



Università  
Ca' Foscari  
Venezia

Corso di Laurea magistrale (*ordinamento ex  
D.M. 270/2004*)  
in Economia e gestione delle aziende

Tesi di Laurea

—

Ca' Foscari  
Dorsoduro 3246  
30123 Venezia

# L'esportazione dei salumi italiani in Cina tra scelte di marketing e influenze culturali

## **Relatore**

Ch.ma Prof.ssa Alessandra Perri

## **Laureando**

Andrea Borsato  
Matricola 828592

## **Anno Accademico**

**2014 / 2015**

# Indice

Introduzione .....	3
Capitolo 1: IL PROCESSO DI INTERNAZIONALIZZAZIONE TRA SCELTE DI MARKETING E INFLUENZE CULTURALI .....	5
1.1 L'internazionalizzazione .....	5
1.2 Standardizzazione vs Adattamento locale .....	11
1.3 Le Distanze.....	15
1.3.1 Distanza culturale.....	18
1.3.2 Distanza amministrativa o politica.....	20
1.3.3 Distanza geografica.....	22
1.3.4 Distanza economica .....	23
1.4 Cross Cultural Marketing.....	24
1.4.1 La distribuzione .....	26
1.4.2 Le decisioni di prodotto.....	28
1.4.3 La comunicazione .....	31
1.4.4 Il brand .....	35
Capitolo 2: L'AGROALIMENTARE ITALIANO IN CINA: UN QUADRO DI SINTESI .....	38
2.1 Cenni generali .....	38
2.2 Quadro normativo cinese nel settore agroalimentare.....	42
2.3 Barriere all'ingresso .....	47
2.4 Procedure da seguire per esportare in Cina .....	53
2.5 Il sistema distributivo dell'agroalimentare nel gigante asiatico .....	55
2.6 L'effetto del Country Of Origin nell'agroalimentare italiano in Cina .....	63
2.7 Il food Made in Italy in Cina e le implicazioni culturali, un caso di insuccesso .....	69
Capitolo 3: IL MERCATO DEI SALUMI "MADE IN ITALY" .....	72
3.1 Introduzione al mercato dei salumi: lo scenario mondiale e quello europeo.....	72
3.2 Lo scenario italiano: caratteristiche generali .....	75
3.2.1 Lo scenario italiano: Produzione.....	77
3.2.2 Lo scenario italiano: Consumi.....	79
3.2.3 Lo scenario italiano: Esportazioni .....	81
3.2.4 Lo scenario italiano: Importazioni .....	87

3.3 Lo scenario cinese: situazione attuale e potenzialità future.....	89
3.3.1 Lo scenario cinese: Barriere non tariffarie .....	92
3.4 Le aziende italiane autorizzate all'esportazione dei salumi in Cina .....	96
Capitolo 4: I SALUMIFICI ITALIANI A CONFRONTO CON LA REALTA' CINESE.....	99
4.1 Il questionario .....	99
4.1.1 Caratteristiche generali delle aziende .....	100
4.1.2 Il mercato cinese .....	102
4.1.3 I prodotti .....	106
4.1.4 Il brand e il mercato cinese.....	110
4.1.5 Le strategie di distribuzione e di comunicazione.....	111
Conclusioni .....	115
Bibliografia.....	120
Sitografia .....	123

## INTRODUZIONE

Questa tesi nasce dall'idea di approfondire un tema attuale e di grande interesse, ovvero la valorizzazione dei prodotti dell'agroalimentare italiano in un Paese lontano, non solo geograficamente ma anche culturalmente, come la Cina.

Personalmente il mio interesse per la Cina nasce dalla curiosità di conoscere e approfondire le diverse interazioni tra due culture completamente differenti come quella cinese e quella occidentale. Frequentemente ho avuto modo di trovare in letteratura riferimenti al gigante asiatico, così definito non solo per le dimensioni del proprio territorio, ma anche e soprattutto per la sua crescente importanza nel tessuto economico mondiale. Sicuramente nell'immaginario comune, la Cina rappresenta un grandissimo Paese ricco di opportunità e con ampie prospettive di facile successo ma è altresì vero che, nell'intraprendere una qualsiasi relazione e/o attività commerciale, non bisogna sottovalutare le insidie che invece questo Paese presenta, caratterizzato anche da molte criticità derivanti principalmente dalle notevoli differenze di tipo legislativo, economico, sociale e culturale.

Il secondo tema di interesse, come anticipato, è rappresentato appunto dalla valorizzazione dei prodotti agroalimentari del Made in Italy nel mondo. Sotto questo punto di vista credo che il potenziale del nostro Paese, talvolta ancora inespresso, non abbia eguali. L'intero comparto agroalimentare del nostro Paese si contraddistingue sempre più per qualità e varietà delle produzioni e per la numerosità ed eterogeneità degli attori coinvolti. Il ruolo rivestito dal settore perciò è sempre più significativo per il nostro Paese, prefigurando potenzialità e prospettive di ulteriore crescita e sviluppo. In quest'ottica dunque, sempre più si può parlare di una risorsa strategica per l'economia italiana, in grado di produrre importanti risultati in diversi settori (agricoltura, ambiente, turismo), in una logica di sviluppo integrato, non solo locale, e proiettando i valori del Made in Italy di qualità nel più ampio contesto competitivo internazionale.

Mentre sono facilmente reperibili moltissimi contributi, principalmente con riferimento al mercato del vino, che cercano di individuare e spiegare gli elementi di successo, le criticità e i modelli di business più adatti per tutte quelle imprese italiane che intendono sviluppare la propria presenza di successo nel mercato cinese, ancora molto poco emerge per

quanto riguarda il mercato dei salumi “Made in Italy”. Per questo motivo, a seguito della recente apertura da parte del Governo cinese ai prodotti della nostra salumeria, avvenuta nel marzo 2014, ho deciso di approfondire questo tema, cercando, attraverso un approccio critico e dettagliato, di evidenziare qual è, oggi, la situazione dell’export dei salumi in Cina e quali gli elementi di criticità, con un’attenzione particolare all’elemento culturale e all’influenza che esso esercita nel rapportarsi con un mercato così distante non solo da un punto di vista geografico, ma anche appunto legislativo, economico e socio-culturale. Spero che questa ricerca possa rappresentare un valido contributo soprattutto per tutte quelle piccole e medie imprese tipiche del settore che, avendo grandissime potenzialità e producendo prodotti d’eccellenza, desidererebbero allargare la propria presenza al mercato cinese.

Pertanto, dopo una prima parte volta ad inquadrare in termini generali i processi di internazionalizzazione delle imprese e l’impatto delle differenze culturali nelle attività di business e nelle strategie di marketing, il secondo capitolo cerca di fare chiarezza su quelle che sono le peculiarità e i principali problemi per le imprese dell’agroalimentare italiano operanti in Cina.

L’attenzione poi si sposta, con il terzo capitolo, nello specifico comparto dei salumi, dapprima evidenziandone le caratteristiche generali per poi successivamente entrare nel merito della realtà cinese e di tutte le implicazioni, culturali e non, che interessano il settore.

Infine, per dare un risvolto pratico al presente elaborato, riporto quelle che sono le principali tendenze evidenziate, tramite questionario ed interviste, dalle aziende della salumeria italiana abilitate all’export nel mercato cinese.

# CAPITOLO 1 – IL PROCESSO DI INTERNAZIONALIZZAZIONE TRA SCELTE DI MARKETING E INFLUENZE CULTURALI

## 1.1 *L'internazionalizzazione*

Sempre più al giorno d'oggi si sente parlare di mondo globalizzato e “aziende senza confini”, concetti questi che nascono sotto la spinta del processo di internazionalizzazione che coinvolge ormai la quasi totalità degli attori presenti sul mercato globale.

Ma cosa significa oggi internazionalizzare la propria azienda? E soprattutto, perché assume tutta questa importanza?

Lo scenario entro il quale si svolgono i vari rapporti di natura commerciale è totalmente mutato da qualche decennio a questa parte. Oggi le aziende si ritrovano a competere e relazionarsi in un mondo globale, sicuramente fonte di innumerevoli opportunità ma al tempo stesso di notevoli rischi che, se non affrontati in modo consapevole, potrebbero addirittura mettere in pericolo la sopravvivenza stessa dell'impresa. Le aziende quindi, in un contesto simile, devono necessariamente gestire nel migliore dei modi il trade-off tra l'esigenza di cambiare in relazione alle mutazioni dell'ambiente e i costi necessari per affrontare questo cambiamento.

I fattori che possono determinare la decisione da parte di un'impresa di allargare la propria presenza a livello internazionale possono essere quindi:

- la possibilità di registrare un **aumento delle vendite**, prospettiva questa determinata dalla saturazione del mercato domestico, da un sovradimensionamento produttivo da parte dell'azienda stessa oppure da un mercato domestico che non risponde più come in precedenza (o risponde solo parzialmente) all'offerta di beni/servizi dell'impresa;
- **l'acquisizione di nuove risorse**, ovvero lo sfruttamento di economie di scala, economie di gamma e un costo dei fattori favorevole. Nel primo caso ci si riferisce alla riduzione dei costi medi unitari all'aumentare della dimensione aziendale e dei volumi produttivi. Quanto alle economie di gamma invece, le aziende sfruttano le conoscenze e soluzioni maturate nei Paesi in cui sono già presenti al fine di fornirle nei nuovi mercati individuati. Per ultimo, con riferimento al costo dei fattori, assume particolare importanza il minore costo della manodopera, misurato non solo in termini di costo orario, ma anche di incremento percentuale su base annua nei diversi Paesi di riferimento;

- **la diversificazione del rischio**, scelta strategica che consente all'impresa di ridurre il rischio relativo allo svolgimento della propria attività, spostando una parte di questa all'estero e riducendo di conseguenza la dipendenza dell'impresa da un unico mercato. In questo modo l'impresa dimostra una visione strategica di medio/lungo periodo che può favorirla durante periodi di recessione economica con riferimento ad alcuni specifici mercati;
- **lo sfruttamento di assets proprietari**, ovvero lo sfruttamento e la valorizzazione sul mercato estero del patrimonio di conoscenze sviluppate nel mercato domestico e della forza del proprio brand.

Per quanto riguarda poi la scelta del tempo d'ingresso in un nuovo mercato, questa diventa una decisione molto importante per le aziende, perché determinante ai fini del loro posizionamento nel mercato stesso. Il primo entrante, o first mover, può sfruttare, come suggerito dagli autori Lieberman e Montgomery (1988), i vantaggi relativi alla creazione di una più forte brand awareness, una leadership tecnologica rispetto ai concorrenti e lo sfruttamento degli switching costs che rendono difficile per il consumatore il passaggio all'utilizzo di prodotti e/o servizi della concorrenza.

Al tempo stesso, per le imprese prime entranti nel mercato possono esserci anche degli svantaggi che, di fatto, si traducono in vantaggi per le imprese "late movers". In particolare bisogna considerare tutti quei costi relativi all'ingresso in un nuovo mercato di cui si ha scarsa conoscenza. Come vedremo anche nel proseguo della trattazione, molte aziende allargano la propria presenza internazionale in Paesi caratterizzati da dinamiche economiche, sociali e culturali completamente differenti da quelle del Paese di origine, pertanto per poter operare con successo in questi mercati saranno necessari investimenti e tempo per poter adattarsi al nuovo contesto di riferimento. A tal proposito dunque, il vantaggio dei late movers è rappresentato dalla possibilità di osservare ed imparare dall'esperienza del first mover, evitando dunque mosse azzardate dettate dalla scarsa conoscenza del mercato. Infine, il first mover in quanto tale è anche costretto a sopportare i costi derivanti dal processo di "educazione" dei nuovi clienti e il rischio, soprattutto nei mercati emergenti, che possa cambiare la legislazione in corso d'opera, in quest'ultimo caso con evidenti ripercussioni sugli investimenti già sostenuti.

Quanto invece alle modalità mediante le quali le imprese decidono di entrare in nuovi mercati, i cosiddetti entry modes, nella letteratura si trova ampio riscontro circa tre modalità di ingresso principali:

- ***l'esportazione***, processo mediante il quale un'impresa vende i propri prodotti e servizi a dei consumatori residenti in un Paese diverso da quello in cui gli stessi sono stati prodotti. Qui è necessario distinguere tra esportazione indiretta, ovvero quando l'azienda, piuttosto che investire direttamente nel mercato target, si avvale di agenti, società commerciali o altri intermediari. Gli svantaggi di questa tipologia di esportazione sono relativi al basso livello di controllo sulla distribuzione e sulla vendita del prodotto. Quanto all'esportazione di tipo diretto invece, l'azienda si occupa in prima persona dei propri investimenti all'estero e quindi ha un maggior controllo sul nuovo mercato. (S. Winer, 2005)
- ***gli accordi strategici (licensing, franchising e joint venture)***, ovvero la definizione di accordi di collaborazione tra due o più imprese con lo scopo di conseguire dei vantaggi che diversamente non sarebbero riuscite ad ottenere agendo in modo indipendente. Queste partnership producono benefici principalmente in termini di minori investimenti di capitali richiesti, vantaggi di costo e facilità di accesso a nuove risorse e know-how.
- ***il Foreign Direct Investment (FDI)***, o Investimento Diretto Estero (IDE), ha trovato nel tempo moltissimi contributi in letteratura. A tal proposito un ruolo di primo piano è stato rivestito da Hymer (1960), il quale nei suoi studi legati all'internazionalizzazione, per primo ha concentrato l'attenzione sugli aspetti micro legati alla singola impresa, piuttosto che sul sistema Paese a livello macro. A conferma di ciò, Dunning (1985) ha affermato: "The pioneering conceptual insight of Hymer was to break out of the arid mold of international trade and investment theory and focus attention upon the MNE per se. This permits us to treat FDI as a modality by which firms extend their territorial horizons abroad. The unique feature of FDI is a mechanism by which the MNE maintains control over productive activities outside its national boundaries, that is, FDI means international production. In this view, FDI is more than a process by which assets or claims are exchanged internationally". Ai contributi di Hymer è seguita quindi la teoria eclettica di Dunning, capace di spiegare le ragioni che spingono un'impresa che intende operare nei mercati esteri a scegliere la forma del FDI piuttosto che quella dell'accordo di collaborazione o dell'esportazione. Moosa (2002) ha definito poi il FDI come "*the process whereby residents of one country (the source country) acquire ownership of assets for the purpose of controlling the production, distribution and other activities of a firm in another country (the host country)*".

Attraverso l'investimento diretto estero quindi, l'azienda effettua una mobilitazione specifica di capitali con l'obiettivo di costituire una struttura produttiva e/o commerciale nel Paese target. In questo modo l'impresa può sicuramente beneficiare di un vantaggio in termini di apprendimento potendo sfruttare un accesso più diretto a risorse e know how locali. Al tempo stesso questa forma di internazionalizzazione è quella che richiede un maggior impegno in termini di investimenti.

Come si è appena visto quindi, le modalità operative mediante le quali si esprimono queste strategie d'ingresso si differenziano tra loro in base al grado di controllo sulle operazioni con il contesto geografico di riferimento, alla flessibilità in termini di risorse tangibili ed intangibili impiegate e all'appropriabilità delle conoscenze strategiche (know how) e dei risultati economici dell'impresa.

A seguito della globalizzazione molti ostacoli al commercio internazionale sono venuti meno e, grazie anche alla riduzione dei costi di transazione e allo sviluppo di nuove tecnologie, molte aziende hanno dovuto cambiare radicalmente le proprie strategie di sviluppo aziendali per acquisire posizioni nel mercato internazionale o mantenere la propria competitività, e si sono resi necessari nuovi percorsi di crescita

A questo processo e a tutte le fasi che lo contraddistinguono, si è interessato da tempo parte del mondo accademico, che ne ha studiato nel dettaglio i diversi aspetti, quali le caratteristiche che permettono alle imprese di espandersi all'estero, le modalità da utilizzare per entrare sui mercati internazionali, la relazione tra le diverse forme di entrata e la capacità di mantenere le posizioni acquisite nei mercati esteri.

Queste analisi hanno portato allo sviluppo di diverse teorie fin dalla seconda metà del 1977, quando venne sviluppato in Svezia, presso l'università di Uppsala, il cosiddetto U-Model.

