessibile, le imprese possono facilmente uscire da un mercato diventato rischioso, oppure aumentare ulteriormente la penetrazione in esso, a seconda delle opportunità di sviluppo che si presentano.

Al fine di completare la mia panoramica delle teorie finora esposte, ritengo utile citare anche il recente studio, condotto da Yao Lu, Elena Karpova e Ann Marie Fiore (2009), che classificano i fattori in tre categorie e sostengono che nella scelta di una modalità, va considerata l'interazione tra le categorie: fattori firm-specific, fattori market-specific e fattori county-specific.

- I fattori firm-specific riguardano le caratteristiche distintive dell'azienda, il valore del brand, le esperienze internazionali e la disponibilità delle risorse umane e finanziarie necessarie per lo svolgimento dell'attività internazionale.
- Il fattore market-specific si riferisce all'ambiente estero in un ottica globale e comprende variabili quali la concorrenza che vige sul mercato, la potenzialità del mercato in termini di crescita e il rendimento atteso dall'attività d'investimento.
- Infine, i fattori country-specific che risultano essere molto rilevanti in quanto fonti di vincoli ed opportunità.

In conclusione, come precedentemente illustrato, la situazione del paese straniero deve essere valutata in riferimento all'ambiente economico, politico, istituzionale e culturale. Si pensi, ad esempio, come le norme vigenti, la distanza geografica e culturale, il grado di rischio associato al Paese possono condizionare le scelte della modalità di ingresso.

Dopo quanto ho detto, ritengo che i fattori country-specific risultano essere particolarmente rilevanti per l'analisi delle barriere poste all'ingresso nel mercato russo.

### **3.1. Barriere presenti sul mercato russo**

Essendo un paese di grandissime dimensioni con un mercato significativo, la Federazione Russa rappresenta un terreno fertile per lo sviluppo dei nuovi business e offre interessanti possibilità per i progetti imprenditoriali.

Nel seguente capitolo verranno studiate gli ostacoli più significativi che le imprese dovranno affrontare nel loro percorso d'internazionalizzazione verso il mercato russo e che si troveranno a dover gestire una volta insediate.

#### **Le principali barriere nell'internazionalizzazione in Russia**

L'insieme degli ostacoli che rendono difficoltoso l'adattamento ai mercati esteri può essere diviso in due gruppi principali: le barriere di macro ambiente e di micro ambiente.

Per barriere di macro ambiente intendiamo le barriere politico - legali, quelle macroeconomiche, infrastrutturali e socio-culturali, nonché purtroppo la corruzione e la burocrazia.

- Le barriere politico - legali riguardano il livello di stabilità politica del Paese, il regolamento delle modalità di accesso al mercato (inteso come la procedura di registrazione delle aziende e delle forme di svolgimento dell'attività imprenditoriale nel paese), la legislazione inerente la protezione della proprietà intellettuale, ecc.
- Le barriere macroeconomiche sono identificabili con i bassi livelli di benessere della popolazione, e di conseguenza con la scarsa capacità di spesa, spesso associati ad un alto livello d'inflazione e una scarsa diversificazione economica.
- Per barriere infrastrutturali intendiamo l'intero sistema logistico, cioè lo sviluppo delle reti ferroviarie e autostradali, la disponibilità degli ambienti per il deposito e lo stoccaggio, ecc. Inoltre possiamo attribuire al concetto di infrastruttura altri argomenti come: la diffusione delle tecnologie

dell'informazione e della comunicazione, la diffusione del sistema bancario, nonché lo sviluppo della rete commerciale.

- Le barriere socio-culturali sono riconducibili al problema della diversa concezione del mondo prodotta dalla distanza culturale, ma comprendono anche le difficoltà di più immediata evidenza come una lingua diversa, un codice di comunicazione e di comportamento, un sistema di valori non comuni ai due Paesi.

Attualmente, il livello di concorrenza nel mercato russo risulta inferiore rispetto al mercato italiano. Le imprese italiane che, a differenza dei loro concorrenti russi, posseggono un maggior know-how nell'ambito del management e maggiori risorse finanziarie possono più facilmente superare questa barriera potenziale. Possono sorgere però delle difficoltà per le aziende posizionate in quel segmento di mercato che punta su prezzi contenuti dei propri prodotti, perché le aziende russe hanno il vantaggio di avere costi di produzione inferiori (tale svantaggio può essere compensato dalle imprese italiane mediante lo spostamento della produzione in Russia).

Il consumatore russo, fortemente limitato nella scelta fino ai primi anni '90, è molto interessato ai prodotti di provenienza italiana, considerando che attualmente non è più disposto, come 10 anni fa, ad acquistare un qualsiasi prodotto purché straniero. Oggi la qualità del prodotto risulta sempre più importante, infatti si può constatare che la fedeltà dei consumatori russi verso i prodotti Made in Italy resta elevata.<sup>67</sup>

Studi empirici hanno evidenziato significativo miglioramento relativamente sia ad un superiore livello dell'istruzione russa, che al crescente numero di persone, che hanno avuto un'esperienza di lavoro o di studio all'estero.<sup>68</sup>

---

<sup>67</sup> I dati sono ricavati da documentazione pubblicata dall'Istituto del commercio estero ICE (a cura di ICE Mosca), *Breve nota sul mercato della moda nella Fed. Russa*, Italia, aggiornato ad agosto 2012

<sup>68</sup> I dati sono ricavati da documentazione pubblicata da World Economic Forum, *The Russia competitiveness Report 2011*, scaricabile dal sito <http://www.weforum.org/reports/russia-competitiveness-report-2011>

Detto ciò, risulta evidente che i fattori macro ambientali assumono un peso maggiore rispetto ai vincoli frapposti dal micro ambiente nell'ostacolare l'internazionalizzazione delle imprese italiane in Russia. Pertanto, nel capitolo mi riferirò principalmente a questa categoria.

### 3.1.1. Le barriere macroeconomiche

Come afferma l'Ufficio ICE di Mosca, l'attività economica e commerciale in Russia si sta riprendendo rapidamente, dopo la flessione riscontrata tra la fine del 2008 e l'inizio del 2010, con le inevitabili differenze espresse da settore a settore. Secondo i dati del Servizio Federale di Statistica (Rosstat), il tasso di crescita complessivo dell'economia russa nel 2011 si è attestato al 4,3%, confermando la tendenza positiva dell'anno precedente.<sup>69</sup> Tuttavia, la crescita economica rimane tuttora fragile e non si basa su fondamenta solide.

#### *Dinamica del PIL e problema della diversificazione dell'economia*

La crescita economica è stata sostenuta dalla dinamica estremamente favorevole dei prezzi delle materie prime energetiche negli ultimi anni e dalla svalutazione del rublo effettuata ben 4 volte dal 1998.<sup>70</sup> Mentre nel 1990 la quota di petrolio e di gas dell'esportazione complessiva della Federazione ammontava al 14,7%, nel 2011 ha raggiunto il 65,5%.<sup>71</sup> La valuta derivante dalla vendita del petrolio e del gas, rispetto al fatturato totale, ha avuto un incremento dal 46% del 2010, fino al 50% nel 2011.<sup>72</sup> L'aumento riscontrato della percentuale delle entrate petrolifere dimostra la crescente dipendenza dell'economia russa dal prezzo del

---

<sup>69</sup> Федеральная Служба Государственной Статистики, dati tratti dal sito <http://www.gks.ru/>

<sup>70</sup> Татьяна Я. Белоус (2003), *Прямые иностранные инвестиции в России: плюсы и минусы*, "Мировая Экономика и Международные Отношения", №9, стр. 60-66.

<sup>71</sup> Брагинский Олег. Б. (2008), *Цены на нефть: история, прогноз, влияние на экономику*, "Журнал Российского химического общества им. Д. И. Менделеева", т. LII, № 6

<sup>72</sup> I dati sono ricavati da documentazione pubblicata da Центральный банк Российской Федерации (Banca Centrale Russa) 2012, *Отчёт о развитии банковского сектора и банковского надзора в 2011 г.*, [www.cbr.ru/publ/root\\_get\\_blob.asp?doc\\_id=9262](http://www.cbr.ru/publ/root_get_blob.asp?doc_id=9262)

petrolio, che aumenta la vulnerabilità dell'economia alla caduta dei prezzi dell'energia. Un eventuale calo dei prezzi sul mercato mondiale del petrolio potrebbe causare un rallentamento nella crescita del PIL facendo emergere la necessità di cercare ulteriori fonti per la crescita e lo sviluppo.

L'esperienza di Paesi come l'Arabia Saudita, il Venezuela, l'Algeria, dimostra quanto grande sia la dipendenza di un'economia dalle risorse naturali, poiché da decenni il petrolio in questi paesi continua ad essere la principale merce esportabile.

Secondo i dati forniti dal Servizio Federale delle Dogane Russe, il paese partecipa alla divisione internazionale del lavoro, assume il ruolo di fornitore di materie prime e di consumatore dei prodotti finiti.<sup>73</sup>

E' chiaramente comprensibile che quando l'economia del paese è in gran parte dipendente dall'andamento del prezzo delle materie prime, quindi l'economia non è solida ma vulnerabile, anche le imprese sono più esposte al rischio di fluttuazione dei prezzi delle risorse naturali, quindi è opportuno che l'espansione delle imprese si diriga verso più aree geografiche in modo da ridurre l'impatto di andamenti economici o politici negativi.

### *Il sistema bancario*

La crisi che si è verificata nel 2008 ha inciso negativo sull'intero sistema bancario russo, evidenziando l'inattendibile solvibilità delle banche russe.

Anche se il settore bancario russo<sup>74</sup>, in generale, si è ripreso dalle conseguenze della crisi avvenuta nel 2008 e sta ora aumentando gradualmente la sua attività, non ha ancora raggiunto l'ottimale svolgimento delle funzioni richieste dal sistema agli intermediari finanziari. Il volume di portafoglio del credito delle

---

<sup>73</sup> Федеральная Таможенная Служба Российской Федерации, dati tratti dal sito [http://www.customs.ru/index.php?option=com\\_content&view=article&id=13858&Itemid=2095](http://www.customs.ru/index.php?option=com_content&view=article&id=13858&Itemid=2095)

<sup>74</sup> Nella Federazione Russa sono presenti con le filiali anche banche italiane, quali Unicredit, Intesa San Paolo, Banco Popolare, Mediobanca, Il Monte dei Paschi di Siena e UBI Banca. Cfr. Ambasciata d'Italia a Mosca (2012), (a cura di) Umberto Allemandi, *Guida per gli operatori economici italiani nella Federazione Russa*.

banche russe è attualmente pari al 53% del PIL (mentre nel 2010 era pari a 49%). Questa percentuale risulta essere la più bassa fra quelle registrate per i paesi del BRIC e dell' OCSE. Per fare un esempio, citiamo il valore di tale indicatore che in Cina è superiore al 100%.<sup>75</sup> Ciò comporta come conseguenza un livello di concessione dei prestiti bancari inferiore rispetto alle esigenze richieste dall'economia.

Riprendendo le ricerche condotte da World Economic Forum, 15,5 % dei soggetti economici intervistati ha affermato che l'accesso ai finanziamenti rappresenta il secondo fattore più problematico allo svolgimento dell'attività imprenditoriale in Russia, preceduto dalla corruzione ritenuta un ostacolo dal 21,4%.<sup>76</sup>

Da questi dati si avverte la difficoltà di accesso a i principali prodotti finanziari: ai prestiti bancari, al mercato azionario, alla liquidità.

Dall'analisi delle attività di finanziamento attuata dalle banche russe si rileva una propensione prioritaria per i prestiti a breve termine e per i prestiti concessi per le operazioni commerciali. Tale comportamento evidenzia che le imprese multinazionali hanno comunque accesso al mercato finanziario internazionale a medio-lungo termine, ma le PMI russe, non disponendo di questa possibilità, devono fare affidamento solo su propri fondi, naturalmente derivanti da profitti conseguiti dall'azienda stessa.

Il sistema bancario russo risulta essere attualmente sottocapitalizzato sia rispetto a quello occidentale che alle esigenze di sviluppo del proprio sistema economico. Oltre a ciò esso denota, attualmente, una notevole inefficienza operativa intesa come risposta alle esigenze delle aziende sia in termini di finanziamento che di trasferimento di denaro, la necessità sicuramente prioritaria per qualsiasi

---

<sup>75</sup> Центр Экономических Исследований РИА – Аналитика, *Банковская система России: Тенденции и прогнозы*, выпуск №10, 2012

<sup>76</sup> Margareta D. Hanouz, Alexey Prazdnichnykh (2011), *Ibidem*.

azienda, per la distribuzione eccessivamente accentrata nei grossi centri e mal distribuita nel resto del territorio della Federazione Russa<sup>77</sup>.

#### *Legislazione fiscale*

Un altro fattore critico, che influisce sulla decisione attinente le modalità d'entrata nel mercato russo, è la legislazione fiscale russa. La sua evoluzione si può dividere in due fasi. Il primo periodo, che inizia con l'avvio della riforma fiscale nel 1991 e arriva al 1999, è stato caratterizzato da aliquote estremamente e continuamente modificate. Tutto questo inevitabilmente ha avuto un impatto sia sulla stabilità che sulla trasparenza del sistema fiscale, scoraggiando i potenziali investitori esteri.