Due studi, in particolare, contribuiscono a formare le basi teoriche di questa teoria, uno scritto da Johanson e Wiedersheim-Paul (1975) e l'altro da Johanson e Vahlne (1977). Lo studio di Johanson e Wiedersheim-Paul si basa principalmente sull'analisi di quattro aziende svedesi, portando alla conclusione che queste aziende sviluppano le loro attività internazionali gradatamente, a piccoli passi, secondo il modello incrementale di internazionalizzazione.

Johanson e Vahlne (1990) invece, affermano che lo sviluppo delle aziende in uno specifico Paese passa attraverso dei passaggi ben precisi e consolidati: *“at the start no regular export activities are performed in the market, then export takes place via*

*independent representatives, later through a sales subsidiary, and eventually manufacturing may follow”.*

Il modello sviluppato da Johanson e Vahlne (1977) si può definire un modello dinamico, in cui il processo di internazionalizzazione non può che essere il risultato delle modifiche di un mercato in costante evoluzione e delle conseguenti mutazioni all'interno dell'azienda stessa. A tal proposito si noti inoltre come, maggiore è la conoscenza di un mercato estero, minore sarà la percezione del rischio di nuovi investimenti in quello stesso mercato. Conseguentemente ne deriva che vi sarà un aumento del livello di internazionalizzazione solamente per le aziende “with large total resources or in firms which feel little uncertainty about the market” (Johanson e Vahlne, 1977).

Successivamente, gli stessi autori hanno modificato e adattato le argomentazioni proposte nel 1977, proponendo una rivisitazione del modello di Uppsala maggiormente orientato all'insieme di relazioni costituenti il business network. Infatti, le difficoltà e le opportunità affrontate dalle imprese coinvolte dal processo di internazionalizzazione sono sempre meno legate alla componente “Paese” e sempre più dipendenti dal network di relazioni di medio e lungo termine derivanti dall'apertura internazionale delle imprese stesse.

Un altro modello di particolare importanza poi, con riferimento al tema dell'internazionalizzazione, è rappresentato dalla teoria eclettica proposta da Dunning.

Per spiegare le ragioni per cui le imprese multinazionali si orientano verso investimenti diretti piuttosto che servire i mercati esteri mediante modelli alternativi (esportazioni, alleanze strategiche ecc..), Dunning (2000) propone tre livelli interpretativi in relazione ad altrettante tipologie di vantaggi ottenibili dalle aziende (O-L-I), ovvero Ownership advantages, Location advantages e Internalization advantages.

Nel primo caso ci si riferisce alla possibilità da parte dell'azienda, mediante l'ampliamento del proprio raggio d'azione su scala internazionale, di acquisire degli assets (materiali e/o immateriali) che diversamente non sarebbero ottenibili. I vantaggi derivanti quindi dal controllo e dalla proprietà di specifiche risorse aziendali trasferibili all'estero a basso costo, includono, tra gli altri, anche tutti i fattori competitivi nei confronti della concorrenza, come l'innovazione tecnologica, la capacità di mettere in campo competenze e specializzazioni specifiche, l'organizzazione manageriale, le capacità finanziarie e le economie di scala.

I location advantages sono rappresentati invece da quei vantaggi per i quali un'impresa è incentivata a localizzare parte della propria attività all'estero, perché trova più profittevole sfruttare gli ownership advantages appena descritti, in combinazione con qualche altra caratteristica specifica localizzata nel paese ospite. Infine, gli internalization advantages

sono riconducibili alla possibilità per l'azienda di ottenere i benefici derivanti dalla gestione diretta, ritenuta più conveniente rispetto all'utilizzo del mercato.

Dopo questo breve focus sui due principali modelli di internazionalizzazione (Uppsala e teoria eclettica), un ulteriore interessante contributo arriva da Rispoli (2002), il quale definisce l'internazionalizzazione come un processo che, *“a partire da un rapporto relativamente semplice ma sistematico delle imprese con i mercati esteri (come quello generato da flussi esportativi non occasionali), porta verso forme di investimento all'estero e comunque verso lo sviluppo di relazioni competitive, transattive e collaborative con altre aziende di produzione di servizi, pubbliche e private, in diversi Paesi”*. Nel tempo, questa definizione (che descrive l'internazionalizzazione come un processo lineare a più fasi nelle quali l'impresa aumenta sempre più la propria presenza internazionale) è stata gradualmente rivista e si è posto l'accento sull'importanza del network di relazioni caratterizzanti le aziende internazionalizzate. A tal proposito è interessante la definizione proposta da Mathews (2006), il quale definisce l'internazionalizzazione come *“the process of the firm's becoming integrated in international economic activities.”*

In altre parole quindi, attraverso questo processo le imprese si aprono a nuovi mercati esteri, instaurando rapporti con altre aziende, consumatori e istituzioni operanti sui quei territori, allo scopo di vendere, produrre, acquistare materie prime, semilavorati o prodotti finiti, o trovare nuove fonti di finanziamento. L'importanza di un'apertura internazionale per le aziende italiane, ad esempio, è da ricercare nei motivi che spingono un imprenditore a cercare nuove strade per la propria attività. Oggigiorno, infatti, troppo spesso le imprese si ritrovano a dover fare i conti con un eccesso di produzione accompagnato da un mercato interno divenuto non più redditizio a causa di una crescente saturazione dello stesso.

In un contesto simile quindi, la ricerca di nuovi mercati di sbocco dove poter trovare una nuova collocazione per i propri prodotti/servizi appare sempre più una scelta obbligata.

A questo si aggiunga che vi è una sempre più agguerrita concorrenza da parte dei competitors stranieri, i quali molto spesso possono proporre prezzi decisamente più bassi grazie ad un costo del lavoro notevolmente inferiore.

In conclusione, è importante sottolineare che, nel tempo, molte teorie hanno provato a descrivere il processo di internazionalizzazione e a tracciare modelli con l'obiettivo di descrivere strategie e modalità di espansione nei mercati esteri. Queste però, facevano tutte riferimento ad un quadro socio-economico ben delineato, ovvero quello appena successivo alla seconda guerra mondiale. Per questo motivo i primi contributi sul tema fondano le radici e sono in un certo senso condizionati dalla “grande impresa americana

che trova spazio nei mercati europei e in quelli condizionati dall'influenza economico-politica degli Stati Uniti". Il processo di internazionalizzazione ha per molto tempo perciò fatto riferimento ad un grande mercato come base domestica che si espande in mercati minori, culturalmente simili e politicamente condizionati.

Se per molto tempo questo è stato il quadro di contesto di riferimento, l'avvento di internet prima e il susseguirsi di alcune recenti crisi economiche poi, hanno completamente messo in discussione la validità di questi contributi teorici. Oggi, la situazione appare totalmente differente e potrebbe esservi la necessità di ripensare le teorie manageriali con riferimento agli odierni processi di internazionalizzazione. Con l'emergere di nuovi mercati quali Russia, India e Cina, infatti, le imprese europee si troveranno a dover "affrontare mercati grandissimi, ma ancora in via di formazione, con culture di consumo molto lontane, strutture sociali diverse e che hanno velocità di cambiamento elevate rispetto a quelle che erano abituate a trovare nei mercati tradizionali". (T.Vescovi et al., 2011)

A tal proposito, nel valutare le opportunità fornite da questo nuovo ambiente globale, le imprese dovranno evitare di farsi ingolosire dall'attrattiva di questi nuovi grandi mercati, adottando quindi un approccio più razionale che consenta loro di individuare gli elementi di differenziazione e le strategie più adatte nell'ottica di un'espansione internazionale di successo.

## 1.2 *Standardizzazione vs Adattamento locale*

Ogni periodo storico è caratterizzato da importanti trasformazioni e rivoluzioni tecnologiche che hanno segnato un profondo cambiamento nella vita di molte persone. Di questi tempi sicuramente siamo di fronte all'abbattimento di alcune barriere spazio temporali come mai prima d'ora si era potuto vedere. Oggi ad esempio possiamo senza alcun problema comunicare con una persona in capo al mondo, acquistare il nostro libro preferito a distanza ricevendolo comodamente a casa qualche ora dopo o, ancora, possiamo avere in tempo reale aggiornamenti sulle condizioni climatiche di tutto il mondo. Informazioni e risorse quindi, circolano con una velocità mai vista in passato e per questo motivo oggi si parla sempre più di mondo interconnesso, tanto che negli ultimi anni Friedman ha introdotto la teoria del mondo piatto.

Questa teoria, secondo la quale vi sarebbe appunto un "appiattimento" del mondo, sostiene che siamo di fronte ad un nuovo concetto di globalizzazione mediante il quale

“stiamo connettendo tutti i centri di conoscenza del pianeta in una singola rete globale che potrebbe dare l’avvio a un’era di straordinaria prosperità, innovazione e collaborazione tra imprese, comunità e individui”, e ancora: “ovunque si guardi, si nota che le gerarchie vengono sfidate dal basso, abbandonando una struttura rigidamente verticale per assumerne una più orizzontale e fondata sulla collaborazione”. Secondo Friedman quindi, il crescente utilizzo di tecnologie e network collaborativi consente alle imprese e, più in generale, alle economie dei diversi Paesi di collaborare e comunicare con maggiore facilità e flessibilità rispetto al passato. Da qui, dunque, il concetto di “appiattimento” del mondo e il conseguente abbattimento delle barriere geografiche, temporali e culturali che, secondo l’autore, ha consentito di livellare il gap esistente tra Paesi industrializzati e quelli definiti emergenti. In un contesto così delineato perciò appare scontato come anche le scelte di marketing internazionale siano profondamente condizionate da questa situazione poiché, operando su scala internazionale, il problema diviene sicuramente più complesso, in quanto le variabili in gioco aumentano e, di conseguenza, anche la complessità delle decisioni. Più concretamente, le aziende che operano a livello globale sono chiamate a prendere una posizione circa il dibattito che da molto tempo anima studiosi di marketing di tutto il mondo, ovvero la scelta tra standardizzazione e adattamento locale dei propri prodotti. Nel primo caso si tratta di introdurre nei mercati di riferimento un prodotto standard inizialmente ideato e prodotto per il mercato interno oppure proporre prodotti studiati specificatamente per i diversi mercati. In questa prima categoria rientrano sicuramente tutti i beni ad alto contenuto tecnologico in virtù del linguaggio universale della tecnologia e anche i beni di lusso che, grazie alle loro elevate prestazioni e prestigio e al loro essere status symbol, possono essere venduti allo stesso modo in tutto il mondo. Chi adotta questa filosofia vede i mercati mondiali come un’unica grande entità omogenea, all’interno della quale le aziende possono incrementare notevolmente la produttività e i profitti e, di conseguenza, il vantaggio competitivo rispetto ai concorrenti.

I vantaggi derivanti da una politica di standardizzazione sono rappresentati da:

- possibilità di ottenere importanti economie di scala e, di conseguenza, riducendo i costi medi unitari si possono offrire i prodotti ad un prezzo inferiore e ottenere margini unitari più alti;
- ottenimento di economie di apprendimento, ovvero un’offerta migliore in termini qualitativi derivante da una maggior specializzazione;
- più forte potere contrattuale nei confronti di fornitori e distributori;

- incremento del numero di clienti potenzialmente raggiungibili derivante da una maggior presenza a livello internazionale;
- crescita della brand awareness, la quale appunto, attraverso una maggior conoscenza di marca, può portare a notevoli risparmi in comunicazione, maggior fidelizzazione e una percezione più marcata da parte di concorrenti e clienti di forza competitiva e di affidabilità;
- il successo in un mercato di un prodotto può favorire la possibilità di estendere lo stesso anche ad altri mercati.

Al contrario, la logica di adattamento consiste nell'offerta di un prodotto costituito ad hoc sulla base delle esigenze dei consumatori di uno specifico mercato. Questa strategia a stampo locale perciò, mediante l'adattamento di prodotto, ha come obiettivo quello di soddisfare le diverse specificità culturali, sociali, economiche e legislative espresse dalla domanda di un determinato mercato. I vantaggi derivanti da questo tipo di scelta si traducono in una maggior possibilità di differenziare l'impegno economico dell'azienda nei diversi mercati, in un'offerta di prodotti ad hoc in grado di soddisfare i diversi comportamenti di acquisto e le differenti abitudini di consumo dei clienti e la possibilità di focalizzare gli investimenti di ricerca e sviluppo.

A questo punto è possibile notare come, in generale, con riferimento al processo di internazionalizzazione delle imprese, il trade-off tra standardizzazione e adattamento locale si rifà a due pressioni tra loro contrapposte, ovvero la riduzione dei costi (nel primo caso) e il rispetto delle specificità locali (nella strategia di adattamento).

Al fine di analizzare il contesto globale entro il quale operano le aziende e trovare una risposta al dibattito tra posizionamento globale e locale che da anni anima gli studi degli economisti di tutto il mondo, può essere utile l'analisi della seguente matrice basata su due variabili: da un lato le spinte verso la globalizzazione e dall'altro quelle verso la reattività nazionale. Le prime sono quelle che spingono alla standardizzazione, mentre le seconde sono quelle che, influenzate dalla dimensione culturale, sociale, economica e legislativa, mirano alla personalizzazione dell'offerta. Le quattro situazioni delineate dalla matrice dunque, delineano i diversi contesti nei quali le aziende sono chiamate ad operare adottando politiche di marketing internazionale diverse a seconda dell'ambiente di riferimento.



Fonte: adattamento da Goshal e Nohria, 1993

- **Ambienti globali:** caratterizzati da forti spinte alla standardizzazione e bassa reattività nazionale. In questo caso le aziende sono solite adottare una politica di globalizzazione, proponendo dei prodotti standard in tutti i mercati nei quali operano. Si pensi a tal proposito a tutti quei settori caratterizzati da una forte componente tecnologica, come il mercato degli smartphone e dei tablet, nei quali Apple e i vari competitors sono presenti in tutto il mondo con la stessa tipologia di prodotto.
- **Ambienti internazionali tranquilli:** qui le due forze in gioco sono entrambe modeste, i business tipici di questo tipo di “ambiente” sono ad esempio quelli relativi al commercio delle materie prime, caratterizzati da attività di mera esportazione e da una competizione internazionale piuttosto ridotta.
- **Ambienti multidomestici:** in questo caso le due variabili in gioco sono caratterizzate da un alto livello di reattività nazionale e una bassa spinta alla standardizzazione. Per questo motivo le aziende adottano una strategia di tipo multidomestico e vi è perciò la necessità di creare un prodotto personalizzato per ogni area geografica. Il colosso americano Starbucks, ad esempio, diversificando la propria offerta a seconda dell’area geografica di riferimento, rientra proprio in questa categoria. Non solo, altri settori che sono solitamente chiamati ad adottare una strategia di questo tipo sono quello alimentare, l’abbigliamento e la telefonia.
- **Ambienti transnazionali:** rappresentano sicuramente gli ambienti più complessi perché vi sono le due forze opposte da controllare. Qui, appunto, sia la spinta alla

standardizzazione che quella alla reattività nazionale sono entrambe presenti in egual misura e in modo consistente. In altri termini per i player operanti in questo contesto sarà necessario personalizzare l'offerta di prodotti con riferimento alla dimensione geografica, ma al tempo stesso cercare le economie di scala. Il caso tipico è rappresentato dall'industria della birra, dove c'è sicuramente una forte componente da rispettare dettata dalla dimensione socio-culturale ma, al contempo, vi è anche la necessità di raggiungere importanti volumi.

In conclusione, se quanto esposto in precedenza rappresenta il quadro di riferimento entro il quale molte aziende si trovano ad operare, al tempo stesso è importante sottolineare come, ad oggi, non si sia ancora trovata una risposta a questo dibattito. E' innegabile che il processo di globalizzazione ha portato con sé enormi cambiamenti, più reti, orizzonti più ampi, maggiori dimensioni, enormi imprese per enormi mercati. Il mondo piatto definito da Friedman sicuramente per molto tempo si è tradotto, dal punto di vista economico, in una sorta di interdipendenza economica tra i mercati, ovvero la situazione mediante la quale questi non possono più essere considerati come delle entità distinte e separate, ma piuttosto come un unico grande mercato mondiale. Se tutto ciò è vero, non bisogna dimenticare come al tempo stesso oggi vi sia una tendenza alla "rilocalizzazione", una ritrovata attenzione alle dimensioni socio-culturali.

Per questo motivo risulta fondamentale che le aziende, nell'implementazione delle strategie di marketing, riescano a comprendere quale sia il loro mercato di riferimento, individuando quindi peculiarità, aspetti critici, spinte alla standardizzazione e/o all'adattamento, in modo tale da razionalizzare quanto più possibile i propri processi decisionali nell'ottica di raggiungere il vantaggio competitivo nei diversi mercati nei quali si trovano ad operare.

### 1.3 *Le distanze*

Riprendendo quanto esposto in precedenza, il panorama economico entro il quale le aziende si trovano ad operare, sebbene presenti delle zone relativamente sature (basti pensare ai "nostri" mercati occidentali), può vantare al tempo stesso delle nuove importanti opportunità rappresentate dai grandi mercati emergenti (Cina, India, Brasile ecc..). Troppo spesso però si tende a dare per scontata la possibilità di gestire il business internazionale senza ostacoli, come se il mercato fosse omogeneo e senza alcun tipo di elemento di

differenziazione. La realtà è però diversa: oggi più che mai l'imprenditore che sottovaluta le differenze tra Paesi rischia di fallire.

I mercati emergenti appena citati, in particolare, sono contraddistinti da notevoli tassi di crescita, dall'adozione del sistema di libero mercato (Hoskisson et al., 2000, p.249), da elevata incertezza e dall'assenza di intermediari specializzati (Khanna et al. 2005, p.4). Questi mercati dunque, se da un lato rappresentano ancora oggi un target ideale per molte imprese con obiettivi "espansionistici", al tempo stesso sono diventati un terreno complicato dove competere. Diventa perciò fondamentale per le imprese riuscire ad acquisire una profonda conoscenza degli stessi, requisito essenziale per l'adozione e l'implementazione di strategie competitive che consentano loro di fronteggiare con successo le nuove sfide riservate da questi mercati emergenti.

In particolare, il sistema istituzionale di un Paese rappresenta una variabile molto importante. Infatti, se con riferimento ai Paesi "industrializzati", le imprese possono contare sul sostegno e sul supporto nelle loro attività di business da parte delle istituzioni, le stesse sono invece molto spesso assenti nei mercati emergenti. A tal proposito da tempo la letteratura ha trattato il tema dei vuoti istituzionali (institutional voids), definiti da Khanna e Palepu (2006) come: *"the absence of specialized intermediaries, regulatory systems, and contract-enforcing mechanisms"*.

Questi vuoti istituzionali si presentano in varie forme e ciascuno gioca un ruolo differente nell'influenzare nelle economie emergenti i mercati del lavoro, dei prodotti e del capitale. Inoltre, come suggerito da Khanna et al. (2005), è importante sottolineare come questi vuoti, se non debitamente presi in considerazione, possono essere causa di pesanti fallimenti per le aziende. Tuttavia è altresì vero che possono rappresentare al tempo stesso anche delle importanti opportunità per le imprese, sia straniere che nazionali. Infatti, gli autori sostengono che l'esistenza di questi vuoti, se percepiti e specificatamente "colmati" dalle imprese stesse, possono essere al contrario un'importante fonte di successo.

In quest'ottica è di particolare importanza anche il concetto di liability of foreignness, inizialmente introdotto da Hymer nel 1960, ed in seguito sviluppato e analizzato da altri filoni di ricerca. Liability of foreignness che si traduce in maggiori costi sociali ed economici che le imprese presenti all'estero devono affrontare a causa delle distanze, psicologiche, geografiche, culturali ed istituzionali tra l'home country e l'host country. Per questo motivo, queste imprese saranno chiamate a sostenere maggiori costi in termini di investimenti, gestione, costi operativi ecc. rispetto alle imprese locali. I nuovi entranti dunque, per

fronteggiare le difficoltà relative alla liability of foreignness, avranno la necessità di attuare un processo di comprensione culturale e di capire come poter operare con successo in un ambiente istituzionale specificatamente regolamentato. (Hitt et al., 2005)

A tal proposito Pankaj Ghemawat (2001), partendo dall'assunto che *“Il punto di partenza per le strategie di business developing che affrontano le differenze e le analogie di fondo tra Paesi, è quello di analizzare gli elementi che contano per una determinata azienda”*, attraverso il suo lavoro *“The CAGE Distance Framework”* vuole aiutare gli imprenditori ad individuare e valutare l'impatto della distanza nei vari settori industriali.

L'acronimo CAGE (Cultural, Administrative/Political, Geographic and Economic) identifica le quattro dimensioni della distanza che, secondo l'autore, avrebbero un forte impatto sul business internazionale. La tabella seguente riassume quali sono i fattori caratterizzanti le diverse tipologie di distanza e i principali prodotti e settori interessati dall'influenza della distanza:

	Cultural Distance	Administrative Distance	Geographic Distance	Economic Distance
<i>attributes creating distance</i>	different languages	absence of colonial ties	physical remoteness	differences in consumer incomes
	different ethnicities; lack of connective ethnic or social networks	absence of shared monetary or political association	lack of a common border lack of sea or river access	differences in costs and quality of: • natural resources • financial resources • human resources • infrastructure • intermediate inputs • information or knowledge
	different religions	political hostility	size of country	
	different social norms	government policies institutional weakness	weak transportation or communication links differences in climates	
<i>industries or products affected by distance</i>	products have high linguistic content (TV)	government involvement is high in industries that are: • producers of staple goods (electricity) • producers of other “entitlements” (drugs) • large employers (farming) • large suppliers to government (mass transportation) • national champions (aerospace) • vital to national security (telecommunications) • exploiters of natural resources (oil, mining) • subject to high sunk costs (infrastructure)	products have a low value-to-weight or bulk ratio (cement) products are fragile or perishable (glass, fruit) communications and connectivity are important (financial services) local supervision and operational requirements are high (many services)	nature of demand varies with income level (cars) economies of standardization or scale are important (mobile phones) labor and other factor cost differences are salient (garments) distribution or business systems are different (insurance) companies need to be responsive and agile (home appliances)
	products affect cultural or national identity of consumers (foods)			
	product features vary in terms of: • size (cars) • standards (electrical appliances) • packaging			
	products carry country-specific quality associations (wines)			

Di seguito, infine, vengono discusse e analizzate singolarmente le dimensioni della distanza individuate da Ghemawat.

### 1.3.1 *Distanza Culturale*

Tra le varie definizioni del termine cultura, l'enciclopedia Treccani né dà la seguente interpretazione: "complesso di conoscenze, competenze o credenze (o anche soltanto particolari elementi e settori di esso), proprie di un'età, di una classe o categoria sociale, di un ambiente". Con riferimento agli studi effettuati da Ghemawat, questo concetto potrebbe essere coerentemente definito come l'insieme di valori e norme sociali che modellano e condizionano i comportamenti degli individui e delle organizzazioni. Ancora, la cultura di un Paese determina come gli individui interagiscono tra di loro, con le aziende e con le istituzioni. Le modalità mediante le quali si esplicano questi comportamenti quindi, sono fortemente influenzati dall'aspetto culturale che riveste perciò maggiore importanza in un mondo sempre più interconnesso e caratterizzato da network di relazioni.

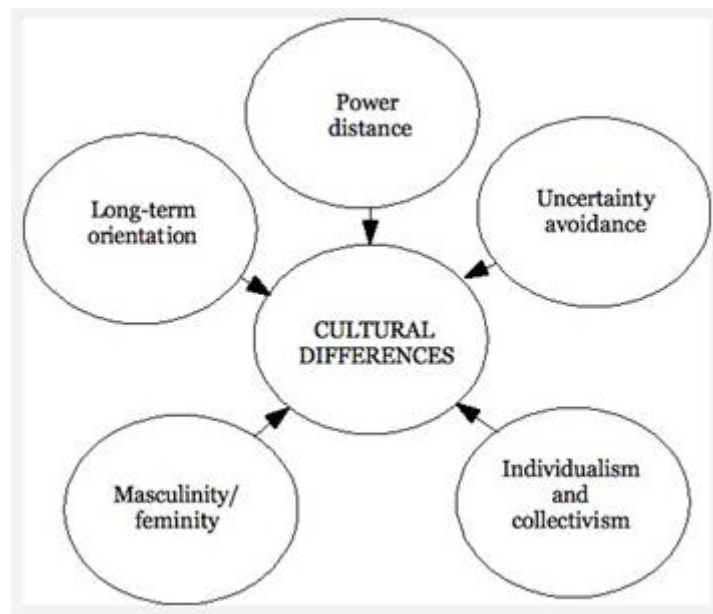
Differenze di razza, sesso, lingua e credo religioso, solo per citarne alcuni, sono tutti elementi culturali in grado di creare distanza o, al contrario, avvicinare due Paesi. A tal proposito perciò, non è da sottovalutare l'ipotesi che questi aspetti siano in grado di avere un profondo impatto sugli scambi internazionali: Ghemawat stima ad esempio che, a parità di condizioni, il volume degli scambi tra due Paesi che possono vantare un linguaggio comune possa essere tre volte maggiore rispetto a dei Paesi aventi due lingue differenti.

Il fattore linguistico, assieme ad altri elementi culturali, può essere facilmente riconosciuto e compreso quale elemento di differenziazione, per altri la questione è più complicata. Si pensi ad alcune norme sociali che condizionano le scelte e le interazioni quotidiane delle persone. Queste sono spesso difficili da riconoscere persino alle persone stesse, tanto sono abituate a pensare e comportarsi in un determinato modo.

Molto spesso i consumatori sono perciò condizionati nella scelta di un prodotto rispetto ad un altro proprio a causa di alcuni fattori culturali che agiscono "inconsapevolmente" sui loro processi decisionali. Non è un caso quindi che, ad esempio, i giapponesi esprimano delle preferenze per le automobili o gli elettrodomestici di piccole dimensioni, questa preferenza riflette un valore sociale comune tipico delle culture nelle quali la dimensione dello spazio è fortemente valutata. Ancora, in Cina Red Bull ha cambiato la traduzione del proprio nome di marca che, se tradotto letteralmente, sarebbe stato "Toro Rosso". Poiché il toro nella cultura cinese ha una valenza negativa il nome è diventato "Vacca Rossa".

In quest'ottica risulta quindi importante non commettere l'errore di ritenere la propria cultura dominante rispetto alle altre, non c'è un giusto e uno sbagliato. Gli individui chiamati a stringere rapporti di tipo lavorativo o di qualsiasi altro genere dovrebbero perciò tenere a mente la metafora dell'iceberg, secondo la quale "ciò che si vede in superficie sono le caratteristiche più comunemente riconosciute, ma ciò che realmente costituisce una cultura è la parte sottostante la superficie dell'acqua. E' lì dove sono contenute tutte le regole e i valori che strutturano e influenzano i comportamenti, i processi decisionali e gli atteggiamenti". (Vescovi et al., 2011)

Ed è proprio sul tema delle interazioni tra diverse culture che si sono concentrati gli studi di Geert Hofstede che, tra i suoi contributi più importanti può sicuramente vantare la teoria delle dimensioni culturali, la quale fornisce uno schema utile ad individuare le differenze tra nazioni e influenzare positivamente le interazioni tra persone di culture differenti. Di seguito si vedano le cinque direttrici lungo le quali, secondo Hofstede, è possibile definire gli elementi di differenziazione tra persone aventi bagagli culturali differenti:



- **Power distance**, si riferisce alle aspettative degli individui circa la distribuzione di potere in una determinata organizzazione/istituzione. In termini manageriali, una società che accetta che il potere nelle istituzioni sia distribuito in modo non uniforme ha un elevatissimo rispetto per l'autorità e tende a preferire burocrazie gerarchiche e leader forti.
- **Individualism vs Collectivism**, questa contrapposizione rappresenta quella situazione per la quale in alcune società esiste un forte senso della collettività, mentre in altre il focus è sull'individuo. Nel primo caso gli obiettivi del collettivo e il

suo benessere hanno la priorità su quelli dell'individuo. Nelle culture individualistiche viene data invece maggior importanza al raggiungimento degli obiettivi personali del singolo.

- ***Masculinity vs Femininity***, dove nel primo caso si intendono tutte quelle culture che hanno un focus particolare verso tutti quei valori a stampo maschile, quali potere, successo, denaro. All'opposto, quando prevale la componente femminile, viene posta una maggior attenzione alle relazioni e alla qualità di vita.
- ***Uncertainty avoidance***, ovvero il grado in cui una società si sente minacciata da situazioni ambigue. Se vi è un'alta avversione all'incertezza ci sarà una maggior regolazione, un apparato normativo più complesso e l'applicazione di un gran numero di procedure. D'altro canto le culture con un basso grado di avversione saranno più flessibili e propense al cambiamento.
- ***Long term vs Short term orientation***, questa dimensione delle diversità culturali pone l'accento sull'orizzonte temporale di una determinata società. Un orientamento di lungo periodo tende a prediligere valori quali la perseveranza e la parsimonia a differenza di un orientamento di breve periodo che, anziché focalizzarsi sul futuro, tende a guardare al presente e al passato e preferire quindi valori come il rispetto della tradizione.

### 1.3.2 *Distanza Amministrativa o Politica*

Non solo gli aspetti culturali dunque, ad avere un grosso impatto sul commercio internazionale ci sarebbero anche i vari collegamenti di natura storica e politica tra diversi Stati. Secondo Ghemawat, ad esempio, i vari rapporti di natura coloniale formati nel corso della storia tra Paesi colonizzatori e colonizzati potrebbero dare una spinta positiva al commercio degli stessi addirittura fino al 900%. Non è un caso dunque che, Paesi come Gran Bretagna, Francia o Spagna, siano molto attente nel mantenere rapporti privilegiati con i Paesi che per lungo tempo hanno costituito i loro imperi coloniali. Ovviamente, affinché si possa riscontrare una correlazione positiva tra commercio e legami di natura politico/amministrativa, è necessario che questi legami siano parte di una relazione sana e collaborativa tra due Paesi, altrimenti come nel caso della rivalità tra India e Pakistan, gli effetti sul commercio sono pressoché nulli.

Ancora, accordi commerciali, collegamenti di tipo politico o una moneta comune ad esempio, sono fattori che singolarmente possono far incrementare gli scambi

internazionali tra due Paesi fino al 300%. In quest'ottica, probabilmente l'esempio migliore che conferma quanto detto finora è rappresentato dalla costituzione dell'Unione Europea. Riprendendo quanto scritto nel sito ufficiale dell'UE, infatti, questa viene definita come "un'alleanza economica e politica, unica nel suo genere, tra 28 Paesi europei che coprono buona parte del continente. La costruzione europea è nata sulle rovine della II Guerra mondiale con l'obiettivo di promuovere innanzitutto la collaborazione economica tra i Paesi, partendo dal principio che il commercio produce un'interdipendenza che riduce i rischi di conflitti." In questa definizione è evidente il ruolo di primaria importanza affidato al commercio internazionale quale garante di una situazione di pace e collaborazione, al tempo stesso è importante sottolineare come questi aspetti di fatto rappresentino due facce della stessa medaglia, dove il fattore davvero fondamentale è rappresentato dall'abbattimento di quelle barriere politico-amministrative che da un lato frenano gli scambi commerciali e dall'altro riducono il dialogo tra i Paesi, condizionando negativamente quindi entrambi questi aspetti tra loro correlati.