La seconda fase di sviluppo è legata all'adozione del codice tributario della Federazione Russa del 1° gennaio 1999 integrato e modificato il 1° gennaio 2001. Un risultato importante della nuova normativa riguarda la decisione di interpretare tutti gli episodi controversi a favore del contribuente. Le aliquote fiscali stabilite nella seconda parte del codice sono però state significativamente inferiori rispetto a quelle europee.

Un accordo bilaterale contro la doppia imposizione, concluso tra Italia e Russia, assume particolare rilevanza per le aziende italiane. Questo trattato, firmato il 9 aprile 1996, ha sostituito l'obsoleto accordo del 26 febbraio 1985 tra URSS e Repubblica Italiana. L'attuale legge disciplina l'imposta sul reddito, l'imposta sul patrimonio delle persone fisiche e giuridiche, nonché l'imposta sui profitti.<sup>78</sup>

---

<sup>77</sup> Si noti che nel Distretto Federale Centrale sono registrate 572 banche, di cui 512 sono collocate nella regione di Mosca. I dati sono ricavati da documentazione pubblicata da Центральный банк Российской Федерации, *Отчёт о развитии банковского сектора и банковского надзора в 2011 г.*, 2012

<sup>78</sup> I dati sono ricavati dall'articolo *Le convenzioni contro le doppie imposizioni sul reddito e/o sul patrimonio firmate dall'Italia con gli Stati d'EUROPA*, pubblicato nella rivista telematica dell'Agenzia delle entrate "Fisco oggi", ultimo aggiornamento in data gennaio 2013

<http://www.fiscooggi.it/dal-mondo/articolo/russia-nella-lotta-alla-corruzioneprogressi-linea-locse>

Il diritto di riscuotere le imposte compete allo Stato in cui è stata creata la ricchezza (conseguentemente a ciò, l'imposta applicata sulle vendite di una filiale italiana presente in Russia viene attuata secondo quanto previsto dal Servizio fiscale federale russo).

Il sistema fiscale della Federazione Russa prevede tre livelli di imposizione: federale, regionale e locale. La legislazione fiscale è stabilita al solo livello federale, ma nel caso di designazione di un'imposta regionale o locale (vedi l'allegato), le amministrazioni pubbliche dei livelli inferiori hanno la facoltà di modificare le procedure di riscossione e le aliquote.<sup>79</sup>

Nel 2009 l'imposta sull'utile dell'impresa è passata dal 24% al 20%, di cui il 18% viene versato nel budget delle Autorità Regionali Russi, mentre il 2% viene trasferito al budget della Federazione Russa. Le autorità regionali possono, a loro discrezione, ridurre ulteriormente l'aliquota sui profitti fino al 13,5%.<sup>80</sup>

Dal momento in cui si assiste ad una progressiva riduzione delle aliquote fiscali nella Federazione Russa e contemporaneamente al loro aumento in Italia, la legislazione fiscale non rappresenta più un elemento di barriera, ma diventa uno stimolo per le imprese italiane a costituire le unità operative e produttive sul territorio della Federazione Russa.

### *Il sistema doganale*

Le operazioni doganali nella Federazione Russa rappresentano spesso un problema per le aziende, soprattutto per la mancanza di una adeguata "trasparenza" e della conoscenza delle regole doganali generali e tariffarie.

L'innalzamento del reddito disponibile e l'espansione della domanda interna avvenuta negli ultimi dodici anni hanno prodotto un aumento delle importazioni

---

<sup>79</sup> Martino Conserva, *Russia: commercio internazionale e investimenti esteri*, IPSOA, 2007

<sup>80</sup> U.S. & Foreign commercial service and U.S. Department of State, *Doing Business in Russia: 2013 Country Commercial Guide for U.S. Companies*, 2013  
[http://buyusainfo.net/docs/x\\_8347046.pdf](http://buyusainfo.net/docs/x_8347046.pdf)

di prodotti finiti, a causa dell'incapacità dell'industria nazionale di produrre beni di analoga qualità.

Un ostacolo significativo all'attività d'importazione in Russia è però rappresentato dagli alti dazi doganali e da un alto livello di corruzione dei funzionari delle dogane, dovuto in gran parte alle lacune nella legislazione vigente.

I dazi sono tributi, normalmente espressi in percentuale del valore delle merci, al momento dell'ingresso nel territorio doganale dello Stato destinatario della merce, e che devono essere pagati presso l'ufficio della dogana dalla quale essa entra.

La Russia impone ancora dazi doganali elevati in alcuni settori di interesse delle aziende italiane (mobili, calzature, abbigliamento, articoli di arredamento, ceramica, bevande) ed applica inoltre dazi sull'esportazione per merci, quali pelli grezze e rottami non ferrosi, che si traducono in costi più elevati per le industrie italiane (conciaria e siderurgica).

Il dichiarante in dogana deve essere una persona fisica o giuridica residente in Russia, o il soggetto non residente registrato ai fini fiscali nella Federazione Russa; tutti gli altri devono rivolgersi ad un broker doganale, cioè a un soggetto abilitato a prestare servizi doganali a favore di terzi. La dichiarazione doganale deve essere supportata da un elevato numero di documenti.<sup>81</sup>

Come specificato da Mark Levin e Georgy Satarov (2000), le procedure, che possono essere controllate esclusivamente da parte dei funzionari dello stato, creano un terreno perfetto per la corruzione. Le società che intendono esportare in Russia rimangono stupefatte per come la corruzione tra i funzionari dello stato può influenzare la loro attività di esportazione. Alcune tra le modalità riguardano la definizione delle tasse doganali e delle imposte fiscali che può essere soggetta alla richiesta di pagamento di tangenti.<sup>82</sup>

---

<sup>81</sup> Allen & Overy LLP (2011), *50° East Report: Opportunities and Challenges*.

<sup>82</sup> Levin M., Satarov G. (2000), *Corruption and institutions in Russia*, "European Journal of Political Economy", Vol. 16, p. 113–132.

I doganieri si sentono in diritto di utilizzare attivamente la possibilità di regolare il valore della merce che attraversa la dogana, se ritengono a loro discrezione che il valore della merce specificato dall'importatore genera sospetto. Un ispettore doganale è autorizzato a determinare il valore della merce sulla base di ricerche di marketing, di analisi di mercato o delle indicazioni di prezzo fornite dal Comitato del Codice Doganale.

È chiaro che l'ufficiale della dogana e l'importatore, in seguito ad una "particolare" remunerazione possono trovare un punto d'incontro. In questa situazione, le imprese, che non partecipano alle logiche alternative di sdoganamento, si vengono a trovare in una posizione di svantaggio rispetto ai concorrenti.

Con il recente ingresso nell'Organizzazione Mondiale del Commercio (WTO) la Federazione Russa deve impegnarsi a creare condizioni più favorevoli, ad adottare standard e regole comuni per le importazioni, nonché a regolamentare in modo più proficuo l'attività delle dogane.

In termini settoriali a trarre i vantaggi più consistenti dall'accesso della Russia al WTO saranno i settori attualmente gravati dai maggiori dazi doganali, in particolare il tessile, l'abbigliamento, le calzature, gli accessori, i mobili, alcune produzioni alimentari e le automobili sportive, anche se per essi è previsto un percorso di consolidamento relativamente lungo (si stima tra il 2016 e il 2018).

I negoziati presero il via nel 1993, pochi mesi dopo lo scioglimento dell'Unione Sovietica, ma rimasero bloccati a causa della difficile transizione del Paese verso un'economia di mercato, oltre che da una serie di veti di natura politica. Dopo l'ingresso della Cina, la Russia era l'unica grande economia esclusa dall'Organizzazione di Ginevra, che conta ora 154 membri e regola circa il 97% del commercio mondiale.

### 3.1.2. Barriere legali

#### *Regolamento dei diritti di proprietà di beni immobili*

Le aziende italiane, che intendono localizzare la produzione in Russia, hanno bisogno di avere la certezza che siano tutelati i diritti di proprietà sui terreni e sui fabbricati. Prima dell'entrata in vigore del Codice "Terreni" nell'anno 2001, la proprietà dei beni da parte dei cittadini e delle imprese straniere veniva regolamentata in base alle disposizioni della Costituzione del 1993. Tali disposizioni affermavano che i soggetti stranieri non potevano acquisire diritti di proprietà su terreni, ma potevano esclusivamente sottoscrivere i contratti di locazione.<sup>83</sup>

Adesso, dopo l'entrata in vigore del catasto terreni, anche i cittadini stranieri hanno gli stessi diritti dei cittadini russi, per quanto riguarda i terreni e i fabbricati.<sup>84</sup> Tuttavia i molteplici atti amministrativi, richiesti per l'acquisizione dei terreni, risultano molto spesso essere un ostacolo.<sup>85</sup> Infatti, in Russia il concetto di proprietà privata è molto fragile e non ha le stesse caratteristiche dei Paesi occidentali. Mentre qui il concetto di proprietà privata deve sottostare ai precetti del sistema giudiziario e ai meccanismi esecutivi che lo caratterizzano, nei paesi in via di sviluppo, soprattutto in Russia, l'ambiguità delle leggi e il comportamento dei funzionari non garantiscono una corretta applicazione dei contratti e la validità dei diritti acquisiti.<sup>86</sup>

L'arbitrarietà e la corruzione nelle varie operazioni risultano essere le cause principali della scarsa concorrenza nel settore immobiliare; inoltre, soltanto una

---

<sup>83</sup> Марк М. Богуславский, *Международное частное право*, Юристъ, 2005

<sup>84</sup> Земельный Кодекс Российской Федерации – Глава 3. Статья 15. Собственность на землю.  
<http://www.zemkodeks.ru/kodeks/zemkodeksru/zemkodeks-glava3.html>

<sup>85</sup> Un'indagine condotta nel 2006 dimostra che la procedura per l'acquisto o il leasing di terreni può richiedere anche più di un anno. Cfr. Margareta D. Hanouz, Alexey Prazdnichnykh (2011), *The Russia Competitiveness Report 2011*, World Economic Forum.

<sup>86</sup> Головки Мария Владимировна (2012), *Институциональные барьеры модернизации Российской экономики*, "Экономические исследования", №4, стр. 1-12

piccola parte dei terreni è stata privatizzata, mentre una gran parte rimane ancora di proprietà dei governi locali.<sup>87</sup>

In Russia (come in molte altre economie in fase di transizione), i contratti stipulati tra privati sono difficili da ispezionare e far rispettare. In altre parole, i diritti di proprietà privata non sono poi così sicuri e credibili come ci si aspetta.

Il contesto istituzionale incerto nel mercato emergente russo inibisce pertanto le opportunità di business rendendo l'attività imprenditoriale più complessa e rischiosa; l'assenza di metodi efficaci per risolvere le controversie commerciali contribuisce poi ad aumentare sostanzialmente il costo di ingresso.

#### *Regole di accesso al mercato*

Un'altra barriera, che si interpone alla realizzazione di un'attività economica in Russia, riguarda le regole che disciplinano l'accesso delle aziende straniere sul mercato, in particolare la procedura di registrazione dell'azienda e di certificazione dei propri prodotti.

Le imprese italiane, che si affacciano al mercato russo e che intendono porre le basi di una loro presenza diretta, debbono valutare attentamente lo strumento organizzativo più idoneo a soddisfare le loro esigenze, strumenti che possono essere di natura puramente commerciale o produttiva-commerciale. Le tipologie da prendere in considerazione possono essere la rappresentanza commerciale, la filiale, la società di diritto russo, la società a responsabilità limitata (OOO), la società per azioni aperta (OAO) ed infine la società per azioni "chiusa" (ZAO). Le aziende italiane hanno espresso una spiccata preferenza per quest'ultima (ad esempio, "Ferrero", "Indesit International", "Temix", "Velor" del Gruppo Kerama Marazzi).

I processi di creazione, di modifica e di cambiamento della forma aziendale, nonché la liquidazione della società, sono regolamentati nella prima parte del Codice Civile della Federazione Russa, approvato il 1° gennaio 1995. Secondo la

---

<sup>87</sup> Margareta D. Hanouz, Alexey Prazdnichnykh (2011), *Ibidem*.

normativa vigente le aziende che detengono il capitale straniero adottano le stesse regole esistenti per le società russe.<sup>88</sup>

La registrazione delle aziende straniere avviene normalmente nell'arco di un mese dal deposito della documentazione presso la Camera di Registrazione Statale, situata al Ministero della Giustizia della Federazione Russa, secondo la modalità di presentazione pratiche di "sportello unico". Fino a poco tempo fa, per tale registrazione bisognava interloquire con 20-30 enti e presentare fino ad un massimo di 90 documenti diversi.<sup>89</sup>

Per l'importazione della maggior parte delle categorie dei beni sul territorio russo, è necessario ottenere una certificazione; per esempio, il periodo di certificazione per i prodotti alimentari può variare da 3 settimane (succhi di frutta, acqua minerale) ad alcuni mesi (prodotti bio, alimenti per i neonati). Le autorità russe, spesso richiedono un ulteriori certificati, oltre a quelli normalmente esibiti dalle aziende italiane.

Per affrontare le barriere legislative e le difficoltà derivanti dallo scarso rispetto delle leggi, occorre valutare preventivamente il Rischio Paese e adottare le modalità d'ingresso che possono attenuare tale rischio. Le transazioni dovrebbero essere chiaramente e correttamente documentate fin dall'inizio, come previsto dal sistema legislativo vigente, e per le eventuali controversie rivolgersi all'arbitrato della Corte Giudiziaria di una terza nazione neutra. Si deve porre particolare attenzione all'elaborazione dei documenti richiesti, in quanto la Federazione Russa attribuisce una notevole importanza a queste formalità legali. Per valutare la decisione e le modalità d'ingresso sul mercato russo occorre inoltre tenere conto delle specificità settoriali e delle caratteristiche del

---

<sup>88</sup> Нинель Н. Вознесенская (2001), *Иностранные инвестиции: Россия и мировой опыт. Сравнительно-правовой комментарий*, Контракт - Инфра-М.