Talvolta alcune barriere di tipo politico-amministrativo possono essere il frutto di deliberate politiche da parte dei singoli Stati. Si pensi a tal proposito ai dazi doganali, barriere artificiali create per limitare i flussi di beni entro un determinato Paese, molto spesso con l'obiettivo di salvaguardare la produzione locale. Altre volte queste misure sono tradotte in forma di sussidi e agevolazioni alle imprese domestiche. In generale comunque, Ghemawat sostiene che queste misure protezionistiche siano tanto più introdotte nei mercati che presentano uno o più delle seguenti caratteristiche:

- *It is a large employer.* Ovvero, se il settore di riferimento dà lavoro ad una grossa fetta della popolazione, molto spesso gli Stati tendono a tutelare le imprese di quel settore attraverso sussidi e restrizioni all'importazione;
- *It is seen as a national champion.* Tutela di tutte quelle imprese che caratterizzano l'immagine di un Paese in termini di modernità e/o competitività.
- *It is vital to national security.* I settori ritenuti di importanza vitale per la sicurezza nazionale sono molto spesso protetti dai governi mediante misure ad hoc.
- *It produces staples.* Considerata l'importanza dei beni di prima necessità, quali ad esempio alimenti base, carburanti, elettricità, gli Stati tendono a tutelare questi mercati affinché siano dominati da player locali.
- *It produces an "entitlement" good or service.* Vengono fissati standard di qualità e molto spesso anche un controllo dei prezzi per quei beni e servizi ritenuti "di diritto" per la popolazione. Su tutti si pensi al settore medico-farmaceutico.

- *It exploits natural resources.* Le risorse naturali sono spesso ritenute patrimonio della nazione, per questo motivo le grandi multinazionali estere operanti in questi settori trovano maggiori difficoltà nel poter operare liberamente.
- *It involves high sunk-cost commitments.* I settori nei quali sono richiesti grandi investimenti (di solito recuperabili dopo molto tempo) sono fortemente soggetti all'influenza dei governi locali, basti pensare al settore ferroviario, spesso dominato da società a totale o parziale partecipazione statale.

Infine, da un punto di vista politico-amministrativo, ad incidere sul livello degli scambi o degli investimenti esteri, rientra sicuramente anche la percezione che i vari attori hanno della forza delle istituzioni nei Paesi di riferimento. Stati caratterizzati da conflitti sociali, corruzione, instabilità politica saranno sicuramente meno attrattivi per gli investitori rispetto a quei Paesi "forti" dove vi è un forte rispetto delle regole e una infrastruttura istituzionale funzionante.

### 1.3.3 *Distanza Geografica*

Così come per i trasporti, anche per quanto riguarda le scelte di investimento all'estero e il volume di scambi commerciali, il fattore distanza assume un ruolo di prima importanza. In generale, quanto più un Paese è distante da un altro, tanto maggiore sarà la difficoltà di gestire un business in quel Paese.

Al crescere della distanza, infatti, i costi di trasporto aumentano in maniera sensibile. Si pensi all'incremento del costo per tutti quei beni caratterizzati da un basso valore intrinseco, ma dai grandi volumi (cemento, acciaio). Altrettanto i costi aumentano quando le distanze diventano significative per tutti quei prodotti fragili o comunque facilmente deperibili.

Nel suo lavoro però, Ghemawat ritiene importante sottolineare come sia riduttivo definire la distanza geografica come il numero di chilometri che separa un Paese da un altro. In realtà, molti fattori entrano in gioco e fanno sì che non si possa limitare questo concetto alla sola distanza tra due punti. Entrano in gioco quindi la dimensione fisica del Paese, la distanza che separa un determinato luogo dai confini nazionali, la facilità di accesso a corsi d'acqua e oceani, la topografia del Paese stesso, il fuso orario e anche alcuni fattori non prettamente "geografici" quali le infrastrutture relative a comunicazioni e trasporti.

Molto spesso le aziende che vedono nella distanza geografica una barriera all'ingresso di determinati mercati tendono ad adottare politiche di investimento diretto all'estero, sottovalutando però l'importanza che riveste l'influenza della distanza verso i network

comunicativi e le infrastrutture dei trasporti. Ad essere condizionati dal fattore distanza non sono infatti solamente i beni fisici, recenti studi dimostrano come altrettanto lo siano beni intangibili e servizi.

Secondo l'autore quindi, al fine di gestire il proprio business internazionale con successo, sarebbe riduttivo attribuire la questione della distanza ai soli costi di trasporto o al numero di chilometri che separa due Paesi, diviene perciò necessario ricondurre tutto ad un concetto più ampio che prenda in considerazione la moltitudine di fattori determinanti la distanza geografica.

#### 1.3.4 *Distanza Economica*

L'ultima dimensione analizzata nel CAGE framework è proprio la dimensione economica. Il principale fattore in grado di creare distanza tra Paesi, in questo ambito, è rappresentato non solo dalla dimensione economica del singolo Paese ma anche e soprattutto dal reddito pro-capite dei singoli individui che si è dimostrato avere una grossa influenza sul livello delle transazioni commerciali tra Stati e sulla scelta del partner stesso con cui attivare dei business. Ghemawat, sulla base di alcuni studi effettuati, evidenzia come quanto più un Paese è ricco, tanto maggiori saranno gli scambi commerciali internazionali. Inoltre, la maggior parte di queste transazioni sarebbe effettuata proprio con altri Paesi ricchi, in virtù della correlazione positiva che c'è tra PIL pro capite e flussi commerciali. Non solo, anche i Paesi "poveri" sembrerebbero preferire i Paesi più ricchi quali partner per i propri scambi commerciali. Da qui l'importanza di un'analisi che tenga conto non solo della dimensione economica globale del singolo Stato ma anche del reddito spendibile individualmente dai singoli cittadini.

Diventa inoltre importante notare come, per quanto riguarda la scelta del mercato di sbocco, solitamente le aziende che si affidano per lo svolgimento della propria attività a economie di scala, economie di gamma, standardizzazione ecc tendono a preferire quei Paesi aventi un profilo economico simile a quello del mercato domestico dell'azienda, permettendo quindi alla stessa di replicare il proprio modello di business con successo. Si pensi a tal proposito alle difficoltà che ci sarebbero qualora un'impresa occidentale cercasse di replicare lo stesso modello di business in un Paese in via di sviluppo avente caratteristiche completamente differenti in termini di reddito pro capite della popolazione, costo e qualità delle risorse.

Contrariamente a quanto affermato in precedenza, è altrettanto vero che alcune aziende decidono di instaurare rapporti commerciali proprio con quei Paesi aventi un profilo economico diverso con l'obiettivo di ottenere vantaggi economici derivanti dallo sfruttamento dei differenziali di prezzo e di costo tra mercati differenti.

Infine, a prescindere da quelle che sono le motivazioni economiche alla base delle scelte di localizzazione all'estero delle imprese, è importante capire che quanto più il proprio business assume una dimensione transnazionale, tanto maggiore sarà la necessità di rispondere con reattività ai cambiamenti e alla complessità crescente tipici dell'operare in un contesto internazionale, per definizione eterogeneo. Per questo motivo potrebbero essere avvantaggiate quelle imprese "locally focused" rispetto a quei player "globali" la cui presenza su scala internazionale va talvolta a scapito di semplicità e redditività.

#### 1.4 *Cross Cultural Marketing*

Da un punto di vista antropologico, il dizionario della lingua italiana definisce il termine "cultura" come "il complesso delle manifestazioni della vita materiale, sociale e spirituale di un popolo o di un gruppo etnico, in relazione alle varie fasi di un processo evolutivo o ai diversi periodi storici o alle condizioni ambientali". In un certo senso quindi ci si riferisce alla moltitudine di valori condivisi da una comunità, ovvero l'insieme di regole non scritte che caratterizzano e determinano i comportamenti necessari alla sopravvivenza di quella determinata comunità.

E' inoltre possibile affermare che, quando si parla di cultura, si sta facendo riferimento ad una serie di valori condivisi non trasmissibili geneticamente, quanto piuttosto mediante l'apprendimento e l'interazione con gli altri componenti del gruppo stesso.

Edward Hall, famoso antropologo americano, nei suoi studi sulle differenze culturali tra diverse società, per primo introdusse (nel suo libro "Beyond Culture", 1976) i concetti di culture "high context" e "low context". Nel primo caso si fa riferimento ad un contesto culturale caratterizzato da informazioni implicite, ovvero i soggetti appartenenti a quella comunità sanno come comportarsi e cosa pensare grazie alle continue interazioni che si sono protratte nel tempo. In contesti simili, è possibile si vengano a creare delle situazioni di confusione per coloro i quali non conoscono le "regole non scritte" di quel determinato contesto culturale (ad esempio l'usanza di scambiarsi i biglietti da visita nella cultura cinese oppure alcune regole tacite che definiscono usi e abitudini dei vari nuclei famigliari).

Quanto alle culture “low context” invece, qui le persone tendono ad avere molte connessioni, solitamente di breve durata o per qualche motivo specifico. In questo caso dunque i comportamenti e le varie credenze hanno la necessità di essere esplicitate per permettere a coloro i quali entrano in questo determinato ambiente culturale di sapere come comportarsi.

Non solo, oltre alle diversità culturali sopra citate, Hall ha introdotto anche i concetti di tempo monocronico e tempo policronico.

Per tempo monocronico si intende la concezione tipica delle culture occidentali e nord europee, ovvero si tende a concentrare l'attenzione su una sola attività per volta, attribuendo notevole importanza allo sviluppo di piani e alla loro esecuzione. Secondo questo modello il tempo è visto come una risorsa, al pari ad esempio del denaro, e come tale può essere quindi gestito.

Nelle culture orientali invece, si esprime l'idea della contemporaneità degli eventi. In questo caso al tempo è attribuito un valore inferiore, la puntualità non è perciò ritenuta particolarmente importante, gli individui sono tendenzialmente più flessibili con riferimento alla variabile temporale e le priorità sono definite su base soggettiva. Questo approccio è stato definito da Hall come tempo policronico.

Non solo, di particolare rilievo risulta essere anche la distinzione fatta in tema di spazio e territorialità. Sono state individuate dunque culture particolarmente attente al fattore spazio e che tendono a circoscrivere e delimitare le zone di proprietà, in questo caso si parla di high territoriality. Quanto invece al concetto di low territoriality ci si riferisce a tutte quelle comunità che sono solite attribuire un valore inferiore alla proprietà e ai confini.

In un contesto così variegato dal punto di vista culturale, risulta quindi fondamentale individuare e comprendere quali sono gli elementi di differenziazione tra culture con il fine di esercitare un'influenza positiva o comunque entrare in empatia con persone aventi un background culturale differente. Per questo motivo, di fronte ad un mondo sempre più interconnesso e globalizzato, si sta comunque riscoprendo una nuova e ritrovata attenzione all'aspetto culturale quale elemento in grado di determinare il successo o l'insuccesso delle strategie di business adottate dalle aziende di tutto il mondo.

Come rilevato anche nei paragrafi precedenti, il processo di globalizzazione in atto e la crescente internazionalizzazione delle aziende non sono visti solamente nell'ottica di una semplice espansione dei mercati e nello sfruttamento di nuove “terre di conquista”. Gli attori coinvolti in questo contesto sempre più internazionale e multiculturale sentono perciò la necessità di adottare strategie globali di marketing in grado di comprendere l'importanza

rivestita dalle influenze culturali nelle decisioni di business e attribuire loro un peso fondamentale quali elementi in grado di ridurre le distanze, aumentare gli elementi in comune e valorizzare le positività. Questo tipo di approccio che mira dunque a studiare e analizzare la differenza culturale esistente e a raccogliere gli aspetti in comune con il fine di avere una relazione di successo è definito cross-cultural marketing approach.

Di seguito verrà analizzata l'influenza che ha questo approccio cross-culturale nelle decisioni di marketing delle imprese italiane in Cina, con riferimento in particolare alla distribuzione, alle decisioni di prodotto, alla comunicazione e al brand. La scelta della Cina è stata fatta per inquadrare un contesto culturale di riferimento non più vago e soprattutto poiché nel proseguo della trattazione verrà analizzato come le imprese italiane del settore dei salumi esportano i propri prodotti nel mercato cinese.

#### 1.4.1 *Distribuzione*

La struttura del sistema distributivo cinese è stata protagonista di un profondo cambiamento negli ultimi anni e oggi presenta una situazione tipica dei Paesi emergenti dove, accanto ai tradizionali sistemi di distribuzione al dettaglio, si stanno sviluppando in modo consistente le più moderne forme distributive grazie alla liberalizzazione nel settore e all'introduzione di nuovi format distributivi da parte delle grandi catene internazionali.

In linea generale dunque, le aree rurali ed extraurbane sono ancora caratterizzate dalla presenza esclusiva di canali distributivi pre-industriali mentre nelle grandi città si assiste sempre più ad una presenza massiccia di nuovi format distributivi quali ipermercati, superstore, centri commerciali, senza dimenticare però che continuano a resistere anche le più tradizionali forme distributive.

Inizialmente però, questo processo di "occidentalizzazione" che ha coinvolto il comparto distributivo negli ultimi decenni ha avuto un impatto modesto e gli operatori commerciali cinesi non sempre sono riusciti ad integrare le moderne forme distributive nella realtà cinese a causa principalmente della scarsa adattabilità delle stesse, in particolare con riferimento agli aspetti manageriali e di gestione organizzativa, non riuscendo quindi ad aumentare il proprio livello di efficienza e competitività. Anzi, molto spesso gli operatori cinesi si sono limitati alla riproduzione dei soli aspetti strutturali e di layout, tralasciando quindi quelli gestionali e di marketing.

Oggi però, la situazione è in evoluzione e il cambiamento viene stimolato da più fronti, riguardanti la domanda finale, l'offerta distributiva e le istituzioni nazionali e locali (Goldman, 2000). Le imprese produttrici stesse rappresentano un importante stimolo alla

modernizzazione della distribuzione. Attraverso un'intensa operazione di marketing cercano di acquisire maggiori quote di mercato sollecitando un forte sviluppo della domanda. Mediante delle politiche molto aggressive coinvolgono i partner distributivi chiedendo supporto e collaborazione con riferimento alla gestione delle attività di marketing e all'ottenimento di una maggior efficienza nella gestione degli stock. Nel quadro generale così delineato è importante sottolineare come le esportazioni da parte di aziende italiane verso la Cina sono in continua crescita, si è passati infatti dai 9.224.391\$ del 2004 ai 25.752.660 \$ del 2013 (valori espressi in migliaia di dollari - Fonte: elaborazioni ICE su dati ONU-COMTRADE) e sempre più sono le aziende che decidono di essere presenti anche direttamente nel territorio.

E' chiaro dunque che le aziende italiane, nel cercare di massimizzare le proprie vendite ed adottare una strategie di successo dovranno anche da un punto di vista distributivo comprendere la realtà di riferimento, caratterizzata da una costante evoluzione che riflette i continui cambiamenti che hanno interessato gli stili di vita della popolazione cinese negli ultimi decenni. In base al settore di appartenenza e alla prospettiva di business adottata (b2b o b2c) vi saranno delle peculiarità e delle caratteristiche specifiche proprie di quel determinato settore o di quella tipologia di business.

Di seguito, sulla base di una ricerca effettuata su un campione di 130 aziende di diversi settori del made in Italy operanti in Cina con prevalente dimensione medio-piccola (e proprio per questo rappresentativa della realtà italiana), verranno analizzate, con riferimento alla scelta del partner distributivo cinese, le difficoltà incontrate dalle aziende italiane durante questo processo in modo tale da consentire loro di mettere in atto un processo di comprensione cross-culturale utile a superarle (T. Vescovi, 2011).

In primo luogo, i principali fattori critici rilevati riguardano principalmente la dimensione etica e la capacità di investimento. In questo caso si fa riferimento ad un impegno piuttosto moderato da parte del partner cinese, il quale molto spesso non è disposto ad eliminare dal proprio portafoglio prodotti quelli dei concorrenti ed è poco coinvolto anche per quanto riguarda il tema della protezione del marchio. Per questo motivo le aziende italiane non trovano nel distributore un valido alleato (ad esempio in termini di investimenti condivisi) come succede invece in altri mercati esteri, quanto piuttosto sono spesso costrette a sostenere in modo autonomo notevoli investimenti, ritenuti dal partner cinese importanti indici di credibilità e di impegno di lungo periodo.

Ancora, il secondo elemento critico individuato dalle aziende italiane è rappresentato dalle ridotte conoscenze di marketing possedute dal partner cinese, il quale molto spesso non

possiede le competenze manageriali necessarie per l'implementazione di efficaci politiche di marketing in grado di valorizzare le specificità del prodotto made in Italy. A tal proposito quindi le aziende lamentano la difficoltà di trovare dei partner che abbiano una forte conoscenza della specifica categoria di prodotto e siano quindi in grado di trasferire i valori dello stesso ai potenziali consumatori mediante idonee politiche distributive.