<sup>89</sup> Harry G. Broadman (may 2000), *Reducing Structural Dominance and Entry barriers in Russian Industry*, The World Bank.

territorio, come pure valutare gli altri rischi non legali in riferimento alle aziende o partner russi (ad esempio, la reputazione).<sup>90</sup>

### *Tutela della proprietà intellettuale*

Un'altra grande difficoltà per le aziende italiane sul mercato russo riguarda la tutela della proprietà intellettuale, cioè i brevetti e i marchi commerciali. La registrazione dei marchi in Russia è effettuata da Rospatent, ma è comunque valida quella regolamentata dagli accordi internazionali.

Anche se le leggi corrispondono agli standard internazionali, la limitata capacità delle autorità pubbliche, di far rispettare i diritti di proprietà intellettuale, diventa un problema di notevole rilevanza per le imprese straniere.

Anche la produzione di massa della merce contraffatta di noti marchi di aziende europee crea una grande difficoltà alle aziende straniere presenti nel territorio russo, per quanto riguarda la loro produzione e commercializzazione. Lo stesso Ministero dello Sviluppo Economico evidenzia il problema della contraffazione, che tocca da vicino anche i marchi italiani.<sup>91</sup>

Oltre alla contraffazione del marchio, che consiste nella riproduzione di articoli, che vengono messi in commercio con un marchio identico ad uno registrato, vi sono altri illeciti che si possono riscontrare altrettanto frequentemente

Vengono spesso riprodotti e messi in commercio degli articoli, che riguardano soprattutto abbigliamento, pelletteria, arredamento e complementi d'arredo, che hanno dei design molto simili a quelli di modelli registrati. Si tratta di una vera e propria contraffazione di design, che è in continuo aumento e che mette in pericolo il commercio dei prodotti italiani.

Un altro fenomeno altrettanto diffuso è l'uso non appropriato e l'abuso delle indicazioni di origine, come il "Made in Italy".

---

<sup>90</sup> Allen & Overy LLP (2011), *Ibidem*

<sup>91</sup> Ministero dello Sviluppo Economico (2012), *L'impatto della contraffazione sul sistema-Paese: dimensioni, caratteristiche e approfondimenti*, Censis. Dati tratti dal sito [http://www.anci.it/Contenuti/Allegati/L\\_impatto\\_della\\_contraffazione\\_sul\\_sistema-Paese-Sintesi\\_dei\\_risultati.pdf](http://www.anci.it/Contenuti/Allegati/L_impatto_della_contraffazione_sul_sistema-Paese-Sintesi_dei_risultati.pdf)

In altre parole vengono definiti italiani molti prodotti, specialmente del settore degli alimentari, delle calzature e dell'abbigliamento, che di italiano hanno solo un'etichetta per di più falsa. Questo avviene perché in molti paesi comprare italiano equivale a comprare un prodotto di qualità e di buon gusto e molti consumatori stranieri sono sensibili all' "Italian sounding".<sup>92</sup>

Non è facile però agire contro i commercianti di prodotti contraffatti, in quanto con la normativa attuale è necessario dimostrare che al proprietario del marchio è stato intenzionalmente causato un enorme danno. Soltanto il proprietario del marchio può rivolgersi alle autorità giudiziarie per avviare un'azione penale, e siccome molti brand famosi, soggetti a falsificazione, sono distribuiti in Russia tramite gli agenti che non dispongono di tali diritti, risulta piuttosto difficile combattere il fenomeno.

Con l'adesione all'WTO deve essere rinforzata in Russia anche la protezione dei diritti di proprietà intellettuale come dalle disposizioni dell'Accordo sugli Aspetti dei Diritti di Proprietà Intellettuale (TRIPs).<sup>93</sup>

### 3.1.3. Il problema della corruzione e della criminalità

#### *Problema della criminalità*

Nel passaggio da un sistema economico pianificato e centralizzato ad uno di mercato e di decentramento, la Russia ha avuto un'esplosione della criminalità, caratterizzata da una fitta rete di complicità e dalla colpevole omissione dei centri del potere.

Il dissolvimento dell'Unione Sovietica alla fine del '91, con la "liberalizzazione" dell'economia, ha ridotto la maggior parte delle restrizioni connesse al movimento dei beni, dei capitali e delle persone e ha iniziato il processo di redistribuzione della proprietà, lasciando però spazi a iniziative illegali che hanno incrementato la criminalità, in particolare quella organizzata. In questa nuova situazione di liberalizzazione, di apertura dei mercati e ancora di scarsa

---

<sup>92</sup> Ministero dello Sviluppo Economico (2012), *Ibidem*.

<sup>93</sup> Margareta D. Hanouz, Alexey Prazdnichnykh (2011), *Ibidem*

regolamentazione si sono delineate due forme di criminalità: mafia bassa, più presente nell'ambiente militare, e mafia alta, più presente nel mondo economico e politico.<sup>94</sup>

Dunque per ridurre il fenomeno, che ha costi elevatissimi in termini economici, politici e morali, è necessaria la diffusione di cultura della legalità tra la gente. Bisogna sviluppare la "civilizzazione" dell'economia attraverso una forte etica, che includa oltre al concetto di massimizzazione dei profitti, quelli della solidarietà e della democrazia.

Oggi il fenomeno della criminalità risulta essere inferiore rispetto ai primi anni '90, e i problemi che si verificano riguardano principalmente i partner russi.

Non ultimo, l'elemento che suscita preoccupazione alle aziende estere è l'aumento del livello di criminalità di strada e di aggressione nei confronti dei cittadini stranieri, come pure la situazione critica con gli avvenuti atti terroristici nel Paese.

#### *Problema della corruzione*

Durante l'era sovietica esisteva un sistema di rapporti sia sociali che economici di tipo baratto, basato su accordi informali, perché lo scambio di favori avveniva nell'ambito dell'accesso a beni e servizi. In seguito, con la transizione verso un'economia di mercato, le forme di accordi informali sono cambiate, e dall'essere basate inizialmente sulla corruzione attraverso l'amicizia, sono passate alla corruzione attraverso i soldi.<sup>95</sup>

Nel Paese, in cui il fenomeno della corruzione diviene parte integrante della società, risulta estremamente difficile per un'impresa essere competitiva ed operare sul mercato senza farne ricorso. L'attività imprenditoriale che non fa ricorso alla corruzione deve affrontare difficoltà burocratiche, quali lentezza dei

---

<sup>94</sup> James O. Finckenauer, Yuri A. Voronin (2001), *The Threat of Russia Organized Crime*, U.S. Department of Justice.

<sup>95</sup> Владимир Л. Римский (2011), *Коррупция и Межличностное доверие в Современной России*, Фонд Индем.

funzionari nello svolgimento dei loro doveri o l'incapacità di ottenere le necessarie autorizzazioni. Il mancato ricorso a tale pratica può tradursi in una riduzione della competitività sul mercato estero, oppure può portare ad un notevole incremento delle spese. Vladimir Rimsky (2004) afferma che in molti ambienti la corruzione in Russia è diventata un fenomeno quasi quotidiano e le persone, che commettono l'atto illecito, non si rendono conto che quello che stanno facendo è illegale.<sup>96</sup>

Da qui risulta evidente che la criminalità economica e la corruzione sono diventati fenomeni talmente diffusi che riguardano ormai quasi tutte le attività e i settori dell'economia russa.

Le imprese si adattano a queste condizioni anomale, inventandosi una modalità di business "alla russa", piuttosto che operare in modo legalmente ed eticamente corretto. La presenza di numerose lacune normative e dello scarso rispetto delle leggi vigenti, nonché l'estensione della corruzione, spinge, in alcuni casi, le aziende ad abbandonare il mercato russo che spesso non viene scelto come primo mercato in cui internazionalizzarsi.

Valery Radayev (1998) distingue tre modalità in cui si manifesta la corruzione.<sup>97</sup>

Una prima riguarda il pagamento delle tangenti ad un pubblico ufficiale per ottenere dei servizi extra, quali sovvenzioni, appalti pubblici o informazioni riservate. Le altre due si manifestano due casi si manifestano con estorsioni e/o ricatti da parte dei funzionari, e più specificatamente si riferiscono:

- a) alla richiesta, da parte del funzionario, di una ricompensa per lo svolgimento delle attività propri
- b) agli ostacoli di natura burocratica creati intenzionalmente, e che solo successivamente vengono sciolti dagli stessi funzionari in seguito al pagamento di un corrispettivo di denaro.

---

<sup>96</sup> Владимир Л. Римский (2004), *Бюрократия, Клиентелизм и Коррупция в России*, *Общественные Науки и современность*, №6, p. 68-79.

<sup>97</sup> Валерий В. Радаев (1998), *Формирование новых российских рынков: трансакционные издержки, формы контроля и деловая этика*, Центр политических технологий.

Un'ulteriore tattica di estorsione avviene attraverso un'attività di ispezione e controllo ad una determinata società, in seguito alla quale vengono rilevate alcune incongruenze, poi, con la minaccia di sanzioni e multe elevate, si induce l'imprenditore a risolvere la situazione tramite un accordo bilaterale.

Dal rapporto pubblicato nel 2011 da "Transparency International", un'associazione internazionale impegnata nel combattere la corruzione, si evince che il livello di corruzione dell'economia è emerso in Russia, tra i 183 paesi analizzati, si colloca al 143-esimo posto accanto a paesi come Mauritania, Nigeria e Uganda.<sup>98</sup>

Questa associazione ha assegnato un valore da 0 a 10 ad ognuno dei numerosi paesi presi in esame a seconda che la corruzione risulti al massimo livello (valore 0) o sia completamente assente (valore 10). L'indice si ricava sulla base di ricerche ed interviste affidate ad esperti dal mondo del business e ad istituzioni competenti che hanno riportato la percezione della corruzione presente nella politica e nel settore pubblico.

Tabella di percezione della corruzione 2011

<b>Country</b>	<b>Score 2011</b>	<b>Score 2005</b>
New Zealand	9,5	9,6
Denmark	9,4	9,5
Sweden	9,3	9,2
Singapore	9,2	9,4
Norway	9	8,9
Russia	2,4	2,4
Uzbekistan	1,6	2,2
Afganistan	1,5	2,5
Somalia	1	2,1

Fonte: Transparency International, 2011

<sup>98</sup> Dati tratti dal sito <http://cpi.transparency.org/cpi2012/>

I valori da me riportati nella tabella riguardano le nazioni più virtuose come Nuova Zelanda, Danimarca, Svezia, Singapore, Norvegia e quelli che purtroppo lo sono meno e tra questi si colloca la Russia con un valore inferiore ai 3 punti, e quindi decisamente corrotta.

La fondazione "INDEM" ha provato a misurare il livello di corruzione in Russia; secondo tali ricerche negli anni dal 2001 all' 2005 la dimensione della corruzione nel mercato d'affari russo è aumentato di 10 volte, fino a 316 miliardi di dollari.<sup>99</sup>

A tal riguardo, Ivan Ninenko, vicedirettore di Transparency International Russia, ha dichiarato: "I rappresentanti delle nostre aziende all'estero sono i più pronti a elargire bustarelle, tanto ai funzionari statali quanto alle organizzazioni private. Le nostre aziende non considerano nemmeno l'uso di dare mazzette come qualcosa di anormale. Per loro è una prassi abituale, e in Russia spesso è una scelta obbligata. Ciò è dovuto anche all'assenza di sanzioni, a differenza di molti Paesi in cui esistono da tempo delle leggi in materia".<sup>100</sup>

Secondo Rimsky (2004), le aziende generalmente sono in grado di risolvere generalmente, qualsiasi problema burocratico ricorrendo ad una sorta di corruzione. La possibilità di risolvere le problematiche, sia a livello personale che aziendale, attraverso la corruzione è diventata una prassi diffusa su tutto il territorio russo. Il sistema burocratico russo tende ad ottenere una tangente da ogni settore della società, e tutto ciò si traduce per gli imprenditori in un incremento di lavoro e di spese. Per compensare tali spese, molti imprenditori si avvalgono di modi illegali per evadere le tasse.<sup>101</sup>

Un'indagine condotta da OECD rivela che i manager delle PMI in Russia sono soggetti a manipolazioni da parte delle autorità locali, che li inducono a pagare

---

<sup>99</sup> Георгий Сатаров, Сергей Пархоменко, Дина Крылова, Юлия Ростовикова (2007), *Бизнес вне коррупции: Руководство к действию*, Центр международного частного предпринимательства (СИРЕ), при поддержке Агентства США по международному развитию (USAID) и фонда ИНДЕМ.

<sup>100</sup> Citazione tratta dall'articolo *Passi avanti contro le bustarelle* del 18/01/2012 pubblicato nella rivista elettronica "Russia OGGI"

<sup>101</sup> Владимир Л. Римский (2004), *Ibidem*.

fino a 40 - 50 diverse imposte. Ma le tasse ufficiali non sono le uniche spese che i business russi devono supportare. Purtroppo ancora oggi, molte piccole e medie imprese devono pagare la mafia per sopravvivere.<sup>102</sup> Per far fronte a questo problema è stata adottata nel maggio scorso una legge sulla lotta alla corruzione, fortemente voluta dal presidente Medvedev. Anche l'ingresso nell'Organizzazione Mondiale del Commercio, e la seguente adozione da parte russa della Convenzione OCSE contro la corruzione di pubblici ufficiali stranieri, dovrebbe contribuire al miglioramento della situazione.<sup>103</sup>

#### 3.1.4. Problemi infrastrutturali e raccolta informazioni

##### *Problema dell'inadeguatezza delle infrastrutture*

Con il termine "infrastruttura", in questo capitolo, si fa riferimento agli aspetti logistici, cioè alla rete ferroviaria e autostradale, alla disponibilità degli spazi per il magazzinaggio e lo stoccaggio, ecc. La diffusione del sistema bancario russo è un altro fattore che caratterizza l'infrastruttura del Paese ed è già stato analizzato in precedenza.

Nell'analizzare il livello di sviluppo dell'infrastruttura è necessario considerare le caratteristiche geografiche della Federazione Russa, dove ci sono 11 fusi orari, il territorio si estende per diciassette milioni di km, la densità della popolazione è di circa 9 abitanti per km, che si concentra principalmente nella parte europea del Paese.

Negli anni 90 in Russia si è assistito ad una drastica riduzione (circa 5 volte) degli investimenti nei trasporti ferroviari e i finanziamenti pubblici sono diminuiti di 50 volte.<sup>104</sup>

---

<sup>102</sup> Harry G. Broadman (2000), *Ibidem*.

<sup>103</sup> Ambasciata d'Italia a Mosca, (a cura di) Umberto Allemandi, *Guida per gli operatori economici italiani nella Federazione Russa*, 2012

<sup>104</sup> На ученом Совете ИМЭМО, *Инвестиционная модель России*, "Мировая экономика и международные отношения", № 11, С. 3-16, 2003

Nella relazione sulla Federazione Russa elaborata dalla Banca Mondiale nel giugno 2010, si rileva insoddisfacente lo stato delle infrastrutture di trasporto del paese e inadeguato il suo finanziamento, che inevitabilmente interferisce sullo sviluppo del business internazionale.<sup>105</sup>

Nello studio, tra l'altro, si evidenzia una diminuzione della spesa per il settore dei trasporti, che è passata allo 0,6 % del PIL nell'anno 2010, rispetto al 2,5% del PIL nel 2009, che non era comunque sufficiente.

Secondo la Banca Mondiale, l'insufficiente spesa da parte del Governo per la riparazione e la manutenzione delle infrastrutture di trasporto è una delle principali cause del suo degrado. Infatti nel bilancio dello stato per l'anno 2010 è stato destinato un ammontare pari a 274 miliardi di rubli per la costruzione e la manutenzione della rete stradale. Secondo la stima comunicata dal capo dell'Agenzia Federale delle reti stradali, a tale scopo sono necessarie 1 - 1,2 trilioni rubli all'anno.

Nella classifica stilata dalla Banca mondiale, la Russia si posiziona al 48° posto al mondo in termini di disponibilità e di qualità delle infrastrutture di trasporto; per la qualità delle infrastrutture ferroviarie si trova al 33° posto, per la qualità delle strade si trova quasi alla fine dell'elenco, cioè al 111° posto. Infine, per quanto riguarda le infrastrutture relative ai porti di acqua e aeroporti, la Russia si posiziona rispettivamente al 82° e 87°.<sup>106</sup>

Il costante sotto finanziamento delle infrastrutture e la scarsa qualità di manutenzione sono le cause che determinano il fatto che l'economia non regge il volume complessivo del traffico del mercato internazionale.

---

<sup>105</sup> Вадим Бондарь, *Инфраструктура сегодня — препятствие развития России*, dati tratti dal sito <http://newsland.com/news/detail/id/533144/>

<sup>106</sup> Вадим Бондарь, *Ibidem*.

### *Accesso alle informazioni*

Anche la capacità di accedere alle informazioni necessarie influisce significativamente sulla decisione di internazionalizzazione delle imprese italiane nel mercato russo.

Per la raccolta informativa ci si rivolge alla ICE/Agenzia per la promozione all'estero e l'internazionalizzazione delle imprese italiane, alla Confederazione Generale dell'Industria Italiana o alla Camera di Commercio Italo/Russa. Questi enti hanno lo scopo di contribuire allo sviluppo della collaborazione economica, commerciale, tecnica, giuridica, scientifica e culturale tra l'Italia e la Federazione Russa, nonché tra gli operatori dei suddetti Paesi, e di favorire la creazione di un clima di fiducia e di fattiva collaborazione tra gli imprenditori italiani e russi.<sup>107</sup>

Sono numerosi i servizi offerti e più specificatamente:

- organizzazione di mostre autonome di prodotti italiani;
- partecipazione di padiglioni nazionali presso fiere estere;
- realizzazione di missioni esplorative o commerciali affidate a delegazioni di imprese italiane;
- svolgimento di seminari sulla conduzione del business in Russia;
- sessioni di incontri business to business.

Al fine di intensificare le relazioni commerciali, nel 1995 è stato fondato il "Gruppo Imprenditori Italiani a Mosca" (GIM/Unimpresa).<sup>108</sup>

Tale associazione fornisce ai suoi membri i seguenti servizi:

- informazioni sulla situazione economica in Russia, sulla situazione di alcune regioni e su specifiche industrie
- informazioni generali, come dati sul mercato; indirizzi e profili di aziende, sindacati e dipartimenti del governo nella regione; informazioni utili alle aziende per le spese relative, nonché le informazioni sulle imposte e tasse e il supporto per l'accreditamento e la certificazione;

---

<sup>107</sup> Ambasciata d'Italia a Mosca (2012), (a cura di) Umberto Allemandi, *Guida per gli operatori economici italiani nella Federazione Russa*.

<sup>108</sup> Ambasciata d'Italia a Mosca (2012), *Ibidem*.

- supporto nella risoluzione dei problemi legali;
- promozione di incontri, seminari e altre iniziative informative con le autorità politiche e amministrative russe su temi di attualità e reciproco interesse per i due Paesi.

Va sottolineato che, negli ultimi anni, le condizioni di raccolta delle informazioni, necessarie per l'ingresso e per lo svolgimento dell'attività imprenditoriale in Russia sono migliorate considerevolmente. Il grande problema risiede nel fatto che le imprese italiane non vengono aggiornate su tutti i cambiamenti e miglioramenti che si susseguono oggi in campo economico e giuridico. Pertanto, il ruolo di queste strutture assume notevole importanza nel fornire una nuova e migliorata visione sulla Russia.

Il problema della carenza delle informazioni riguarda principalmente il micro livello. La scarsa trasparenza del business russo rimane tuttora uno degli ostacoli principali per attrarre gli investimenti stranieri. Attualmente non sono disponibili informazioni affidabili sull'attività della maggior parte delle imprese russe, fatta eccezione per un limitato numero di multinazionali, che hanno adattato le procedure agli standard previsti per le aziende dell' Europa occidentale.

Le PMI si trovano in una posizione di svantaggio in quanto, rispetto alle multinazionali, non dispongono di sufficienti risorse, sia finanziarie che umane, idonee a ottenere informazioni sufficienti.

#### 3.1.5. Barriere socio-culturali

Come già precedentemente chiarito, la «cultura» non incide soltanto sulla psicologia sui processi psicologici, ma influisce anche sul funzionamento dei sistemi sociali in ambito sociologico, politico ed economico.

Per instaurare e sviluppare una proficua relazione con i partner e i collaboratori locali occorre conoscere le peculiarità della cultura imprenditoriale russa ed individuare quegli aspetti dell'identità nazionale che possono mettere a rischio la relazione in ogni sua fase.

Si ritiene necessario perciò dedicare attenzione a quegli aspetti della cultura che hanno un impatto di maggior rilievo sulle negoziazioni, le trattative e il successivo processo di collaborazione.

### *Atteggiamenti, Valori e Comportamenti dei dirigenti e dipendenti*

Vado ad analizzare le specificità e le caratteristiche culturali della Federazione Russa, prendendo come riferimento le dimensioni culturali di G. Hofstede.

*Distanza di potere.* La Russia è una tra le nazioni con la più alta distanza di potere all'interno della società.<sup>109</sup> Le radici di tale fenomeno sono assai profonde. La cultura russa, con la sua enfasi verso le figure di autorità, assoggettamento all'imperialismo zarista, sottomissione al regime comunista e la deferenza ai dettami della Chiesa ortodossa ha contribuito a creare un'elevata distanza all'interno della popolazione e tra i dirigenti e i lavoratori. Un'ulteriore ragione sta nel fatto che la Russia aveva adottato il sistema delle caste<sup>110</sup>, i cui meccanismi hanno lasciato delle tracce. Il PDI elevato (93/100) attribuito al paese indica che la Russia ha un grande divario tra ricchi e poveri, che si traduce anche in una significativa distanza di potere tra le persone.

Non va dimenticato poi che la Russia è molto grande dal punto di vista territoriale, il paese più vasto del pianeta.

Una rilevante discrepanza tra i ruoli che occupano le persone determina l'importanza che si attribuisce agli status simbol. Tale distanza si manifesta anche in tutte le fasi delle interazioni aziendali: incontri, riunioni, negoziazioni o cooperazioni.

---

<sup>109</sup> Vicina ai paesi latino-americani e dell' Asia sud-orientale.

Cfr. Наталия Н. Латова, Юрий В. Латов, *Российская экономическая ментальность на мировом фоне*, «Общественные Науки и Современность», №4, стр. 31-43.

<sup>110</sup> Wikipedia: "Per un individuo appartenente ad una casta, con la sua rigida gerarchia, è molto difficile o impossibile entrare a far parte di un gruppo sociale diverso, in particolare se di rango più elevato..". La citazione dal sito <http://it.wikipedia.org/wiki/Casta>

*L'individualismo/collettivismo.* La cultura sociale riflette le pratiche tradizionali collettiviste della società che affonda le sue radici nelle tradizioni storiche remote e nell'indottrinamento socialista. La cultura della Russia è stata dominata per molto tempo da una élite governativa, formata dagli zar, dai latifondisti e dai leader del partito comunista, che limitavano la libertà individuale. Il perseguimento degli interessi individuali e del benessere collettivo è stato considerato immorale e pertanto frenato in ogni modo.<sup>111</sup>

La lunga tradizione di collettivismo, che contraddistingue la cultura nazionale, aiuta a comprendere molti fenomeni e comportamenti attuali.

Caratteristica distintiva dello stile manageriale russo è il processo decisionale collettivo. Anche nel prendere le decisioni che non prevedono un ampio raggio d'azione, il collaboratore normalmente si confronta con il suo superiore, il che allunga significativamente il processo decisionale e l'esecuzione delle attività. Spesso i collaboratori russi vengono rimproverati perché devono essere guidati dai capi e intraprendono le attività solo dopo aver ricevuto delle indicazioni precise da parte dei propri superiori.

La relazione con i dipendenti è di tipo top-down e non si instaurano dei rapporti personali con i superiori.

*Mascolinità/femminilità.* Alla Russia viene attribuito un punteggio basso per l'indice di mascolinità (36/100), quella russa può essere quindi considerata come una società caratterizzata da valori essenzialmente femminili. Naturalmente il successo è importante per i russi, ma non è fine a se stesso, e il denaro guadagnato viene speso per se stessi e per i propri familiari, al fine di migliorare la qualità della vita. Il punteggio piuttosto basso potrebbe sorprendere a causa della presenza degli status symbol, ma tale aspetto è correlato non alla mascolinità ma ad un'elevata distanza di potere.

---

<sup>111</sup> Per esempio, solo negli anni ottanta è divenuta legale in Russia l'apertura di un'azienda privata.

Inoltre, va sottolineato che i russi, anche nell'ambito lavorativo, di fronte agli sconosciuti tendono a sottovalutare le loro capacità, i successi personali e parlano di loro stessi molto modestamente.

*Avversione all'incertezza.* Il punteggio pari a 95/100 dimostra che russi si sentono molto minacciati dalle situazioni ambigue, così che hanno istituito una burocrazia tra le più complesse del mondo.

Il punteggio alto della UAI può indicare la preferenza dei dirigenti russi per un'economia pianificata, che li fa sentire più a loro agio, oppure l'esigenza di essere protetti e sorvegliati nei periodi di transizione, quando il rischio di incertezza è particolarmente alto. Negli anni novanta, a causa del crollo dell'Unione Sovietica, la maggior parte della popolazione ha perso il senso di orientamento rispetto al nuovo ambiente frammentato e incerto. Le norme del passato, che davano un senso di sicurezza e consentivano di sopportare l'incertezza (rispetto per età e tradizione, forte regolamentazione, ordine sociale) non erano più attuali. Oggi tale disorientamento è stato superato: i manager si adeguano rapidamente e con creatività alle situazioni di rapido cambiamento dell'ambiente, la maggior parte di essi possiede capacità che consentono di lavorare in squadra e di condividere il rischio. Sono molti i manager e gli imprenditori russi che lavorano bene in gruppo, facendo affidamento non solo su accordi formali, ma anche sull'amicizia e sull'interazione interpersonale. Continuano però ad essere molto formali e distanti, finché non conoscono bene le persone con cui interagiscono.

A differenza dello stile manageriale italiano, che presuppone la collaborazione, quello che caratterizza la maggior parte delle imprese russe è uno stile autoritario, accompagnato dal timore dei dipendenti di assumersi delle responsabilità. In Italia l'identità del singolo è molto più valorizzata e, a differenza della Russia, viene incoraggiato lo spirito di iniziativa.