Quanto invece alle difficoltà strettamente collegate alle diversità culturali che dividono Italia e Cina, il fattore critico predominante tra azienda italiana e partner cinese è rappresentato dalla scarsa capacità di comunicazione tra i due soggetti, i quali molto spesso non riescono ad attuare un processo di comprensione cross-culturale reciproco, rendendo quindi il processo di comunicazione piuttosto ostico e ricco di incomprensioni.

Per ultimo, i fattori legati alla vendita del prodotto rappresentano un importante elemento di difficoltà. Molto spesso, infatti, il partner distributivo, a causa di un portafoglio prodotti piuttosto variegato, tende a gestire la relazione con l'azienda in modo prettamente opportunistico e quindi non riesce a trasmettere il valore aggiunto tipico del prodotto made in Italy. Carente è inoltre anche il servizio di assistenza pre e post vendita, costringendo quindi le aziende che vogliono aggiungere al prodotto di qualità anche la componente di servizio, ad adoperarsi in modo autonomo.

#### 1.4.2 *Le decisioni di prodotto*

“L'adattamento di prodotto riflette una disciplina che un'azienda si autoimpone o che fa parte di una scelta strategica ben definita per costruire l'immagine e la stabilità sui mercati esteri attraverso un migliore allineamento del prodotto con i bisogni di un mercato o di vari mercati esteri, oppure è un allineamento all'ambiente culturale del prodotto stesso.” (E. Staiti, 2013)

Partendo da questa definizione è importante sottolineare che ciò che differenzia una strategia di adattamento da una strategia di pura internazionalizzazione è rappresentata dalla capacità da parte dell'impresa di adattare la propria offerta di prodotti con l'obiettivo di soddisfare le esigenze culturali, sociali, geografiche e politiche del nuovo contesto di riferimento. Nel caso della Cina, prima di vedere in linea generale quali sono i principali adattamenti messi in atto da parte delle aziende italiane, è necessario presentare un breve quadro di quello che è stato (e in parte è tutt'ora) il contesto socio-culturale cinese.

Ad influenzare i valori e i comportamenti della società cinese ha avuto un ruolo di primo piano la dottrina confuciana. Questa, sviluppatasi nel V secolo a.c., ha sempre attribuito molta importanza ai valori della frugalità e della benevolenza. Nel primo caso è utile

evidenziare come la parsimonia è un elemento che contraddistingue il popolo cinese, la cui propensione al risparmio è tra le più elevate al mondo.

Quanto invece alla benevolenza, nel modello cinese la capacità per ogni individuo di costituire una fitta rete di relazioni interpersonali riveste un ruolo di primaria importanza. A tal proposito un concetto cardine di questa filosofia è rappresentato dal “guanxi”. “Guanxi is a cultural characteristic that has strong implications for interpersonal and interorganizational dynamics in Chinese society. It refers to the concept of drawing on a web of connections to secure favors in personal and organizational relations.” (Seung Ho Park, Yadong Luo, 2011). Diversamente perciò dalle modalità occidentali mediante le quali sono condotti i vari rapporti di natura lavorativa, ovvero prestando molta attenzione all’aspetto formale e a quello prettamente lavorativo, in Cina per poter gestire un business con successo è fondamentale prima di tutto riuscire ad instaurare con l’interlocutore un rapporto di reciproco rispetto e reciproca conoscenza. Per questo motivo “lo status di una persona in Cina dipende dall’estensione e dal livello del suo guanxixue, cioè dal suo capitale relazionale, in grado di incidere in misura determinante sulle relazioni commerciali e sui rapporti d’affari”. (T. Vescovi, 2011).

In conclusione, con riferimento al modello delle distanze culturali di Hofstede, si noti come il modello culturale cinese è caratterizzato da una forte distanza di potere, da una visione di lungo termine, da un’elevata mascolinità e da un’orientamento collettivista.

Sulla base di quanto sopra esposto dunque, è importante sottolineare come il modello cinese, ancorato tutt’ora al confucianesimo e ai valori della tradizione, necessiti assolutamente di un approccio di marketing che tenga conto di queste specificità e sia in grado di adottare importanti politiche di adattamento.

Nella tabella seguente si vedano, con riferimento all’adattamento di prodotto, quali sono gli elementi emergenti dall’indagine effettuata su un campione di piccole-medie aziende italiane operanti nel territorio cinese.

<b>1</b>	Differenze tra mercati B2B e B2C
<b>2</b>	Sottostima del fattore culturale locale
<b>3</b>	Ciclo di vita dell’adattamento di prodotto
<b>4</b>	Comportamenti contraddittori

Fonte: T.Vescovi, Libellule sul drago

1 – Circa le differenze tra mercati B2B e B2C si è visto come, soprattutto per i prodotti destinati al consumo nei settori dell'alto di gamma, non c'è la necessità di adattare il prodotto specificatamente per il mercato cinese. Anzi, proprio perché il loro maggior valore deriva dal loro status symbol o comunque dall'alto livello di riconoscibilità che hanno a livello internazionale, onde evitare diminuzioni di valore, gli adattamenti effettuati sono assolutamente marginali e si riferiscono a quelle componenti di completamento quali taglia, etichetta ecc. Nel mercato B2B invece, a prevalere sono le caratteristiche tecnico-funzionali del prodotto e di conseguenza, qualora vi siano delle necessità particolari riferibili allo specifico mercato/cliente, si tende ad assecondarle.

2 – La sottostima del fattore culturale locale si riferisce principalmente a quella situazione secondo la quale le aziende tendono a sottostimare e/o non vedere gli elementi di diversità culturale realmente esistenti tra il mercato di partenza e quello di destinazione. Questa situazione si è vista essere piuttosto diffusa tra le medie imprese italiane a causa della tendenza generale di cercare di semplificare la realtà cinese o della mancanza degli strumenti adatti per valutare queste distanze culturali.

3 – Rispetto al terzo fattore individuato, è stata notata una tendenza generale nel processo di adattamento di prodotto da parte delle piccole medie-imprese del made in Italy. Queste, a differenza delle grandi imprese strutturate che mettono in atto dei precisi piani di marketing, tendono ad entrare nel mercato cinese con un approccio standard e con un'offerta di prodotti piuttosto basilare. Con il passare del tempo poi, una volta che l'azienda si è integrata nel nuovo mercato, tende ad avere una visione di business più ampia e ad innalzare perciò il livello di adattamento del prodotto, con un'offerta ad hoc per il mercato cinese.

4 - Infine vi sono i comportamenti contraddittori da parte dell'impresa tra le dichiarazioni d'importanza e la pratica aziendale. Questi sono sicuramente ricollegabili al ciclo di vita dell'adattamento di prodotto visto in precedenza poiché, se da un lato l'azienda ha delle priorità con riferimento a cosa adattare, al tempo stesso esiste una discrepanza con quanto poi viene effettivamente adattato, principalmente per due motivi: da un lato c'è la difficoltà da parte della casa madre di comprendere l'effettiva distanza culturale della realtà cinese, dall'altro, richiamando il punto 3, si è riscontrata la tendenza ad adattare solo dopo aver maturato una consistente esperienza nel mercato.

### 1.4.3 *La comunicazione*

In un mondo sempre più globale, caratterizzato dalla presenza e dalla convivenza di molteplici culture, diventa sempre più importante lo sviluppo di nuove competenze comunicative cross-culturali, le quali appunto non si limitano alla mera conoscenza di un nuovo linguaggio, ma attraverso la comprensione di altri aspetti quali usi, abitudini, credenze ecc, permettono di costruire delle connessioni tra culture differenti.

La consapevolezza e la capacità di gestire queste differenze culturali, come visto anche in precedenza, rappresentano un importante elemento di vantaggio competitivo che le aziende possono sfruttare.

In Cina, forse più che in altri Paesi, risulta determinante la capacità dell'azienda di riuscire a trasmettere i valori del proprio brand e le caratteristiche del proprio prodotto coerentemente con la vision aziendale e nel rispetto di tutti gli elementi culturali e normativi che differenziano la realtà italiana da quella cinese. Per fare questo è necessaria una adeguata strategia di comunicazione la quale rappresenta sicuramente una delle leve principali per avere successo nel mercato cinese. Mercato cinese che sta vivendo proprio in questi anni una forte contrapposizione tra la volontà di seguire ed emulare lo stile di vita occidentale e la volontà di mantenere saldi alcuni valori fondamentali della cultura cinese.

Nel quadro di contesto così delineato, si evidenziano alcune peculiarità circa il sistema di comunicazione cinese con riferimento in particolare al sistema dei media, all'importanza del messaggio da veicolare e agli strumenti di comunicazione.

In Cina il mercato pubblicitario ha risentito dell'influenza del rallentamento nella crescita economica del Paese, dovuto principalmente alla svalutazione della moneta, alla volatilità dei mercati finanziari e alla caduta dei prezzi delle materie prime. Secondo la stima effettuata dal Dentsu Aegis Network, le previsioni di spesa pubblicitaria per il 2015 sono state riviste al ribasso passando dal +7,9% al +6,0%, mentre per quanto riguarda il 2016 si passerebbe dal +8,1% previsto inizialmente al +6,5%.

Quanto alle caratteristiche del sistema di comunicazione in Cina, queste sono principalmente rappresentate dalla iperframmentazione dello stesso e dal ruolo centrale detenuto dal Governo. Nel primo caso si fa riferimento alla molteplicità di strumenti a disposizione delle aziende per colpire il target prefissato (locale, nazionale, mercato di massa, mercato di nicchia) a seconda delle specifiche esigenze aziendali e, proprio in virtù di questa frammentazione, sarà necessario per l'azienda riuscire ad individuare il target obiettivo e i mezzi idonei a raggiungerlo.

Quanto al ruolo del Governo invece, questo detiene la proprietà di una buona parte dei mezzi di comunicazione e svolge un importante ruolo di monitoraggio e controllo. A beneficiare di questa situazione sono perlopiù le imprese locali, si pensi a tal proposito che il prezzo degli spazi per gli investitori stranieri può essere anche tre volte maggiore rispetto a quello destinato alle aziende locali. (Vescovi et al., 2011).

Anche se questa situazione non facilita il compito e non agevola l'ingresso delle aziende (soprattutto straniere) nel mercato pubblicitario cinese, è importante sottolineare come la Cina rappresenti uno dei principali Paesi in termini di investimenti in comunicazione contando per il 15,4% rispetto alla totalità degli investimenti mondiali in questo campo e, di conseguenza, il rallentamento nella crescita economica (e pubblicitaria) ha influenzato notevolmente il mercato globale della pubblicità.

Nella figura di seguito si evidenziano i dati relativi alla previsione di spesa dei singoli mezzi di comunicazione in Cina e le variazioni percentuali su base annua:

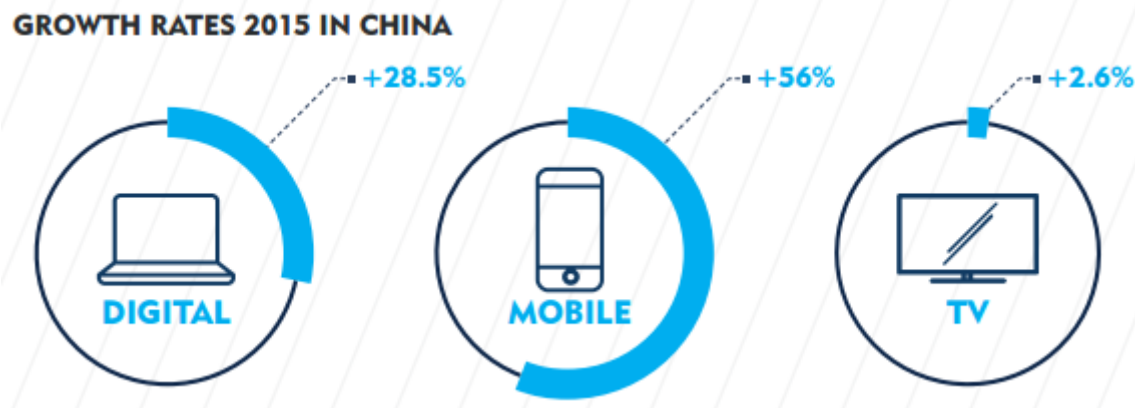
Media, CNY m, net	2014f	2015f	Media yoy% change	2014f	2015f
TV	221,172	225,596	TV	2.0%	2.0%
Radio	12,862	13,299	Radio	3.6%	3.4%
Newspaper	37,967	34,361	Newspapers	-7.3%	-9.5%
Magazines	9,098	8,552	Magazines	-4.0%	-6.0%
Outdoor	43,526	46,214	Outdoor	5.7%	6.2%
▶ Non-Digital Outdoor	28,091	29,214	▶ Non-Digital Outdoor	3.5%	4.0%
▶ Digital Outdoor	15,453	17,000	▶ Digital Outdoor	10.1%	10.0%
Internet	148,300	196,800	Internet	34.8%	32.7%
<b>Media total CNY m</b>	<b>472,926</b>	<b>524,822</b>	<b>Media total yoy% change</b>	<b>9.8%</b>	<b>11.0%</b>

Fonte: GroupM

E' possibile notare come sempre più gli investimenti in comunicazione si stiano spostando a favore di internet, mentre a risentirne sarebbero soprattutto giornali e magazines.

E' chiaro quindi che Internet continua a svolgere un ruolo sempre più importante in Cina e la più grande rivoluzione attualmente in corso è rappresentata dal passaggio al "mobile". Secondo quanto riportato da GroupM China, il traffico verso social network, siti di video online e di ricerca sono tutti in procinto di superare la soglia del 50 per cento rispetto al traffico totale ed è proprio per questo motivo che nei prossimi anni si prevede da parte

delle aziende un impegno maggiore nel campo “mobile”. A conferma di questa tendenza ci sono anche i dati pubblicati nel report di Dentsu Aegis Network il quale, come si può vedere nella figura seguente, evidenzia la crescita maggiore in termini di investimenti pubblicitari proprio nel comparto mobile che registra un +56% nel 2015.



Con riferimento all'importanza del messaggio da veicolare attraverso una determinata campagna pubblicitaria, il successo o meno della stessa è determinato essenzialmente dalla capacità del ricevente di decodificare il messaggio, decodifica questa che avviene sotto l'influenza dei valori culturali del destinatario. In Cina, in particolare, sono state evidenziate alcune caratteristiche con riferimento al messaggio da veicolare. In particolare, dal punto di vista del contenuto e del peso della cultura sullo stesso, Lin (2001) ha evidenziato nelle pubblicità televisive alcuni aspetti della cultura cinese (in contrapposizione con quella statunitense) che, sotto la spinta dei valori tradizionali del confucianesimo, tendono a “modellare” i contenuti del messaggio richiamando:

- l'approvazione da parte del gruppo di riferimento;
- la venerazione delle persone anziane e della tradizione;
- l'immagine e le emozioni (rispetto al bombardamento sui fatti e prove relative ai prodotti);
- il mantenimento dell'armonia con la natura;
- una percezione del tempo più tranquilla (concetto di tempo policronico visto precedentemente).

Sebbene quindi quelli sopra elencati rappresentino dei valori di assoluta importanza nella creazione di una campagna pubblicitaria in Cina, è utile ricordare altresì come la società cinese stia vivendo un importante periodo di transizione segnato principalmente da un significativo ricambio generazionale tra le generazioni più anziane, maggiormente

orientate al rispetto della tradizione ed ai valori ad essa legati, e le generazioni più giovani che invece, sotto l'influenza occidentale, tendono a preferire i valori della modernità e della realizzazione personale (prima rispetto a quella del collettivo). Per questo motivo risulta fondamentale l'individuazione del target audience obiettivo da parte delle aziende, in modo tale da personalizzare il messaggio pubblicitario e trovare la soluzione ottima.

Altro fattore da tenere a mente nella creazione del messaggio è rappresentato dalla conoscenza dei simboli della cultura cinese, onde evitare clamorosi errori come quello compiuto da Fiat nella promozione della Lancia Delta. In quel caso Fiat sarebbe stata colpevole di aver ambientato lo spot pubblicitario in Tibet e aver scelto come testimonial Richard Gere, notoriamente a supporto della causa tibetana. Il messaggio fu quindi interpretato dai cinesi come una presa di posizione da parte della casa automobilistica a favore della causa tibetana e per questo motivo Fiat dovette scusarsi pubblicamente con il Governo cinese ed affermare la propria neutralità in merito alla questione.