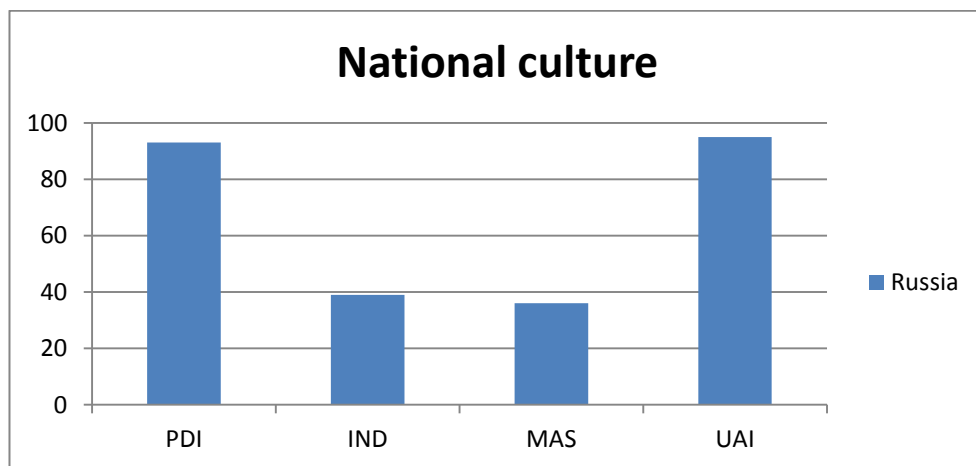
*Orientamento breve/lungo termine.* Dato che le imprese russe hanno un orientamento a breve termine, si focalizzano quindi sul confronto tra passato e presente e dirigono l'azienda di giorno in giorno, cosa che rende molto difficile la

pianificazione per il futuro/a lungo termine. L' orientamento prevalentemente a breve termine, assieme all'assenza di fiducia nel socio, incide sulla natura delle relazioni, portando in determinate situazioni alla risoluzione dei rapporti d'affari. Negli ultimi dieci anni la Federazione Russa ha fatto passi da gigante nel percorso di modernizzazione sociale e culturale, ma è tuttora ancorata ad un certo modello di sviluppo sociale.

Le dimensioni di G. Hofstede dimostrano che alla Russia viene attribuito un punteggio molto alto per la distanza di potere, che si rispecchia in primo luogo nel ruolo del governo nella società e nell'economia.

L'indice di mascolinità/femminilità testimonia il fatto che è un paese caratterizzato da valori essenzialmente femminili. Infine, l'indice di individualismo puntualizza che la Russia sta diventando un paese individualistico, ma ancora legato alle sue radici collettivistiche.

L'analisi dimostra che la cultura russa, e in particolare quella imprenditoriale, dà valore alle relazioni interpersonali, e questo è un elemento che Italia e Russia hanno in comune.



Fonte: The Hofstede Centre

### Relazioni d'affari

Le relazioni interpersonali sono fondamentali per ottenere informazioni, fare nuove conoscenze e svolgere trattative di successo.

Lo status sociale in Russia si acquisisce grazie alle amicizie, alle conoscenze, ai contatti personali, oltre che alla famiglia. Le relazioni interpersonali contano molto anche nei rapporti tra le imprese, in quanto le istituzioni Statali e locali sono piuttosto deboli.

Le relazioni d'affari, che possono essere instaurate anche attraverso le relazioni sociali, vengono continuamente monitorate e se non risultano redditizie almeno in prospettiva di medio termine, devono essere terminate. Le aziende russe preferiscono cessare il rapporto, piuttosto che rivedere le attività in essere con lo stesso partner. Questo aspetto è avvalorato dal fatto che nel periodo di transazione il modello di business inizialmente adottato diventa presto obsoleto e perde la sua attualità, le aziende quindi devono trovare un nuovo modo di condurre gli affari, il che spesso significa di dover individuare nuovi consumatori e fornitori.

Si può notare una situazione complessa: da una parte le aziende cercano la stabilità e il controllo (comprovato da un elevato grado di avversione all'incertezza) e dall'altra, se l'attività non rispecchia le aspettative il rapporto viene sciolto.

In Russia, relazioni sociali, e anche quelle d'affari, possono essere contrassegnate da "blat", il che presuppone che le relazioni siano basate sia sulla fiducia reciproca con lo scambio di favori e regali, che su accordi informali che consentono di ottenere maggiori vantaggi.

I confini tra formalità e informalità sono molto esili, da un lato si vuole formalizzare il rapporto al fine di evitare le incertezze, dall'altro si accondiscende all'informalità e alla scarsa trasparenza.

Questo paradosso si riscontra anche nelle relazioni d'affari in cui da un lato sono necessari i contratti e i documenti, dall'altro il contenuto di tali contratti molte volte non viene rispettato dalle parti. Ciò comporta che i contratti e i documenti sono spesso estremamente difficili da comprendere per quelle aziende che non sono presenti direttamente sul mercato.

## **3.2. Analisi di un caso aziendale: L'esperienza Ballin**

### **3.2.1. Storia, prodotti e posizionamento del marchio**

Ballin S.p.A. è un'azienda che nasce nel 1945, grazie alla passione dei fratelli Guido e Giorgio Ballin, a Fiesso d'Artico, un paese lungo la Riviera del Brenta, territorio che vanta da sempre la produzione di calzature di alta qualità e che tuttora mantiene un notevole livello di specializzazione nel settore anche in ambito internazionale.

Negli anni novanta Giorgio Ballin ha passato il testimone ai tre figli: Gabriella, Direttore Commerciale; Reanna, Direttore Amministrativo e Alessandro, Responsabile Qualità.

Fin dai primi anni, l'azienda ha posto come priorità la ricerca del "bello", la cura dei dettagli e una grande attenzione al controllo della produzione, ponendo l'artigianalità quale elemento distintivo della lavorazione che rende riconoscibile il prodotto per l'alta qualità.

Lo sviluppo intrapreso dall'azienda ha interessato sia la produzione, che nel corso degli anni si è arricchita nella gamma dei prodotti offerti, sia l'area di espansione commerciale, che ha portato l'azienda ad uscire dai confini nazionali e ad inserirsi con successo nei mercati internazionali.

L'azienda ha puntato molto nello sviluppo del proprio brand, ma nel frattempo ha iniziato anche a produrre per i più noti marchi del panorama della moda mondiale. E' stato questo un percorso nuovo che ha permesso all'azienda di rimanere e di espandersi nel mondo del lusso.

Il processo di sviluppo intrapreso da Ballin S.p.A. ha interessato quindi più mercati di sbocco dei prodotti, tanto da portare l'azienda ad essere fortemente presente all'estero, dove le vendite realizzate contribuiscono per più dell'80% al fatturato aziendale.

E' importante, a tale proposito, mettere in rilievo gli incrementi che, soprattutto negli ultimi anni, il calzaturificio Ballin ha registrato in termini di fatturato, di personale e di produzione:

- Il fatturato è passato dai 25 mln € del 2009 e dai 35 mln € del 2010 ai 60 mln € del 2012;
- il numero dei dipendenti è salito da 150 a 220 dal 2010 al 2012;
- il numero di calzature nel 2012 è raddoppiato rispetto alle 250.000 paia prodotte nel 2010.

Il giro d'affari complessivo è ottenuto per il 35% dal proprio marchio, principalmente focalizzato sulle calzature femminili d'alta gamma, mentre il restante 65% è relativo alla lavorazione per conto terzi.

Tale crescita è stata sicuramente sostenuta anche dalla riorganizzazione operata dalla società, che ha formato due nuove unità operative controllate da una holding: la Nillab, concentrata sulle produzioni per altre griffe con cui il gruppo vanta già delle partnership, e la Ballin Project che si focalizza sullo sviluppo del marchio Ballin, concentrandosi soprattutto sull'apertura di retail monomarca.

Sul piano organizzativo, lo sviluppo dell'azienda ha portato ad una riorganizzazione in quanto è stato adottato un criterio funzionale alla divisione del lavoro: accanto alla funzione produttiva e a quella commerciale, che rappresentano il cuore dell'azienda, è presente la funzione amministrativa e di controllo interno, e quella finanziaria, di gestione del personale e di logistica. Ogni reparto è strettamente collegato ad altri per consentirne una forte interazione.

La Ballin rappresenta oggi una delle maggiori testimonianze dell'industria artigianale italiana in un settore che oramai è dominato dalla produzione automatizzata. Infatti, L'artigianalità rappresenta un tratto distintivo dell'azienda che ha sempre investito molto nella formazione interna. Per mantenere alto il livello delle professionalità l'azienda ha attivato al proprio interno dei reparti di formazione, affiancando alle attuali maestranze, dedicate alla produzione, anche nuove leve, a cui insegnare il mestiere che altrimenti andrebbe perso.

Un'altra delle scelte strategiche dell'azienda consiste nel confermare la vocazione al "made in Italy" attraverso il radicamento sul territorio dei siti produttivi, aprendo nuove divisioni in ambito locale e andando a ridurre le incidenze sui costi di produzione con interventi a risparmio energetico.

Grazie a questa strategia l'impresa ha acquisito un grande vantaggio competitivo, in quanto l'area geografica in cui il prodotto viene realizzato ne influenza in modo rilevante le caratteristiche sia quelle reali, che quelle percepite dal mercato. Nella percezione del consumatore, la qualità del prodotto, la sua immagine e il suo posizionamento riflettono la considerazione che egli ha del paese dove tale prodotto è realizzato come sede delle attività produttive. Il fatto che la produzione avviene in un'area geografica, che vanta elevata tradizione e reputazione positiva a riguardo, costituisce un elemento di differenziazione del prodotto che ha una grande importanza.

Per questo motivo vi è una grande attenzione da parte dell'azienda a trasmettere ciò che è l'identità del marchio: i suoi elementi peculiari di unicità, la sua storia, le caratteristiche costruttive e di prodotto, il senso di appartenenza e lo stretto legame con il territorio.

### **3.2.2. Analisi dell'ingresso sui tre mercati**

Già nel 1970, il Sig. Giorgio Ballin avviò il processo di sviluppo internazionale della sua impresa, collocando i prodotti nel mercato europeo.<sup>112</sup> Coerentemente con la vicinanza culturale e geografica, tale mercato è stato il primo ad interessare il processo di internazionalizzazione.

Il posizionamento internazionale della Ballin S.p.A., fin dai primi anni di attività estera, si contraddistingue per un'accurata selezione dei paesi e per la costituzione di un unico cluster in cui operare, caratterizzato da quei mercati che esprimono un'elevata capacità di spesa. Il posizionamento in tali mercati è rivolto a servire un unico segmento di domanda, costituita da coloro che cercano nelle

---

<sup>112</sup> E più precisamente nei paesi più vicini all'Italia, come Francia e Germania

calzature qualità ed eleganza. Il segmento di riferimento è formato per lo più da donne con alta scolarità, professionalità e un elevato potere d'acquisto e da tutte quelle a cui piace vestirsi bene e disposte a spendere cifre elevate per le calzature e gli accessori contraddistinti da qualità esclusiva. Più in generale, dai consumatori con elevate capacità di reddito.

Oggi tra i mercati esteri di maggior rilievo, a cui è rivolta la vendita dei prodotti del calzaturificio, vi sono anche il mercato russo (territorio dell'ex Unione Sovietica) e quello asiatico, in particolare quello cinese.

Il processo di sviluppo internazionale attuato da Ballin si contraddistingue per la natura sostanzialmente informale, anche se si individua una significativa formalizzazione nella pianificazione dei compiti e delle mansioni della struttura aziendale.

Tale processo è definito in maniera significativa dalle caratteristiche dei prodotti aziendali: i prodotti Ballin individuano di fatto i mercati potenziali a cui rivolgersi, cioè quei paesi i cui consumatori dispongono di una elevata capacità di spesa.

La strategia di marketing internazionale adottata dall'impresa si caratterizza per un'offerta omogenea nei diversi mercati in cui l'impresa opera. Le caratteristiche del prodotto sono le stesse in tutti i paesi, anche se chiaramente vengono considerate le specificità dei consumatori esteri (ad esempio, la misura del piede del cliente cinese è molto più piccola rispetto a quella di un europeo, ecc.). A volte vengono richiesti anche colori, materiali, modelli diversi a seconda del paese di provenienza del cliente, ma in ogni caso, l'azienda realizza una sola collezione.

Fino all'anno 2009 la politica distributiva è stata la stessa in tutti i paesi in cui l'azienda operava. Le vendite, organizzate tramite una rete di esportazione indiretta sostenuta dai distributori attraverso la commercializzazione presso multibrand specializzati nei vari paesi, negli anni si sono rivelate in linea con le attese e nel rispetto dei budget di costo.

Nella definizione del prezzo la Ballin segue l'orientamento al prodotto, cioè privilegia le caratteristiche che il prodotto deve possedere, ponendo massima

attenzione alla qualità. Successivamente alla definizione dei costi totali sostenuti, l'azienda esegue una valutazione del comportamento dei consumatori e della concorrenza nei confronti del prezzo di vendita che è stato formulato.

Il listino prezzi di partenza è variabile sia per le macro aree (l'Asia, il territorio dell'ex Unione Sovietica, l'Europa), sia per le modalità di presenza in esse (esportazione indiretta, franchising, presenza diretta).