Le aziende non devono tuttavia limitare la propria attenzione ai soli contenuti del messaggio, infatti rivestono particolare importanza anche gli aspetti della memorabilità e della credibilità dello stesso. Nel primo caso, Hung e Heeler (1999) ritengono ad esempio che gli stimoli visivi siano più efficaci di quelli sonori. Quanto alla credibilità del messaggio invece, un ruolo di primo piano è rivestito dall'utilizzo di testimonial noti in grado di dimostrare la qualità del prodotto ed aumentare la conoscenza del brand.

“Anche nella scelta dei testimonial quindi è evidente la contaminazione tra locale e globale, adattamento e standardizzazione, il primo per creare un legame con la società, il secondo per fornire status ai prodotti”. (T.Vescovi et al., 2011)

In conclusione, si può notare come la Cina rappresenti una realtà piuttosto variegata e una sfida particolarmente impegnativa per le aziende che operano nel territorio. Da un lato esiste una profonda spaccatura tra le generazioni più anziane e quelle più recenti in termini di valori culturali di riferimento, dall'altro vi sono le necessità delle aziende di operare attraverso campagne di comunicazione in grado di accrescere la propria brand awareness ed entrare in contatto con il pubblico di riferimento. Anche se ad oggi non esiste la ricetta del successo, se l'azienda vuole entrare in contatto con il cinese medio è più indicata una strategia di marketing di massa mediante l'utilizzo dei tradizionali mezzi di comunicazione, quali televisione e giornali. Nel caso in cui invece l'azienda intenda focalizzarsi sulle nuove generazioni, maggiori probabilità di successo saranno fornite dall'utilizzo di mezzi come internet e magazines. Considerato quanto visto in precedenza, è chiaro dunque che la sfida per le imprese è rappresentata dalla capacità di coniugare il

rispetto dei valori culturali cinesi e una forte identità di marca in grado di coinvolgere i consumatori.

#### 1.4.4 *Il brand*

Questo paragrafo, sulla base dei risultati della ricerca Prin 2007<sup>1</sup>, ha l'obiettivo di individuare e mettere in evidenza i principali aspetti da considerare da parte delle aziende per mettere in atto una strategia di marca di successo nel mercato cinese.

In primo luogo si vedano quali sono state le tappe principali circa l'introduzione delle marche in Cina. La prima fase è quella della globalizzazione, ovvero le aziende cercano di rafforzare il proprio brand nel nuovo mercato e per farlo utilizzano le stesse modalità utilizzate nel mercato di origine. La fase successiva è rappresentata invece dal processo di glocalizzazione (think global, act local), secondo cui le aziende sfruttano le conoscenze sviluppate nei mercati di origine per poi applicarle nel mercato cinese. Terza fase è quella che ha visto svilupparsi il concetto di "think local, act local", dove le politiche di marca sono pensate e sviluppate su misura per il Paese di destinazione. Quarta e ultima fase, che ha trovato particolare successo proprio in Cina, è rappresentata dal periodo cosiddetto di "post-glocalizzazione", ovvero quella situazione nella quale la strategia di marca, senza perdere la propria brand awareness globale, resta comunque fortemente legata al contesto culturale di riferimento.

Questa evoluzione dimostra ancora una volta le difficoltà e le necessità di adattamento necessarie per affermare la forza di un determinato brand in un mercato "complicato" come quello cinese. A tal proposito si ribadisce l'importanza di riuscire a trasmettere in modo chiaro e preciso i valori della marca che però, al tempo stesso, per raggiungere con successo il potenziale acquirente, devono anche essere coerenti con quelli socio-culturali dei consumatori.

Un ulteriore elemento che ritrova notevole importanza proprio in Cina, a causa di un sistema linguistico totalmente differente rispetto a quello occidentale, è rappresentato dal brand naming. Il brand naming è l'identificazione di un particolare prodotto o servizio. La marca svolge un ruolo cruciale nella commercializzazione di prodotti e servizi e nella loro accettazione da parte del pubblico (Charmasson, 1988).

---

<sup>1</sup> Ricerca Prin 2007, il cui titolo è: "Modelli di business e strategie di mercato per l'ingresso nel mercato della Cina da parte delle imprese italiane". In questo lavoro sono state coinvolte unità di ricerca delle Università Ca' Foscari Venezia, Trieste, Firenze e Macerata.

Il successo quindi di un prodotto e il livello di brand awareness ad esso associato è sicuramente il risultato della scelta di un buon nome di marca da parte dell'azienda. L'importanza del brand naming nel marketing è stata confermata anche da Stern (1983), il quale ha sottolineato come un buon nome di marca può permettere di risparmiare milioni di dollari durante la vita del prodotto, poiché esso veicola il suo stesso significato, consente di individuare subito i vantaggi del prodotto, viene riconosciuto istantaneamente e serve a differenziare significativamente lo stesso rispetto a quello dei concorrenti.

Nella scelta di un buon nome di marca però, in Cina, subentrano tutti quegli aspetti culturali e letterali che influenzano gli elementi costituenti la marca, ovvero nome, logo, segni, musica associata, colori ecc.

Con riferimento alle modalità di definizione di una marca straniera in territorio cinese, vediamo di seguito quali sono le soluzioni maggiormente diffuse.

Una prima alternativa è rappresentata dalla ricerca di un nome con un suono simile, in questo caso cioè si cerca di mantenere una fonetica quanto più vicina a quella del nome di partenza, scarificando però l'aspetto semantico.

Altra possibilità è rappresentata poi dalla traduzione del nome di partenza sulla base del significato, ovvero si cerca di ottenere come risultato un nome con un suono diverso da quello originario ma che riesca a combinare sia alcuni valori chiave del target obiettivo che dei valori coerenti con la mission aziendale. Heineken, ad esempio, ha deciso di adottare questo metodo, traducendo il suo nome per il mercato cinese come "Xi-Li", che significa "forza felice".

La ricerca della sincronia culturale rappresenta un'ulteriore possibilità di traduzione del proprio brand name per un'impresa occidentale. E' il caso di RedBull, la quale, per cercare di trasmettere dei valori culturali condivisi dal consumatore, ha modificato il proprio brand in "Hong-Niu" che significa "mucca rossa", proprio per l'elevato valore attribuito a questo animale (a differenza del toro) nella cultura cinese.

In alternativa, molte aziende ricercano una soluzione integrata tra le prime due citate, in altre parole si cerca di mantenere molto simile l'aspetto fonetico ma senza sacrificare l'insieme dei valori che devono essere coerenti con la vision aziendale e con la cultura di riferimento.

Infine le aziende possono decidere di sviluppare una strategia globale e decidere quindi di non effettuare alcun adattamento di tipo locale. Questo approccio "coloniale" può essere particolarmente rischioso in quei mercati come quello cinese che presentano importanti elementi di eterogeneità rispetto ai mercati occidentali, anche se tuttavia è importante

sottolineare come questo effetto può essere ancora un importante elemento di vantaggio per tutte quelle aziende che possono godere di una forte immagine di marca riconosciuta a livello internazionale.

Nel quadro così delineato emerge quindi che il brand naming rappresenta un'attività particolarmente complicata ma al tempo stesso importante per determinare il successo di un prodotto. Oltre al nome però, anche le immagini associate al brand e la location del punto vendita rappresentano delle variabili importanti. Si è infatti notato come il consumatore cinese preferisca le immagini naturali rispetto a dei simboli astratti, poiché questi ultimi sono estranei alla cultura cinese. Quanto alla location del punto vendita invece, questa riveste un ruolo fondamentale come mezzo utile per esprimere le strategie aziendali di comunicazione, rappresentazione, rassicurazione ed esperienza di marca.

Infine, un ulteriore elemento è rappresentato dalla leadership di marca, infatti il consumatore cinese è solito attribuire una forte posizione di prevalenza alle marche leader preferendo perciò i grandi marchi internazionali a discapito di alcune marche di nicchia caratterizzate da dimensioni minori e da una minore brand awareness.

## **CAPITOLO 2 – L'AGROALIMENTARE ITALIANO IN CINA: UN QUADRO DI SINTESI**

### *2.1 Cenni generali*

Nei mercati internazionali, quando si pensa all'Italia molto spesso si fa riferimento a quei settori che le hanno consentito di rivestire una posizione di eccellenza e che da sempre sono stati caratterizzati da un alto livello di specializzazione, ovvero quelle che sono comunemente definite come le 4 A del Made in Italy: Agroalimentare, Abbigliamento/Moda, Arredo-casa, Automazione-meccanica. Nel prosieguo del capitolo incentreremo la nostra attenzione nel settore agroalimentare, in particolare cercando di proporre un quadro di sintesi in grado di evidenziare le caratteristiche e le peculiarità derivanti dall'esportazione dei prodotti in un mercato così distante non solo geograficamente ma anche culturalmente come quello cinese.

In Cina si stima vi siano duecentocinquanta milioni di potenziali acquirenti dei prodotti del Made in Italy (Fonte ICE, Market Report 2013) e, con l'obiettivo di aumentare i numeri dell'export dell'agroalimentare italiano verso il gigante asiatico, si ritiene ormai necessario allargare la propria presenza anche in quelle città di seconda e terza fascia che da un punto di vista reddituale e socio-culturale sembrerebbero anch'esse pronte ad accogliere il prodotto italiano al pari delle quattro città più "occidentali" e comunemente definite "big four": Pechino, Shanghai, Guangzhou e Shenzhen. Questo allargamento in termini di penetrazione commerciale non si limiterebbe ai soli prodotti maggiormente noti e diffusi, quali vino, dolci e olio, ma riguarderebbe anche quei prodotti il cui export non è ancora così ben sviluppato, come frutta, prodotti a base di cereali e lattiero-caseari.

Secondo i dati più recenti a disposizione dell'ICE, l'Italia nel 2013 risultava al 25° posto nella classifica dei Paesi esportatori di prodotti agroalimentari verso la Cina, registrando una crescita del 20% rispetto al 2012. Questa tendenza è indicativa del ruolo di primo piano rivestito dall'agroalimentare italiano quale settore trainante del Made in Italy, soprattutto considerando che nello stesso periodo la crescita media in Cina nel settore si attestava attorno al 9%.

Una posizione di leadership è inoltre rivestita dall'Italia per quanto riguarda l'esportazione di alcuni prodotti, in particolare siamo i primi fornitori di cioccolato con una quota di mercato del 34,6% e i secondi per quanto riguarda l'esportazione di pasta (17%) e olio

d'oliva (20,7%). Di seguito si veda la tabella contenente i valori delle esportazioni per i prodotti tipici dell'agroalimentare italiano e le rispettive quote di mercato nell'anno 2013.

Prodotti	Valore (milioni di USD)	% Quota	% Var.	Posizione	% Quota di mercato nel settore 2013
	2013	2013	13/12		
Tipici	344.72	100	17.4	2	
Chocolate	122.18	35.44	10.07	1	34.6
Wine	105.29	30.54	9.41	5	6.77
Olive Oil	39.56	11.48	27.4	2	22.00
Bread, Pastry	13.49	3.91	57.92	7	3.14
Pasta	13.44	3.9	26.97	2	17.00
Coffee	10.10	2.93	16.56	2	20.44
Cheese	9.53	2.77	59.28	5	4.13
Kiwi	9.24	2.68	182.71	4	7.63
Vegetable Seeds	7.04	2.04	49.68	7	5.62
Waters	5.58	1.62	33.55	2	17.96

Fonte: ICE, market report, 2013

Significativi inoltre sarebbero anche i dati presentati a Expo 2015 secondo uno studio della Coldiretti. Risulterebbe infatti che dal 2008 (anno di inizio della crisi) alla fine del 2014, le esportazioni di prodotti agroalimentari italiani verso la Cina sarebbero aumentate del 298%, registrando poi nel primo trimestre 2015 un ulteriore incremento del 4%. Numeri questi che sono indicativi della crescita del settore e dell'importanza da esso rivestita, però al tempo stesso non devono trarre in inganno. Basti pensare infatti che un mercato come quello cinese si stima possa annoverare oltre un miliardo e 300 milioni di persone. Inoltre il totale delle esportazioni dell'agroalimentare Made in Italy verso la Cina nel 2014 ammonta a 367 milioni di euro, una cifra irrisoria se paragonata al totale delle esportazioni del comparto alimentare italiano, stimato attorno ai 34 miliardi di euro.

Data questa situazione in cui versa il mercato cinese dell'agroalimentare, caratterizzato da importanti tassi di crescita ma con l'export italiano che registra volumi ancora modesti, si vedano di seguito quali sono gli ostacoli che possono rappresentare un freno allo sviluppo di questo comparto del Made in Italy in Cina.

Innanzitutto si deve considerare l'importanza rivestita dalle tradizioni gastronomiche locali. La popolazione locale infatti è fortemente legata alla propria cucina, la quale è difficilmente

sostituibile nelle abitudini dei cinesi ed è apprezzata in tutto il mondo. In Cina perciò è difficile che il modello culinario italiano, per quanto apprezzato grazie alle sue proprietà salutari e al traguardo sociale che rappresenta, riesca ad imporsi quale modello di riferimento per la maggior parte della popolazione dovendosi infatti scontrare con delle forti tradizioni alimentari locali.

Da considerare poi quale ostacolo allo sviluppo del made in Italy vi sono anche tutte quelle restrizioni sanitarie, divieti, lungaggini burocratiche rientranti nella categoria delle cosiddette barriere non tariffarie, ovvero tutte quelle regolamentazioni non fiscali (ma di altra natura, come tecnica, amministrativa, legislativa..) del commercio aventi come obiettivo quello di limitare le importazioni delle merci. A queste vanno poi aggiunte le barriere tariffarie, le quali invece agiscono direttamente mediante l'applicazione di dazi doganali o altre misure di natura fiscale, limitando di fatto il quantitativo delle merci importate. E' chiaro dunque che queste misure restrittive al commercio non si limitano ad ostacolare l'entrata e la distribuzione dei prodotti del Made in Italy ma incidono pesantemente anche sui costi che le aziende sono chiamate a sostenere.

Ulteriore elemento critico è rappresentato anche da una distribuzione locale non all'altezza. Essendosi sviluppata solo negli ultimi anni, la distribuzione al dettaglio dei prodotti agroalimentari presenta delle importanti lacune che ancora oggi rappresentano un freno allo sviluppo del settore. In particolare, gli importatori/distributori cinesi attualmente operanti nel mercato non hanno sviluppato un alto grado di specializzazione e professionalità anche a causa delle ancora limitate dimensioni del mercato e quindi della non elevata remuneratività. Molto spesso perciò, come visto anche nel capitolo precedente, il partner cinese si limita ad un impegno moderato nel rapporto di collaborazione e all'impresa italiana sono richiesti ingenti investimenti che rendono talvolta proibitivo l'ingresso nel mercato.

Forti investimenti in fase di ingresso/consolidamento, un forte impegno operativo (anche in termini di presenza diretta nel territorio cinese di espatriati italiani) e la disponibilità di attendere anche 2-3 anni prima di ottenere i primi risultati economici rappresentano al tempo stesso delle caratteristiche tipiche del mercato cinese che molto spesso le aziende italiane sottovalutano o non comprendono. Per questo motivo talvolta le imprese del Made in Italy finiscono per non affrontare il mercato cinese, oppure scelgono strategie minimali con investimenti molto bassi che producono risultati modesti e molto diluiti nel tempo.

Inoltre, è importante sottolineare come l'assenza (o quasi) della GDO e delle strutture alberghiere italiane rivesta un ruolo di fondamentale importanza nel rallentamento della

crescita del settore agroalimentare italiano in Cina. Questi infatti sono stati alcuni dei fattori determinanti del successo del Made in Italy in altri Paesi dove l'Italia registrava delle debolezze strutturali simili a quelle relative al mercato cinese e, proprio in Cina, Carrefour, grazie alla sua presenza ormai radicata nel territorio cinese, ha consentito ad alcuni prodotti francesi (su tutti, il vino) di avere una posizione di leadership nel mercato.