Le variazioni nel prezzo di vendita nei singoli mercati all'interno delle macro aree sono da attribuirsi ai differenziali nei costi commerciali, come i costi di trasporto, le tasse di importazione, ecc., a carico degli intermediari dell'azienda.

Il mark up applicato dal rivenditore estero può variare significativamente anche all'interno dello stesso paese, a causa dei costi maggiori inerenti, ad esempio, agli affitti più elevati o alle spese di trasporto, considerando l'ampio territorio della Federazione Russa o della Cina.

Per quanto riguarda la politica promozionale, lo strumento pubblicitario rappresenta una delle principali leve del marketing mix di cui l'azienda si serve al fine di dare visibilità al proprio marchio, di aumentare la notorietà di marca e di ampliare le vendite. Per sostenere lo sviluppo del marchio a livello sia nazionale che internazionale, Ballin si è rivolta ad un'agenzia di comunicazione integrata, Attila&Co, e con il suo intervento continua ad affermare il proprio brand attraverso le varie campagne pubblicitarie realizzate sulle principali testate femminili (italiane e russe), sulle riviste del settore nazionale, on air, oltre alla realizzazione dei materiali di comunicazione below the line, tra cui il catalogo consumer, i cartelli per gli allestimenti delle vetrine e i lookbook.

Nell'ambito delle scelte promozionali va collocata la decisione dell'azienda di partecipare alla manifestazione "theMicam", il principale evento fieristico mondiale per quanto riguarda il settore calzaturiero che raduna i numerosissimi buyer provenienti da tutto il mondo (su circa 40.000 visitatori complessivi, 20.000 provengono dall'estero).

Come precedentemente precisato, all'inizio del processo di espansione internazionale l'attenzione dell'impresa si era concentrata su quei paesi che

condividono uno stile nel vestire simile a quello italiano. Com'è facilmente intuibile, quello europeo risultava essere il più vicino alla cultura italiana, solo in un secondo momento Ballin ha fatto conoscere il proprio prodotto anche ai paesi extraeuropei.

Il mercato europeo è stato senza dubbio identificato come quello con minor diversità rispetto all'italiano. Perciò la Ballin S.p.A., sfruttando il favore della vicinanza geografica, non ha mai preso in considerazione acquisizioni e joint venture per gestire meglio l'internazionalizzazione in quest'area. Sono state strutturate negli anni nei Paesi di vendita stabili relazioni con distributori locali e istituzioni (come la Camera di Commercio): questi sistemi hanno sostituito strumenti più complessi per la penetrazione dei mercati europei, senza però mancare di efficacia.

Quello europeo viene considerato alla stregua del mercato italiano per le similitudini che si riscontrano nella concorrenza, nella tipologia dei clienti e nel sistema in generale; infatti, la produzione italiana viene scarsamente contrastata dai competitori in Europa e inoltre l'evoluzione del mercato europeo è più prevedibile, coerentemente con l'appartenenza dell'Italia all'UE, rispetto alle altre aree geografiche prese in esame. Infatti nel mercato cinese e in quello russo sono state rilevate dall'azienda delle sensibili differenze al momento dell'ingresso.

Spostando l'attenzione sul mercato cinese, sin dall'inizio dichiarato il più differente da quello di origine sia per il tipo di economia e cultura sia dal punto di vista amministrativo e demografico, un sostanziale punto di diversità evidenziato dall'Amministratore Delegato dell'azienda è rappresentato dalla concorrenza locale. In Cina esiste, infatti, una concorrenza molto poco diversificata con un elevato numero di followers i quali investono in maniera estremamente limitata in stile e design (e più in generale in ricerca e sviluppo nel settore della moda), in quanto seguono i pochi leader di settore, spesso marchi internazionali, che dettano i principali trends.

Nonostante le difficoltà dovute al particolare tipo di competizione presente, il mercato cinese è stato scelto dalla Ballin, a seguito di un'analisi approfondita sui distributori, per il notevole sviluppo in termini assoluti e per la crescente capacità di spesa della popolazione. L'internazionalizzazione verso la Cina è stata da subito pensata con un orizzonte a lungo termine e la collaborazione con le istituzioni locali è stata ritenuta importante per il superamento delle diversità tra il paese di origine dell'azienda e il mercato estero.

In questo momento l'azienda continua ad operare sul territorio cinese con una distribuzione presso multibrand specializzati, ma in un prossimo futuro prevede di stipulare un accordo con un partner locale per una distribuzione più capillare che preveda anche aperture di monomarca.

Per quel che riguarda poi il mercato russo, Ballin s.p.a. ha effettuato l'ingresso in questo Paese nel 2000, tramite una piccola rete di rivenditori. Per questo mercato l'impresa ha deciso l'ingresso non solamente sulla base delle possibili future dimensioni di esso, ma tenendo in considerazione la crescente capacità di spesa dei potenziali clienti. A detta dei dirigenti, la competizione è risultata essere la criticità più complessa da gestire: esiste un numero di imitatori che si accodano alla presenza di concorrenti locali.<sup>113</sup>

Nel caso russo, il maggior intralcio è stato riscontrato nelle tempistiche delle pratiche amministrative che, attraverso gli scogli dei canali burocratici, hanno rallentato l'internazionalizzazione dell'azienda in quest'area.

Tuttavia va evidenziato che, rispetto al mercato cinese, dove le aziende straniere devono dedicare particolari sforzi e spese per la tipologia di concorrenti locali descritta in precedenza, il mercato russo necessita di un livello inferiore di

---

<sup>113</sup> Al fine di comprendere la strategia e le dinamiche che hanno consentito questa storia di successo sono stati da me svolti un'intervista strutturata all'Amministratore Delegato dell'azienda e una serie di colloqui con i manager che mi hanno permesso di rilevare una serie di informazioni.

investimenti in brevetti, copyright e registrazioni per la tutela della proprietà intellettuale.

L'esigenza dell'impresa di essere più vicina al consumatore finale e di perseguire profitti migliori ha portato la Ballin, all'inizio del 2010, ad entrare nel mondo del retail monomarca con l'apertura di una prima insegna a Milano, che rappresenta oramai il crocevia internazionale della moda.

In seguito, la strategia rivolta all'apertura dei monomarca ha interessato quasi esclusivamente l'ambito internazionale, e in special modo la Russia, dove in soli tre anni l'azienda ha inaugurato ben 14 negozi monobrand. E' questo un dato rilevante se si considera che la Ballin dispone in totale di 20 punti vendita monomarca e distribuisce la sua produzione di circa 500.000 paia di scarpe l'anno in oltre 300 punti vendita multimarca rigorosamente selezionati in 35 paesi.

### **3.2.3. Il processo di internazionalizzazione in Russia**

Alla fine degli anni '90, l'azienda ha guardato con interesse al mercato russo che, con la dissoluzione dell'Unione Sovietica e la conseguente apertura del mercato interno, ha reso evidente la fame di consumi, che ha caratterizzato l'intero territorio. Pertanto il Paese ricco di materie prime, con un PIL in continua crescita e un debito pubblico pressoché inesistente ha rappresentato negli anni un'attraente area di sbocco di una molteplicità di prodotti, compresi quelli Ballin. L'azienda, riscontrato l'interesse nei confronti del proprio prodotto da parte dei buyer russi, ha deciso di inserirsi nel mercato russo perseguendo la stessa strategia adottata in altri paesi.

Infatti, l'azienda si è posizionata in relazione ai cluster dei paesi serviti in un unico segmento di domanda, il settore del lusso.

Così l'azienda ha iniziato ad esportare nel mercato russo un prodotto sostanzialmente identico impiegando un canale distributivo indiretto.

La standardizzazione del prodotto a livello internazionale si è resa possibile anche in relazione alle caratteristiche del prodotto offerto: si tratta di un prodotto che è collocato nella categoria dei “beni di lusso”, caratterizzato da una forte immagine del “made in Italy”, riconosciuta e apprezzata in tutto il mondo per la qualità, la creatività e l’originalità della lavorazione artigianale.

Da un’analisi del mercato russo più attenta che l’azienda ha fatto si è rilevata una contraddizione tra un consumo vistoso che caratterizza tutt’ora il territorio post sovietico, aspetto che ha giocato a favore dell’offerta del prodotto, e una differente cultura che condizionava il modo di vestirsi, ciò che ha rallentato lo sviluppo del marchio in Russia.

Una scelta coraggiosa dell’azienda si è rivelata essere quella di non aver snaturato l’identità del suo prodotto per adattarsi ai gusti meno raffinati del mercato russo: opzione vincente che nel medio periodo si è rivelata essere lungimirante rispetto ad una più avventata e orientata sul breve periodo di adattare il proprio stile a quello locale.

Come emerge dall’indagine svolta, la distanza culturale tra il consumatore russo e quello italiano ha inizialmente rallentato lo sviluppo del brand nel mercato russo, ma si è successivamente rivelata essere un’opportunità per l’azienda. Le differenze culturali hanno infatti contribuito all’interesse del consumatore russo verso i prodotti Ballin, percepiti di elevata qualità, permettendo all’azienda di non ricorrere alla strategia di adattamento del prodotto.

Se l’azienda Ballin è stata intransigente nel conservare l’identità del proprio prodotto, non poteva però non considerare le differenze e le peculiarità del mercato russo, dovute anche alla distanza geografica tra i due paesi, che hanno richiesto un adattamento, seppur minimo, dell’offerta.

Ballin ha dovuto tener presenti le specificità climatiche significative che esistono non solo tra i due mercati ma anche all’interno della Russia stessa. Le temperature che variano da -60 °C a +45 °C dovevano essere presi in seria considerazione. Ha perfezionato molti modelli foderati di pelliccia, suole

antiscivolo, che offrono maggiore stabilità sul ghiaccio e con la pioggia e ha proposto le scarpe più aperte per l'estate.

L'evoluzione e il cambiamento dei gusti e delle esigenze dei consumatori russi hanno inciso poi positivamente sulle vendite in questo paese.

Quando il mercato russo diventava sempre più promettente e cruciale per il lusso, l'azienda ha deciso di apportare alcune modifiche alla politica distributiva, sviluppando il marchio anche attraverso accordi strategici con partner locali (franchising), focalizzandosi sull'apertura dei negozi monomarca.

I numerosi aspetti critici (lo sdoganamento della merce, la gestione del personale e dei rapporti con le banche) rendevano fondamentale la scelta del partner "giusto", capace di lavorare in un mercato estremamente vasto e difficile da controllare per le sue forti differenze e contraddizioni.

L'azienda ha evidenziato alcune difficoltà in relazione alle diverse istituzioni in cui ha deciso di operare. Tali difficoltà emergono dalla distanza amministrativa e legislativa tra il paese d'origine e quello di destinazione.

In primo luogo, la distanza amministrativa tra l'Italia e la Russia si è espressa prevalentemente nelle barriere artificiali, imposte dallo Stato Russo. L'azienda rilevò che in questo mercato esistevano elevati dazi doganali che creavano significative barriere all'ingresso dei prodotti calzaturieri.

Ovviamente, questo fatto non poneva un ostacolo assoluto all'inserimento nel mercato russo, ma creava un problema di carattere economico, dal momento che i maggiori costi che l'azienda doveva sostenere per collocare i propri prodotti nel mercato russo finivano per ripercuotersi sulla competitività degli stessi prodotti.

Ciò che ha contribuito inoltre ad aumentare la distanza amministrativa tra i due paesi sono state le barriere non tariffarie, e più precisamente le procedure doganali complesse che caratterizzano il sistema russo.

Ballin è riuscita a ridurre la distanza amministrativa ed affrontare queste tipologie di barriere, delegando il compito di trasportare i prodotti e sostenere le

relative spese di sdoganamento delle merci ai partner locali russi. Così il partner locale assume un ruolo importantissimo nel commercio internazionale con la Russia.

Oltre a sostenere l'azienda nell'importazione dei prodotti sul territorio russo, il partner nell'ultimo decennio, è diventato un importante player per lo sviluppo e la visibilità del marchio all'estero e un valido supporto alle decisioni strategiche in termini di posizionamento sul mercato e di immagine del brand.

Le distanze culturali tra Russia e Italia hanno reso però più difficoltosa la ricerca del partner più adatto alla filosofia aziendale e in alcuni casi hanno ritardato o impedito le nuove aperture degli store. La figura del partner più consona è stata riconosciuta in uno dei più importanti distributori russi l'azienda NO ONE, con cui la Ballin intratteneva da tempo relazioni commerciali.

La NO ONE rappresenta sul mercato russo più di 50 marche di fama internazionale, quali Baldinini, Vicini, Fabi, Giuseppe Zanotti Design, Casadei, Braccialini, Sebastian, Testoni, Moreschi, Giambattista Valli, Etro.

Questa azienda collabora con Ballin nella progettazione dell'interior design e visual merchandising nei punti vendita, organizza assieme gli ordini (Ballin impone un certo numero di prodotti immagine da inserire nell'ordine, mentre NO ONE lo completa sulla base delle specificità climatiche delle diverse aree geografiche e dei gusti dei consumatori), controlla la professionalità del personale di vendita e cura le Pubbliche Relazioni, attraverso rapporti diretti con la stampa russa ed organizzando eventi ad hoc.

La Ballin in soli 3 anni, a partire dal 2010, ha aperto 14 negozi in molte città della Russia<sup>114</sup>, ma Mosca, San Pietroburgo ed Ekaterinburg, per il livello di reddito e la propensione alla spesa dei suoi abitanti, costituiscono le principali piazze per i marchi della moda.<sup>115</sup>

---

<sup>114</sup> Tra cui Rostov, Samara, Krasnoyarsk ed altri.