Infine, un ruolo di particolare rilievo è rivestito anche dal tema della competizione delle imprese locali dell'alimentare. A livello generale in Cina, infatti, sta nascendo un nuovo terreno di scontro per le imprese, ovvero, quella fascia media di mercato caratterizzata da prodotti di qualità intermedia a prezzi competitivi. Se fino ad oggi vi erano sostanzialmente due segmenti di mercato di riferimento, quello premium dominato dalle grandi multinazionali straniere, e quello inferiore caratterizzato da una forte presenza di imprese locali in grado di offrire prodotti a bassissimo prezzo, con la crescita del reddito medio e il conseguente aumento del potere d'acquisto, si è venuto a creare appunto un terzo segmento di mercato intermedio. A tal proposito dunque, fermo restando lo sviluppo e l'attenzione per il segmento premium, che percepisce molto spesso i prodotti stranieri dell'agroalimentare come prodotti di lusso, in chiave strategica potrebbe essere interessante un impegno anche per quanto riguarda la fascia media di mercato che, considerati i numeri della popolazione cinese in procinto di elevare il proprio livello socio-economico, potrebbe rivelarsi il canale più adatto per portare i prodotti dell'agroalimentare Made in Italy nelle tavole dei consumatori cinesi. Al tempo stesso, il successo nel mercato intermedio potrebbe avere anche implicazioni più ampie. Infatti, se da un lato le imprese straniere possono aumentare la propria conoscenza con riferimento a come spingere i propri prodotti nel segmento intermedio, rompendo dunque i vincoli con il segmento più alto, dall'altro lato le imprese locali acquisiscono nuove conoscenze produttive e di marketing per spostarsi verso la fascia di mercato superiore e, più in generale, verso mercati già "globalizzati".

In quest'ottica dunque la concorrenza di queste imprese non si limiterebbe ai soli mercati emergenti ma interesserebbe anche quelli dei Paesi industrializzati. (Mathews, 2006)

Nonostante tutti questi ostacoli, vi sono comunque alcuni fattori che fanno intravedere interessanti prospettive di crescita per l'agroalimentare Made in Italy in Cina. In primo luogo è importante sottolineare la grandezza del mercato cinese che, oltre a vantare il costante sviluppo e la crescente occidentalizzazione delle città di seconda e terza fascia, è talmente vasto che anche una piccola elite di consumatori può rappresentare un bacino di clienti di ragguardevoli dimensioni.

Inoltre è in atto una tendenza per la quale, dato il continuo aumentare dei flussi turistici e degli spostamenti su scala globale, aumenterà di conseguenza anche il “successo di ritorno” per tutti quei prodotti alimentari che sono stati apprezzati dal consumatore cinese in Italia; questo processo consentirebbe poi di aumentare il grado di connessione tra lo stesso consumatore cinese e la autentica cucina italiana, permettendo quindi di riconoscere anche eventuali imitazioni della stessa che poco o nulla hanno a che vedere con quella reale.

Cucina italiana che risulta particolarmente apprezzata dai cinesi, molto attenti nell'indirizzare le proprie preferenze di consumo verso tutti quei prodotti alimentari a cui riconoscono importanti proprietà salutari, è il caso in generale della dieta italiana, con alcuni prodotti, quali ad esempio l'olio d'oliva, particolarmente graditi.

Oltre a queste proprietà legate alla salute dell'individuo, la cucina italiana rappresenta anche un elemento ritenuto via via sempre più importante in termini di lifestyle, ovvero distintivo di uno status sociale sopra la media, con un giro di affari in costante aumento. Queste prospettive di crescita per gli operatori del settore, inducono sempre più cinesi ed italiani ad investire nel settore stesso, favoriti anche da un mercato in costante aumento e una legislazione che sembra stia intraprendendo un percorso di semplificazione che faciliterebbe senza dubbio l'ingresso nel mercato di nuovi importatori e distributori.

## *2.2 Quadro normativo cinese nel settore agroalimentare*

L'agroalimentare in Cina è un settore particolarmente interessato dal rispetto di numerose norme restrittive di tipo sanitario. A tal proposito infatti, il Governo, oltre a fungere da garante mediante periodiche verifiche e ispezioni lungo tutta la filiera alimentare dei prodotti di origine animale (carne e derivati, latte e derivati), nel caso dei prodotti ortofrutticoli mira ad individuare gli agenti fitopatogeni con l'obiettivo di impedire l'accesso in Cina a tutti quei prodotti interessati da questi batteri.

Per motivi sanitari di vario genere perciò, le autorità cinesi vietano l'ingresso nel territorio nazionale di tutti i prodotti agroalimentari freschi sia vegetali che carni e si riservano il diritto di autorizzare le importazioni di specifici prodotti caso per caso, concordando con il Paese di provenienza un certificato sanitario o fitosanitario di accompagnamento della merce o sottoscrivendo protocolli bilaterali per particolari prodotti.

In conformità a queste disposizioni dunque, ancora oggi vige il divieto assoluto all'importazione per molti prodotti dell'agroalimentare, in particolare nel caso dell'Italia non è consentito l'ingresso in Cina per tutti i prodotti ortofrutticoli freschi (con la recente eccezione del kiwi) e per le carni di origine bovina, ovina e aviaria. Per quanto riguarda invece le carni di origine suina si vedrà nel prosieguo del prossimo capitolo cosa prevede la normativa, quali sono le limitazioni in vigore e per quali prodotti invece si è potuta registrare un'apertura da parte del governo cinese.

Per tutti gli altri prodotti comunque, le autorità cinesi mettono in atto un'importante procedura di controllo che consente di individuare i prodotti che non rispettano la normativa vigente. A questo proposito, nel caso in cui dovessero essere individuati dei prodotti non conformi, questi vengono bloccati all'ingresso e, previa comunicazione al Ministero della salute italiano, può essere bloccata l'importazione di tutte le altre merci uguali o analoghe a quella che ha subito originariamente il divieto fino a che non venga dimostrato il superamento della non conformità.

Dal 2014 il controllo delle filiere agroalimentari è operato interamente dal CFDA (China Food and Drug Administration), l'ente nazionale cinese per l'alimentazione ed i farmaci. Tutti i prodotti alimentari "salutari" dovranno essere inoltre registrati presso questo ente, il quale potrà chiedere anche la stesura da parte del produttore di un rapporto informativo, qualora lo ritenga opportuno, sulla base degli ingredienti utilizzati e del Paese di provenienza dello stesso. Quanto invece agli scandali alimentari che hanno afflitto il Paese negli ultimi anni, si pensi ad esempio allo scandalo melamina del 2008 in cui latte in polvere contaminato causò danni permanenti alla salute di oltre trecentomila bambini, il Governo cinese sembra intenzionato a mettere fine a questa ondata di scandali (che ha fatto crollare la fiducia dei consumatori per i prodotti locali) mediante l'introduzione di particolari controlli volti a garantire la sicurezza dei consumatori. Tra i prodotti maggiormente interessati risultano esservi gli alimenti per bambini (su tutti il latte in polvere), carne, liquori e prodotti caseari. A titolo di esempio, per evidenziare la portata di questi scandali alimentari e le ragioni che hanno spinto il governo cinese ad adottare delle misure particolarmente restrittive, si pensi che, in seguito allo scandalo del 2008 la quota di mercato per le aziende straniere con riferimento ai prodotti alimentari per neonati era salita fino all'80%, con un'estromissione quindi quasi totale di quelle aziende locali che, agli occhi dei consumatori, erano diventate non più affidabili. Anche la nota catena distributiva americana Wal-Mart è stata interessata da questa ondata di scandali alimentari, tanto che lo scorso gennaio è stata costretta a richiamare una notevole quantità

di prodotti a base di carne di asino contenente tracce di DNA di volpe, come di seguito riportato.

## Chinese Wal-Marts Recall Donkey Meat for Containing Fox DNA

BY NEWS DESK | JANUARY 3, 2014

The Chinese branch of Wal-Mart super stores is issuing a recall of donkey meat products after some of it was found to contain fox DNA.

The “five spice” donkey meat is considered a delicacy in parts of China. Fox meat is not – but it is cheap, as foxes are commonly bred in China for their fur.

Someone from the supplier’s factory has already been detained on suspicion of fraud, according to news reports.



China is no stranger to food controversies, including a 2008 scandal involving milk and infant formula tainted with melamine that sickened an estimated 300,000 people, including 54,000 hospitalized babies.

Wal-Mart’s Chinese stores have also earned some notoriety stateside for allegedly carrying products of questionable food safety quality, including raw meat available to grab with bare hands, sets of ribs sitting in the open air, and live frogs and turtles.

Wal-Mart has more than 400 stores in China.

© Food Safety News

Fonte: <http://www.foodsafetynews.com/2014/01/chinese-wal-mart-recalls-donkey-meat-for-containing-fox/>

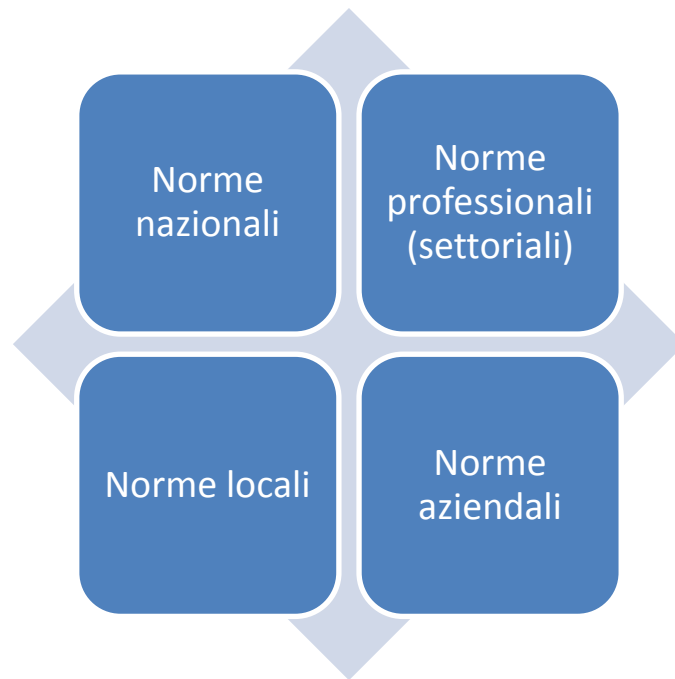
Per i motivi sopra citati dunque, in seguito alla recente approvazione da parte dell’Assemblea Nazionale della legge sulla sicurezza alimentare, a partire dal 1 ottobre 2015 sono state introdotte le seguenti importanti novità che interessano sia le imprese locali ma anche, e soprattutto, quelle straniere:

- *Novità nella vendita online:* i venditori di prodotti alimentari online sono obbligati ad indicare nome, indirizzo e contatti del distributore, pena la somministrazione di sanzioni penali;
- *Modifiche circa la tracciabilità del prodotto:* i produttori di beni alimentari sono tenuti alla certificazione di tutta la filiera e all’acquisto di una polizza assicurativa volta a garantire la sicurezza del prodotto stesso;

- *Etichettatura prodotti di importazione*: tutti i prodotti alimentari importati devono contenere in lingua cinese moltissime informazioni sul prodotto quali, nome, peso netto, ingredienti, additivi, termine minimo di conservazione, istruzioni per l'uso, luogo di produzione ecc..;
- *Alimenti OGM*: le etichette dei prodotti OGM dovranno contenere l'esplicita dicitura in modo da indicare chiaramente la presenza di organismi geneticamente modificati;
- *Modifiche alle licenze per operare nel settore alimentare*: a tutte le società operanti nel settore della ristorazione, produzione e distribuzione è richiesto il possesso di alcune licenze speciali per poter operare nel settore;
- *Denunce e segnalazioni*: sono previsti premi e riconoscimenti per i consumatori che denuncino pubblicamente eventuali violazioni in termini di sicurezza alimentare.

In generale invece, con riferimento al quadro legislativo di contesto e, nello specifico, all'insieme delle norme tecniche e merceologiche caratterizzanti il comparto alimentare, in Cina sono previsti quattro livelli normativi, suddivisi tra obbligatori e discrezionali. Nel primo caso è importante sottolineare come non sia ammessa la pratica dell'autocontrollo da parte delle aziende, quanto invece risulta necessaria una verifica effettuata da un organo terzo sulla base di certificazioni differenti, tra cui la più diffusa è la certificazione CCC (China Compulsory Certification). Questa, divenuta effettiva nel 2003, è una certificazione obbligatoria riguardante la sicurezza di molti prodotti commercializzati nel mercato cinese.

Le norme adottate perciò, come anticipato, si dividono in quattro livelli come evidenziato dalla matrice seguente:



Le norme nazionali, con riferimento al settore agroalimentare, si riferiscono al rispetto delle direttive in termini di sicurezza e qualità dei prodotti su tutto il territorio nazionale e spesso sono coerenti con quanto affermato in materia dagli standard di riferimento internazionali ISO, IEC ecc. Come affermato in precedenza bisogna distinguere tra le norme nazionali obbligatorie e quelle di natura volontaria, per entrambe le categorie però, l'ente responsabile della gestione delle stesse è il SAC (Standardisation Administration of China).

Laddove invece vi sia una mancanza di norme nazionali o vi sia la necessità di disciplinare gli standard relativi ad uno specifico settore entrano in gioco le norme professionali (o settoriali), emanate da specifici ministeri o enti istituzionali.

Gli standard locali poi, chiamati anche standard provinciali, vengono applicati limitatamente ad una determinata area geografica e hanno luogo quando non vengono applicate norme di tipo nazionale o professionale.

Ultima categoria normativa è rappresentata infine dagli standard aziendali, la cui applicazione non è mai obbligatoria e trovano applicazione quando non sono disponibili standard normativi di livello più alto.

Sulla base di queste considerazioni è possibile evincere che questi livelli normativi appena individuati sono strutturati in modo gerarchico, perciò qualora un prodotto soddisfi i requisiti dello standard più alto nella scala gerarchica, di conseguenza possiederà anche tutte le caratteristiche richieste dagli standard di livello inferiore. Tuttavia, ad alcuni prodotti

può essere richiesto il rispetto sia delle norme nazionali che di quelle professionali poiché talvolta, queste definiscono diversi aspetti del prodotto.

In conclusione, nel sistema normativo cinese, ad interessare le aziende dell'agroalimentare che intendono esportare i propri prodotti in Cina vi sono almeno 50 provvedimenti normativi di riferimento. Tra questi, giusto per citarne alcuni tra i più rilevanti, è possibile ricordare la Food Safety Law (in vigore dal 2009), Administrative Measures for Food Safety Standards (in vigore dal 2010), Product Quality Law (in vigore dal 1993), Announcement on the Standards for the Inspection of Imported Food and Food Additives (in vigore dal 2009), 2011 Catalogue of Goods Falling under Automatic Import Licence Administration (in vigore dal 2011), Procedures for Registration of Foreign Trade Operators (in vigore dal 2004).

Il sistema normativo cinese perciò, caratterizzato come si è visto da una moltitudine di provvedimenti normativi da rispettare anche per quanto riguarda l'importazione dei prodotti agroalimentari, rappresenta un importante freno allo sviluppo e alla commercializzazione degli stessi da parte di imprese straniere, non solo a causa della necessità di ottenere autorizzazioni/certificazioni che comportano più elevati costi di accesso al mercato, ma anche a causa del dispiego di tempo e risorse necessarie per portare avanti i vari iter burocratici.

### *2.3 Barriere all'ingresso*

Secondo una stima di Federalimentare, qualora venissero eliminate le barriere tariffarie e non tariffarie al commercio dell'agroalimentare Made in Italy nel mondo, l'export italiano potrebbe raddoppiare il ritmo di crescita, raggiungendo così entro il 2020 un valore di 60 miliardi contro i 43 previsti secondo una crescita fisiologica, in altri termini questa "liberalizzazione" del commercio si tradurrebbe in una crescita di due miliardi di euro in più l'anno.

La realtà tuttavia dimostra che barriere tariffarie e non tariffarie sono oggi una costante negli scambi commerciali internazionali, come dimostrano ad esempio i casi di Cina, Russia e Brasile.