<sup>115</sup> In Russia vi sono circa una dozzina di città con più di un milione di abitanti, ma Mosca, con le città limitrofe, ne conta 15 milioni e si conferma la città più popolosa della Russia, seguita da San

L'apertura dei monomarca è iniziata dal mercato moscovita, dove ad oggi vi sono 6 negozi tutti situati presso parchi commerciali di lusso (come Gum, Vremena Goda, Atrium, Europeski) ed è stata seguita da aperture a Ekaterinburg e San Pietroburgo.

Nell'ambito della politica promozionale, l'azienda ha investito significativamente nella comunicazione, al fine sia di far apprezzare il prodotto sul mercato russo, sia di rendere visibile il marchio aziendale.

Lo staff dirigente ha effettuato numerosi viaggi per presentare personalmente le collezioni, ha realizzato frequenti incontri con i dettaglianti e ha organizzato numerose "Giornate su misura" e "Press Day", proprio per far comprendere le caratteristiche del prodotto Ballin, per fare apprezzare la qualità dei materiali e la creatività della lavorazione artigianale.

E' doveroso ribadire che in questo processo di internazionalizzazione l'azienda Ballin ha incontrato non poche difficoltà, dovute alle diverse dimensioni di distanza tra i due paesi (istituzionale, amministrativa e legislativa, geografica e socio-culturale).

Le ostilità di carattere burocratico hanno reso difficoltoso l'ottenimento di permessi per costituire aziende in loco; le complessità amministrative nell'ottenere le autorizzazioni all'esercizio hanno portato ai ritardi nello smistamento delle merci; oltre alle lungaggini legate alle distanze geografiche che rendono complesso l'approvvigionamento delle merci.

La maggior parte delle difficoltà in questione Ballin è riuscita a superare appoggiandosi ai distributori locali.

Inoltre, in questo mercato esistono alcuni vincoli legislativi per l'utilizzo dei materiali protetti per cui servono certificazioni e autorizzazioni specifiche. Ballin

---

Pietroburgo che vanta una popolazione di circa 5 milioni di persone ed Ekaterinburg con 1,45 milioni di abitanti. In queste città è concentrata la maggior parte della ricchezza, anche se rappresentano il 20% della popolazione russa.

ha superato questo ostacolo grazie al possesso delle certificazioni europee accettate dalla legislazione russa; l'azienda ha continuato sulla strada dell'utilizzo di materiali certificati onde evitare una nuova certificazione di essi per la Russia.

Sicuramente l'ostacolo principale, e anche quello più lampante, che deriva dalla distanza culturale tra i due paesi, è costituito da una lingua completamente diversa che rende arduo sia tenere le relazioni con i clienti e gli agenti russi, sia rapportarsi con le autorità amministrative e con le dogane. A tal proposito, Ballin ha assunto tre anni fa dei collaboratori madrelingua russa per agire come "ponte culturale" tra l'azienda e l'ambiente estero.

A conclusione e integrazione di quanto sopra, va detto che l'azienda Ballin che ha effettuato in Russia un ingresso graduale, considera oggi questo paese come principale mercato di riferimento. È stata adottata infatti nella prima fase d'internazionalizzazione la strategia di esportazione indiretta, tramite gli agenti di vendita, e in un successivo momento l'azienda si è focalizzata sullo sviluppo del marchio attraverso accordi strategici con partner locali, scegliendo accuratamente persone idonee e capaci di gestire negozi di alta classe e la particolare clientela che essi attirano.

Questa strategia ha consentito di aumentare gradualmente l'espansione internazionale, sia per quanto riguarda la scelta del mercato sia per la modalità di presenza in esso, iniziando dai paesi meno distanti per proseguire nello sviluppo verso paesi più lontani da quello di origine dell'azienda.

### **3.2.4. Conclusioni**

Nella panoramica sulle scelte strategiche compiute dall'azienda Ballin nell'espansione internazionale, trovo conferme coerenti con la parte teorica di questo lavoro. Infatti il modello di Johanson e Valhne considera l'internazionalizzazione dell'azienda come un processo in evoluzione che presuppone un inserimento graduale nel mercato di destinazione e prende in considerazione due fattori principali: "la conoscenza empirica" e "la distanza psichica".

Per quanto riguarda il primo aspetto, la conoscenza empirica, è cruciale per ogni azienda ed è determinata dalla conoscenza e dal vissuto, che l'impresa matura durante la sua presenza sul mercato straniero, e dai vari aspetti, che caratterizzano il processo d'internazionalizzazione. Questa tesi è confermata dai risultati dell'analisi svolta, in quanto l'azienda Ballin si è sviluppata e rafforzata sul mercato russo man mano che le sue conoscenze empiriche sono aumentate.

Il secondo concetto, la distanza psichica, già largamente discusso nella sezione teorica della tesi, implica una correlazione tra l'aumento di distanza tra i due mercati e la riduzione del coinvolgimento da parte dell'azienda nelle attività sul mercato di destinazione. La modalità di ingresso scelta da Ballin S.p.a. di esportare i propri prodotti nel mercato russo, senza iniziare operando direttamente in Russia, può essere spiegata dalla distanza psichica percepita, soprattutto alla luce del lungo tempo impiegato per l'ingresso. Ad ulteriore sostegno di queste osservazioni, bisogna aggiungere che la Russia veniva descritta come un "altro mondo" fino al recente passato e alla più recente apertura del suo mercato: questo era stato raramente oggetto di studio in precedenza e le informazioni diffuse risultavano pressoché assenti.

Con il passare del tempo, la distanza psichica tra Italia e Russia è andata diminuendo parallelamente alla conformità del mercato russo a quello occidentale per le modifiche legislative e istituzionali. Le aziende italiane possono ora considerare modalità di market entry più complesse, come partnership, joint venture e gli investimenti diretti.

## CONCLUSIONI

La Russia ha scelto come orientamento prioritario della propria politica estera lo sviluppo dei rapporti con gli Stati dell'Europa, all'interno dei quali assumono particolare importanza le relazioni bilaterali con l'Italia, uno dei maggiori partner europei. Infatti, anche la Russia, in particolare nel territorio post-sovietico, è uno dei più importanti partner strategici dell'Italia nell'area Europa dell'est. Il traguardo già raggiunto nelle relazioni economiche tra i due paesi ha margini per un ulteriore sviluppo, perché il potenziale per l'ampliamento della cooperazione esiste pressoché in tutti gli ambiti delle relazioni italo-russe.

L'analisi da me effettuata del processo d'internazionalizzazione delle attività economiche delle aziende e delle barriere che si interpongono a tale processo ed infine lo studio sull'esperienza di espansione internazionale di un'azienda italiana appartenente al settore moda, mi consente di elaborare una serie di conclusioni circa le tendenze attuali e i futuri scenari di sviluppo delle imprese italiane in Russia.

Si può facilmente ipotizzare che, in questo momento di apertura dei mercati, la mancata presenza delle aziende italiane nei paesi che presentano un alto potenziale di crescita, come la Russia, e il conseguente rischio di cedere la quota di mercato ai concorrenti, può rivelarsi successivamente più costoso rispetto agli ostacoli e alle difficoltà che si devono affrontare nel momento in cui si opera.

Attualmente in Russia non si sono ancora create le condizioni favorevoli per un significativo afflusso di investimenti stranieri. Questo è dovuto ad una scarsa comprensione dell'andamento politico del paese da parte degli investitori stranieri, alle infrastrutture (finanziarie, di trasporti, di informazioni, di servizi) non sufficientemente sviluppate, a molte ambiguità relative ai diritti sulla proprietà, nonché ad un'eccessiva burocrazia e alla corruzione. Tutte queste circostanze non incentivano gli investimenti, soprattutto quelli stranieri.

Le aziende infatti sono impaurite dai numerosi aspetti negativi, come l'instabilità politica ed economica, dagli alti livelli di criminalità, dalle scarse infrastrutture per la logistica che caratterizzano la Federazione Russa. Pertanto le imprese, per le quali il principale motivo d'ingresso nel mercato estero è quello di ridurre i costi spostando la produzione nei paesi con minori costi di produzione, decidono a favore degli Stati dell'Europa centro-orientale più stabili e prevedibili come Repubblica Ceca, Polonia, Ungheria, Romania, ecc.

A differenza degli anni '90 il problema delle tasse elevate non rappresenta più una minaccia per il business delle aziende straniere sul territorio russo; la riforma fiscale attuata negli ultimi anni ha cambiato l'atteggiamento verso tale aspetto, che nel passato rappresentava una delle principali barriere per gli affari nel mercato russo. Oggi il problema sorge non tanto dalle aliquote (fiscali), quanto dalla complessità e dall'ambiguità del sistema fiscale.

Per quanto riguarda l'alto grado di corruzione e la proliferazione della burocrazia tra i funzionari locali, a riscontrare maggiormente tali difficoltà sono le piccole e medie imprese che non dispongono di una rete di relazioni ampia e dei sufficienti mezzi finanziari per affrontarle.

Un ulteriore scoglio per lo sviluppo del business delle aziende italiane, è rappresentato dalla scarsa capacità delle aziende russe di assolvere agli impegni finanziari. Questo problema si pone principalmente per quelle imprese che hanno scelto la strategia di esportazione, in quanto i loro prodotti diventano più costosi a causa degli elevati costi di produzione in Italia, dei costi logistici e dei dazi doganali.

Soltanto il consolidamento dell'economia russa, un aumento del reddito pro-capite della popolazione, un graduale sviluppo delle infrastrutture e una maggiore trasparenza nell'ambiente degli affari contribuiranno ad accrescere l'interesse verso la Russia, soprattutto come possibile mercato di sbocco.

I cambiamenti positivi nell'ambiente giuridico ed economico, la maggiore prevedibilità della politica economica e una migliore conoscenza delle dinamiche del mercato russo possono contribuire infatti ad un maggior coinvolgimento delle imprese italiane nell'attività imprenditoriale in Russia e portare ad una transizione verso modalità di presenza sul mercato più rischiose ma maggiormente localizzate nel territorio. Si può supporre quindi che in caso di ulteriore stabilizzazione dell'economia russa, il numero di aziende italiane che effettuano gli investimenti diretti in Russia sarà in crescita. A tali condizioni la tendenza che ci si può aspettare nei prossimi anni è l'ingresso sul mercato e l'apertura di siti produttivi da parte delle aziende produttrici dei beni industriali.

Per raggiungere questo obiettivo, è necessario che la Russia fornisca agli investitori non più agevolazioni temporanee (che, come insegna l'esperienza russa, possono facilmente venire meno), ma garanzie a lungo termine del rimborso del capitale investito. Anche il cambiamento della normativa nel settore bancario e assicurativo, che disciplina la partecipazione delle aziende estere, può contribuire ad accrescere la presenza delle imprese straniere in Russia.

Nel frattempo come ha fatto Ballin e come hanno fatto pure altre società, è possibile individuare dei partner locali, preparati sugli aspetti gestionali e in grado di guidare le aziende tra i molti cavilli della legislazione e della burocrazia russa a cui affidarsi per radicarsi sul territorio e poter iniziare un cammino di collaborazione che permetta di lavorare sull'espansione internazionale per aprire strada al futuro e guardare ad esso con ottimismo.

A conclusione possiamo affermare che le forti relazioni economiche tra Russia e Italia, ormai storicamente radicate, continuano a svilupparsi e, anche con il contributo delle imprese italiane e il conseguente miglioramento dell'economia russa, si potrà ridurre la sua dipendenza dalle materie prime.

## BIBLIOGRAFIA

Agarwal Sanjeev, Ramaswami Sridhar N. (first quarter 1992), *Choice of foreign market entry mode: impact of ownership, location and internalization factors*, "Journal of International Business Studies", Vol. 23 (1), p. 1-27.

Albaum Gerald, Strandskov Jesper, Duerr Edwin (2005), *International marketing and export management*, Prentice Hall.

Allemandi Umberto (2012), *Guida per gli operatori economici italiani nella Federazione Russa*, Ambasciata d'Italia a Mosca.

Allen & Overy LLP (2011), *50° East Report: Opportunities and Challenges*.

Andersen Otto (1997), *Internationalization and Market Entry Mode: A Review of Theories and Conceptual Frameworks*, «Management International Review», vol. 37 (2), p. 27-42.

Axinn Catherine N., Matthyssens Paul (2002), *Viewpoint: Limits of Internalization Theories in an Unlimited World* "International Marketing Review", vol. 19 (5), p. 432-448.

Berry Heather, Guillèn Mauro F., Zhou Nan (2010), *An institutional approach to cross-national distance*, "Journal of International Business Studies", №41, p. 1460-1480

Blomstermo Anders, Sharma D. Deo, Sallis James (2006), *Choice of foreign market entry mode in service firms*, "International Marketing Review", vol.23 (2), p. 211-229

Broadman Harry G. (may 2000), *Reducing Structural Dominance and Entry barriers in Russian Industry*, The World Bank.

Cappuccitti Emiliano M., Sammarra Alessia, Secchi Giorgio (2007), *La gestione delle persone in Cina. La diversità culturale: un' opportunità o una criticità?*, Franco Angeli.

Caroli Matteo G. (2000), *Globalizzazione e localizzazione dell'impresa internazionalizzata*, Franco Angeli.

Centro studi e formazione Formez (2007), Negri Angelo (a cura di), *Internazionalizzazione e nuove leve per la competitività*, Presidenza del Consiglio dei Ministri, Ministro per le riforme e le innovazioni nella pubblica amministrazione, p. 1-164.

Colombo Emilio, Lossani Marco (2009), *Economia dei mercati emergenti*, Carocci.

Conserva Martino (2007), *Russia: commercio internazionale e investimenti esteri*, Ipsoa.

Contractor Farok J., Lorange Peter (1990), *La cooperazione tra imprese: joint ventures, alleanze tecnologiche ed altre forme di collaborazione per i mercati internazionali*, Etas.

Delios Andrew, Beamish Paul W. (2004), *International Business: An Asia Pacific Perspective*, Prentice Hall: Pearson Education.

Demattè Claudio, Perretti Fabrizio (2003), *Strategie di internazionalizzazione*, Egea.

Depperu Donatella (1993), *L'internazionalizzazione delle piccole e medie imprese*, Egea.

Deresky Helen (2008), *International management: managing across borders and cultures : text and cases*, Pearson Prentice Hall.

Dow Douglas, Karunaratna Amal (2006), *Developing a multidimensional instrument to measure psychic distance stimuli*, "Journal of International Business Studies", vol. 37 (5), p. 578–602

Drzeniek Hanouz Margareta, Prazdnichnykh Alexey (2011), *The Russia Competitiveness Report 2011*, Eurasia Competitiveness Institute.

Dunning J. H. (2001), *The Eclectic Paradigm of International Production: Past, Present and Future*, "International Journal of the Economics of Business", vol. 8 (2), p. 173 – 190.

Erramilli M. Krishna, Rao Calyanepudi Radhakrisna (1993), *Service Firms` International Entry-Mode Choice: A Modified Transaction-Cost Analysis Approach*, "Journal of Marketing", vol.57 (July), p. 19-38.

- Finckenaue James O., Voronin Yuri A. (2001), *The Threat of Russia Organized Crime*, U.S. Department of Justice.
- Ghemawat Pankaj (2001), *Distance Still Matters: The Hard Reality of Global Expansion*, «Harvard Business Review», vol. 79 (8), p. 137-147.
- Grunig Rudolf, Morschett Dirk (2012), *Developing International Strategies: Going and Being International for Medium-sized Companies*, Springer.
- Guido Gianluigi (2000), *Economia e gestione delle imprese : principi, schemi, modelli*, Franco Angeli.
- Hanouz Margareta D., Prazdnichnykh Alexey (2011), *The Russia Competitiveness Report 2011*, World Economic Forum.
- Hill Charles W. L., Hwang Peter, Kim W. Chan (1990), *An eclectic theory of the choice of international entry mode*, "Strategic Management Journal", vol. 11 (2), p. 117-128
- Hofstede Geert (1980), *Cultures consequences: international differences in work related values*, Sage.
- Hofstede Geert, Hofstede Gert Jan, Minkov Michael (2010), *Cultures and organizations: software of the mind : intercultural cooperation and its importance for survival*, McGraw-Hill.
- Johanson Jan, Vahlne Jan-Eric (1977), *The Internationalization Process of the Firm: A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments*, «Journal of International Business Studies», vol. 8 (1), p. 25–34.
- Kotler Philip, Gary Armstrong, John Saunders, Veronica Wong, (a cura di) Walter Giorgio Scott (1996), *Principi di Marketing*, Prentice Hall International, Isedi.
- Levin M., Satarov G. (2000), *Corruption and institutions in Russia*, "European Journal of Political Economy", vol. 16, p. 113–132.
- Lu Yao, Karpova Elena E., Fiore Ann Marie (2011), *Factors influencing international fashion retailers' entry mode choice*, "Journal of Fashion Marketing and Management", vol. 15(1), p. 58-75.

Madsen Poul Thøis, (a cura di) Staffan Zetterholm (1994), *Is Culture a major Barrier to a Single European Market? The Case of Public Purchasing in National Cultures and European integration – Exploratory Essays on Cultural Diversity and Common Policies*, Berg.

Majocchi Antonio (1997), *Economia e strategia dei processi d'internazionalizzazione delle imprese*, Giuffrè.

Marcati Alberto (1992), *Relazioni tra imprese e marketing industriale*, Giappichelli.

Milone Luciano Marcello (1974), *Le barriere non tariffarie nel commercio internazionale*, Giuffrè.

Naumov Aleksandr I., Puffer Sheila M. (2000), *Measuring Russian culture using Hofstede's dimensions*, «Applied Psychology: An International Review», vol. 49 (4), p. 709-718.

O'Grady Shawna, Lane Henry W. (1996), *The psychic distance paradox*, "Journal of International Business Studies", vol. 27 (2), p. 309–333.

Osland Gregory E., Taylor Charles R., Zou Shaoming (2001), *Selecting international modes of entry and expansion*, "Marketing Intelligence and Planning", vol. 19(3), p. 153-161.

Oviatt Benjamin M., McDougall Patricia P. (1994), *Toward a Theory of International New Ventures*, "Journal of International Business Studies", vol. 25 (1), p. 45–64.

Pellicelli Giorgio (2010), *Il marketing internazionale. Mercati globali e nuove strategie competitive*, Etas.

Pellicelli Giorgio (2010), *Strategie d'impresa*, Egea.

Pellicelli Giorgio (2011), *Mercati emergenti. Le strategie per competere oltre confine*, Egea.

Perretti Fabrizio (2005), *L'espansione internazionale delle imprese*, Egea.

Pivato Sergio, Gilardoni Andrea (2000) *Elementi di economia e gestione delle imprese*, EGEA.

Root Franklyn R. (1994), *Entry Strategies for International Markets*, Lexington Books.

Sambri Claudio (1993), (a cura dell') Accademia Italiana di Economia Aziendale, *L'azienda di fronte ai processi di internazionalizzazione in L'azienda di fronte ai processi di internazionalizzazione: atti del convegno svoltosi a Trieste 24-25 settembre 1992: alcuni aspetti generali e le specificità del contesto internazionale*, Clueb.

Susan Segal-Horn, Faulkner David, *The Dynamics of International Strategy*, Thomson Learning, 1999

Scott W. Richard (2001), *Institutions and organizations*, Sage Publications.

The Economist (2012), *Competing across borders: How cultural and communication barriers affect business*, Economist Intelligence Unit.

Trevisani Daniele (2005), *Negoziazioni interculturali. Comunicare oltre barriere culturali. Dalle relazioni interne sino alle trattative internazionali*, Franco Angeli.

Valdani Enrico (1991), *Marketing Globale: la gestione strategica nei mercati internazionali*, Egea.

Valdani Enrico, Guerini Carolina, Bertoli Giuseppe (2000), *Marketing Globale: prospettive di crescita delle imprese nell'economia del terzo millennio*, Egea.

Valdani Enrico, Bertoli Giuseppe (2010), *Mercati internazionali e marketing*, Egea.

Whitelock Jeryl (2002), *Theories of Internationalization and Their Impact on Market Entry*, "International Marketing Review", vol. 19 (4), p. 342–347.

Zechiri Juruf, Angelova Biljana (2011), *Factors that influence Entry Mode Choice in Foreign Markets*, "European Journal of Social Sciences", vol. 22 (4), p. 272 - 284

Белоус Татьяна Я. (2003), *Прямые иностранные инвестиции в России: плюсы и минусы*, "Мировая Экономика и Международные Отношения", № 12, стр. 14-20.

Богуславский Марк М. (2005), *Международное частное право*, Юристъ.

Брагинский Олег. Б. (2008), *Цены на нефть: история, прогноз, влияние на экономику*, "Журнал Российского химического общества им. Д. И. Менделеева", т. LII, № 6, стр. 25-36.

Вознесенская Нинель Н. (2001), *Иностранные инвестиции: Россия и мировой опыт. Сравнительно-правовой комментарий*, Контракт Инфра-М.

Головко Мария Владимировна (2012), *Институциональные барьеры модернизации Российской экономики*, "Экономические исследования", №4 (12), р. 1-12.

Гретченко Анатолий И. (2006), *Административные барьеры и задачи дерегулирования*, «Наукові праці Донецького національного технічного університету», серія: економічна, випуск 103 - 1, стр. 150 – 156.

Данилова Елена, Тарарухина Марина (2003), *Российская производственная культура в параметрах Г. Хофштеда*, "Мониторинг общественного мнения", №3 (65), стр. 53-64.

Латова Наталия Н., Латов Юрий В. (2001), *Российская экономическая ментальность на мировом фоне*, "Общественные Науки и Современность", №4, стр. 31-43.

Наумов Александр И., Петровская Ирина Александровна (ноябрь 2010), *Динамика влияния национальной культуры на управление бизнесом в России за период 1996 -2006 гг.*, «Eurasian Review», № 3, стр. 67-88.

Наумов Александр И. (1996), *Хофстидово измерение России: влияние национальной культуры на управление бизнесом*, «Менеджмент», №3, стр. 1-14

На ученом Совете ИМЭМО (2003), *Инвестиционная модель России*, "Мировая экономика и международные отношения", № 11, С. 3-16.

Радаев Валерий В. (1998), *Формирование новых российских рынков: транзакционные издержки, формы контроля и деловая этика*, Центр политических технологий.

Расков Николай В. (2003), *Макроэкономическая среда бизнеса в переходной экономике России*, "Вестник Санкт-Петербургского Университета", № 2 (16), стр. 3-27.

Римский Владимир Л. (2004), *Бюрократия, Клиентелизм и Коррупция в России*, "Общественные Науки и современность", №6, р. 68-79.

Римский Владимир Л. (2011), *Коррупция и Межличностное доверие в Современной России*, Фонд Индем.

Сатаров Георгий, Пархоменко Сергей, Крылова Дина (2007), *Бизнес вне коррупции: Руководство к действию*, Центр международного частного предпринимательства (CIPE), при поддержке Агентства США по международному развитию (USAID) и фонда ИНДЕМ, стр. 1-46.

Тамбовцев Владимир (1998), *Институциональная динамика в переходной экономике*, "Вопросы экономики", №5, р. 29-40.

Холленсен Свен, (перевод с англ.) Носова Елена (2004), *Глобальный маркетинг*, Минск: Новое знание.

Яковлев Андрей А., *Эволюция стратегий бизнеса и власти в Российской Экономике*, «Российский журнал менеджмента», 2005, том 3, №1, с. 27–52

## SITOGRAFIA

Banca Centrale della Federazione Russa, *Relazione sullo sviluppo del settore bancario e vigilanza bancaria*, [www.cbr.ru/publ/root\\_get\\_blob.asp?doc\\_id=9262](http://www.cbr.ru/publ/root_get_blob.asp?doc_id=9262)

Fisco OGGI, *Le convenzioni contro le doppie imposizioni sul reddito e/o sul patrimonio firmate dall'Italia con gli Stati d'EUROPA*, articolo del gennaio 2013, <http://www.fiscooggi.it/dal-mondo/articolo/russia-nella-lotta-alla-corruzioneprogressi-linea-locse>

Istituto del commercio estero ICE (a cura di ICE Mosca), *Breve nota sul mercato della moda nella Fed. Russa*, Italia, aggiornato ad agosto 2012, [www.ice.gov.it](http://www.ice.gov.it)

Portale del Servizio Federale delle Dogane Russe, <http://www.customs.ru/>

Russia OGGI, *Passi avanti contro le bustarelle*, articolo del 18 gennaio 2012 [http://russiaoggi.it/articles/2012/01/18/passi\\_avanti\\_contro\\_le\\_bustarelle\\_14202.html](http://russiaoggi.it/articles/2012/01/18/passi_avanti_contro_le_bustarelle_14202.html)

ProfBanking (2012), *O банках с участием нерезидентов*, <http://www.profbanking.com/articles/207-banks-with-nonresidents.html>

Transparency international <http://www.transparency.org/>

U.S. & Foreign commercial service and U.S. Department of State, *Doing Business in Russia: 2013 Country Commercial Guide for U.S. Companies*, 2013 [http://buyusainfo.net/docs/x\\_8347046.pdf](http://buyusainfo.net/docs/x_8347046.pdf)

Wikipedia <http://it.wikipedia.org/wiki/Casta>

World Trade Organization [www.wto.org](http://www.wto.org)

Бондарь Вадим (2010), *Инфраструктура сегодня — препятствие развития России*, <http://newsland.com/news/detail/id/533144>

Федеральная Таможенная Служба Российской Федерации, [http://www.customs.ru/index.php?option=com\\_content&view=article&id=13858&Itemid=2095](http://www.customs.ru/index.php?option=com_content&view=article&id=13858&Itemid=2095)

Центр Экономических Исследований РИА – Аналитика, *Банковская система России: Тенденции и прогнозы*, выпуск №10 от 2012 г., <http://ria.ru/research/>

Земельный Кодекс Российской Федерации – Глава 3. Статья 15.  
Собственность на землю.

<http://www.zemkodeks.ru/kodeks/zemkodeksru/zemkodeks-glava3.html>

Ministero dello Sviluppo Economico (2012), *L'impatto della contraffazione sul sistema-Paese: dimensioni, caratteristiche e approfondimenti*, Censis.

[http://www.anci.it/Contenuti/Allegati/L\\_impatto\\_della\\_contraffazione\\_sul\\_sistema-Paese- Sintesi\\_dei\\_risultati.pdf](http://www.anci.it/Contenuti/Allegati/L_impatto_della_contraffazione_sul_sistema-Paese- Sintesi_dei_risultati.pdf)