Con riferimento al gigante asiatico, oltre alla complessità del quadro normativo visto nel paragrafo precedente, comprendente divieti, procedure amministrative onerose e incerte, certificazioni e autorizzazioni di vario genere a seconda del prodotto da importare,

rivestono un ruolo di primo piano quale freno allo sviluppo e alla penetrazione commerciale dei prodotti dell'agroalimentare altri due fattori che fino ad ora non sono stati oggetto di discussione, ovvero le imposte e i requisiti da rispettare riguardanti l'etichettatura dei prodotti.

### Imposte

A rappresentare degli importanti elementi di criticità per le aziende che intendono operare con la Cina vi sono sicuramente le tasse e i dazi che colpiscono le merci sia in entrata che in uscita. Anche se, con riferimento allo specifico prodotto, ad una particolare zona geografica o ad altri fattori di vario genere è possibile che le normative e/o le tariffe siano soggette ad interpretazioni diverse da parte delle autorità competenti, ci sono comunque dei principi fiscali generali che possono essere individuati e, di seguito, si vedranno quelli che sono gli aspetti che le aziende dovrebbero considerare per poter operare in modo consapevole nel mercato cinese.

I flussi commerciali da e verso la Cina sono solitamente assoggettati a tre tipologie di imposte, ovvero l'imposta sul valore aggiunto, l'imposta sul consumo e i dazi doganali.

Nel primo caso, l'importazione di prodotti in Cina da parte di aziende estere è soggetta all'imposta sul valore aggiunto, con aliquote uguali a quelle applicate nella vendita dei prodotti all'interno del mercato nazionale, ovvero pari al 17% eccezion fatta per alcuni prodotti assoggettati al regime speciale del 13%. Questo tipo di imposta, individuata dall'acronimo VAT (Value Added Tax), è esigibile il giorno dello sdoganamento della merce.

Per quanto riguarda invece l'imposta sul consumo, questa è dovuta da produttori e importatori di alcuni beni definiti dalla legislazione cinese come "di lusso" o "non essenziali" quali gioielli, tabacchi, alcolici ecc. Con riferimento ai prodotti dell'agroalimentare Made in Italy, questa imposta, inizialmente prevista, è stata poi progressivamente rimossa ad eccezione del vino, per il quale è ancora in essere con un'aliquota del 10%. In linea generale comunque, l'imposta sul consumo, o Consumption Tax (CT), è calcolata sia in base alla quantità di merce importata sia in base al valore della stessa, con aliquote che variano notevolmente a seconda della particolare categoria di prodotti importati.

Infine, i dazi doganali, anch'essi calcolati sia in relazione alla quantità di merce importata che su base ad valorem, anche se hanno subito un'importante riduzione soprattutto in

seguito all'ingresso della Cina nel WTO, combinati all'imposta sul valore aggiunto continuano comunque ad incidere significativamente sul prezzo finale dei prodotti.

Nella tabella qui di seguito riportata si evidenziano le imposte sopra descritte con riferimento ai principali prodotti dell'agroalimentare Made in Italy esportati in Cina.

Codice doganale	Prodotto	Dazio MFN (%)	Imposta sul consumo (%)	VAT (%)	Totale (%)
1902	Pasta	15	-	17	34.6
0406	Formaggi	12	-	17	31.0
1509.10	Olio extravergine di oliva	10	-	13	24.3
1509.90	Altri olii	10	-	17	28.7
1905	Prodotti da forno	20	-	17	40.4
1905.31	Biscotti	15	-	17	34.6
1806	Cioccolata	10	-	17	28.7
0901.21	Caffe' tostato	15	-	17	34.6
2204.10-21	Vino imbottigliato	14	10	17	48.2
2204. 29	Vino sfuso	20	10	17	56.0
2209	Aceto	20	-	17	40.4
2201.10	Acqua minerale	20	-	17	40.4
0203.12-19	Prosciutto	20	-	13	35.6

Fonte: ICE, market report

### Etichettatura

Secondo quanto previsto dall'attuale legislazione cinese in merito all'etichettatura delle merci importate, per tutti i prodotti confezionati dell'agroalimentare sussiste l'obbligo dell'etichettatura originale in lingua cinese.

Questa particolare materia è disciplinata secondo quanto stabilito dalle "Norme Generali per l'Etichettatura dei prodotti alimentari pre-confezionati" ("2011 General Rules of Prepackaged Food Labeling") e dallo Standard Generale dell'etichettatura per i prodotti alimentari pre-confezionati per particolari usi dietetici ("2004: General Standard of Labeling for Pre-packaged Food of Special Dietary Use").

Da marzo 2006 inoltre, sono stati apportati dei cambiamenti alla normativa generale mediante il regolamento numero 44 "Adjustment of Import/Export Food and Cosmetic Label Examination System", il quale ha sancito l'eliminazione dei controlli preventivi sulle etichette dei prodotti alimentari e dei cosmetici, comportando quindi dei vantaggi per le

aziende mediante l'eliminazione delle spese relative a questo controllo, il quale è comunque effettuato dall'ente preposto (AQSIQ – Amministrazione generale di supervisione di qualità, ispezione e quarantena della Repubblica Popolare Cinese), contestualmente alle altre verifiche, al momento dell'ingresso dei prodotti nel mercato cinese.

A livello generale comunque, i prodotti importati devono contenere in etichetta le seguenti informazioni:

- nome del prodotto, specifiche tecniche, peso netto, data di produzione;
- elenco degli ingredienti;
- nome, indirizzo e contatti del produttore;
- data di scadenza;
- codice dello standard nazionale;
- istruzioni per la conservazione;
- nome degli additivi utilizzati e riconosciuti dallo standard nazionale;
- numero della licenza di produzione;
- altre informazioni eventualmente richieste dalla legge.

Oltre alle informazioni obbligatorie qui sopra riportate, spesso è anche richiesto di inserire le informazioni riguardanti il numero di partita della merce e le istruzioni per l'uso (modalità di apertura, di consumo, di preparazione ecc..). Inoltre, con riferimento a particolari ingredienti che potrebbero essere causa di allergie, quali grano, frutta secca, pesce, uova, soia, arachidi ecc., questi devono essere chiaramente riportati in etichetta.

Ancora, dal 1 gennaio 2013 è stato introdotto l'obbligo di includere anche la dichiarazione nutrizionale che diventa quindi parte integrante dell'etichetta ordinaria, con l'obiettivo di fornire al consumatore tutte le informazioni riguardanti le componenti nutrizionali dell'alimento e i rispettivi valori, consentendogli di aumentare il proprio livello di "educazione al consumo" e poter quindi perseguire una corretta e sana alimentazione.

Le informazioni perciò che obbligatoriamente devono essere presenti nella parte nutrizionale dell'etichetta sono quelle relative all'apporto energetico (espresso in relazione alla quantità di assunzione), al contenuto dei nutrienti di base (quali ad esempio, proteine, grassi, carboidrati ecc..) e alla percentuale degli stessi nutrienti di base espressi in NRM (valore di riferimento del nutriente). Inoltre, oltre ai requisiti essenziali appena citati, il contenuto dell'etichetta nutrizionale può essere ulteriormente completato da informazioni circa gli altri nutrienti come grassi saturi, zuccheri, vitamine ecc.. posseduti dall'alimento,

funzioni nutrizionali e claim di funzioni nutrizionali, distinguendo tra claim di contenuto nutrizionale e claim comparativi. Nel primo caso si fa riferimento ad espressioni aggettivali come ad esempio “poco calorico” o “a basso contenuto di sodio” che servono per descrivere alcune particolari caratteristiche del prodotto, mentre quando si parla di claim comparativi ci si riferisce al confronto ed alla comparazione del contenuto nutrizionale dell’alimento con un altro prodotto simile.

Proprio per l’importanza rivestita dai claim, è bene sottolineare come questi siano rigidamente disciplinati dalla normativa cinese sia in merito alla loro formulazione che ai requisiti necessari per poterli menzionare in etichetta e sono assolutamente vietate affermazioni false o esagerate relative ad esempio al trattamento o alla prevenzione di malattie.

Ad essere interessate in modo particolare da questi claim vi sono in particolare due categorie di prodotti, quelli ad uso dietetico speciale e quelli comunemente definiti come “health food”. Nel primo caso si intendono quelli che, grazie alle loro particolari caratteristiche, vengono utilizzati in diete specifiche rivolte a categorie di persone in determinate condizioni fisiche o con determinate malattie, disturbi o altre condizioni patologiche. Essendo questi prodotti rivolti ad un gruppo particolare di consumatori con specifici disturbi di salute, la normativa riguardante l’etichettatura di questi prodotti è particolarmente restrittiva e mira a garantire e tutelare la salute del gruppo di riferimento mediante le seguenti disposizioni:

- è vietato ogni riferimento (nome, logo, grafica simile) a farmaci.
- l’etichetta deve indicare la modalità e le quantità di assunzione giornaliera o per pasto, ad eccezione degli alimenti ad uso medico speciale per i quali occorre invece seguire le prescrizioni del medico.
- tali alimenti devono riportare sulla propria etichetta la dicitura “usare sotto la guida di un professionista” ovvero “usare sotto la guida di un medico o di un nutrizionista”, o equivalenti.

Anche per i claim relativi a questi prodotti, come per le regole generali riguardanti l’etichettatura degli stessi, è stata disposta una regolamentazione particolarmente restrittiva. A tal proposito, infatti, sono ammessi claim solamente nel caso in cui il nutriente in questione è presente in quantità significativa nell’alimento o se esiste una valida prova scientifica in base alla quale altri Paesi o organizzazioni internazionali ammettono il claim per il nutriente in questione, o se la differenza di contenuto per il nutriente in questione tra il cibo ad uso dietetico speciale e l’analogo cibo ordinario è non inferiore al 25%. In nessun

caso invece sono ammessi claim con riferimento ai prodotti destinati ai neonati con età compresa tra i 0 e i 6 mesi ed è vietato produrre affermazioni, anche solo implicitamente, che intendano mettere in risalto particolari qualità curative e/o terapeutiche del prodotto.

Con riferimento invece alla categoria “health food”, qui rientrano quegli alimenti che rivendicano particolari proprietà benefiche per il corpo grazie, ad esempio, al contenuto al loro interno di vitamine e sali minerali particolarmente adatti per determinate categorie di persone che, mediante l'utilizzo di questi prodotti, riequilibrano e regolano alcune funzioni dell'organismo. E' bene rilevare che questi alimenti non costituiscono in nessun caso un “farmaco” in grado di curare malattie e anzi, l'appartenenza a questa speciale categoria, è data non tanto dalla composizione del prodotto quanto piuttosto dalla rivendicazione di specifici claim. Anche in questo caso, come per gli alimenti ad uso dietetico speciale, la normativa dispone delle restrizioni da adottare con riferimento all'etichettatura del prodotto. In particolare:

- devono essere esplicitate le proprietà funzionali, il tipo di consumatori per i quali il prodotto è indicato e quello per i quali non è indicato, la posologia e i metodi di assunzione e il contenuto degli elementi funzionali;
- il nome del prodotto deve riflettere le reali qualità del prodotto, essere semplice e di chiara comprensione, essere tripartito e composto perciò dal nome del marchio registrato, dal nome generico scientifico e da una parte attributiva in grado di descrivere la forma del prodotto in maniera scientifica e precisa;
- il nome del prodotto non può riprendere il nome di farmaci registrati.

In conclusione, per evitare errori o ritardi nella commercializzazione dei prodotti, solitamente l'etichettatura dei prodotti alimentari viene predisposta dall'importatore cinese sulla base delle direttive e informazioni fornite dall'azienda esportatrice. In questo modo dunque, all'azienda esportatrice è richiesto solamente di stampare e applicare le etichette sull'imballaggio, le quali, essendo state preparate dall'importatore locale, saranno conformi alle disposizioni di legge e non avranno perciò problemi al momento dei controlli effettuati dalle autorità cinesi. Questo aspetto risulta di fondamentale importanza per le aziende esportatrici poiché un blocco della merce a causa della rilevazione di irregolarità di qualsiasi genere comporterebbe uno spreco di risorse in termini di tempo e costi aggiuntivi da sostenere. E' bene ricordare infatti che, qualora dovessero essere rilevate irregolarità nell'etichettatura dei prodotti, secondo quanto stabilito dalla normativa cinese sulle

ispezioni dei prodotti destinati all'import/export, gli stessi sarebbero distrutti o comunque rispediti nel Paese di origine della merce.

## *2.4 Procedure da seguire per esportare in Cina*

La continua crescita negli ultimi anni dell'esportazione verso la Cina di prodotti agroalimentari da parte di aziende italiane ha messo in evidenza tutti gli ostacoli che si frappongono fra l'azienda esportatrice e l'importatore locale e le procedure da seguire per concludere con successo questo tipo di operazioni commerciali. Oltre quindi alla complessità derivante da certificazioni, barriere tariffarie e non tariffarie e da un quadro normativo piuttosto complesso come visto in precedenza, di seguito verranno evidenziate le procedure generali da seguire per poter esportare i propri prodotti nel mercato cinese.

Ad occuparsi della gestione delle disposizioni riguardanti le importazioni all'interno della Cina è il MOFCOM, Ministry of Commerce People's Republic of China.

Come detto in precedenza con riferimento ai dazi imposti in fase di importazione, in seguito all'ingresso della Cina nel WTO, per conformarsi alle direttive generali dell'organizzazione mondiale del commercio, anche per quanto riguarda il sistema di certificazioni e licenze si è potuto assistere ad un'importante cambiamento che ha comportato una graduale riduzione delle stesse. Al tempo stesso tuttavia si è potuta registrare anche un'intensificazione generale dei controlli da parte delle autorità cinesi verso quei prodotti per natura particolarmente interessati dal tema della sicurezza alimentare.

Controlli questi che sono effettuati dall'AQSIQ, ente governativo con compiti di ispezione e controllo qualità delle merci importate, quarantena sanitaria, certificazione, accreditamento e standardizzazione, nonché attività sanzionatoria.

A disciplinare il tema della sicurezza degli alimenti e, di conseguenza, a determinare il raggio d'azione degli enti (tra cui l'AQSIQ) impegnati in questo campo, è stata promulgata nel 2009 la Food Safety Law (FSL), prima legge sulla sicurezza alimentare in Cina. Questa si propone di creare i presupposti per lo sviluppo di un sistema più moderno per il controllo della sicurezza alimentare conforme agli standard internazionali e in linea con le attese dei consumatori.

In generale inoltre, per poter entrare in Cina, gli alimenti saranno sottoposti al controllo del CIQ (China Inspection and Quarantine Bureau), il quale provvede a verificare la

corrispondenza dell'etichetta ai requisiti di legge e ad ispezionare l'autenticità e la qualità del prodotto. Solitamente questa procedura ha una durata variabile da una a tre settimane a seconda del tipo di alimento importato e della complessità dei controlli effettuati. Nel caso in cui il controllo effettuato dal CIQ attesti la conformità delle etichette alle disposizioni normative e verifichi il corretto livello qualitativo del prodotto, sarà lo stesso ente governativo ad emettere un certificato comprovante l'esito positivo del controllo e contenente la dicitura "Label approved". Qualora invece il controllo dia esito negativo, come visto anche in precedenza, il CIQ, salvo disposizione normativa contraria, potrà disporre la distruzione della merce o, in seguito ad espressa dichiarazione di reso da parte dell'azienda esportatrice, il ritorno della stessa nel Paese di origine.

E' utile ricordare che dal 1 ottobre 2012 i prodotti alimentari possono accedere al mercato cinese solo tramite esportatori correttamente registrati sul sito dell'AQSIQ (<http://ire.eciq.cn>) e, per conseguire tale certificazione, l'esportatore è tenuto a fornire alcune informazioni relative alla ditta e ai suoi importatori autorizzati in Cina e deve ottenere, da parte dell'autorità competente del Paese di origine, la certificazione di conformità ai requisiti richiesti. In seguito a questo processo di valutazione viene ufficialmente confermata l'iscrizione (della durata di quattro anni) mediante il rilascio di un numero di registrazione da riportare sull'etichetta dei prodotti.

E' bene sottolineare tuttavia come, onde evitare problemi in fase di esportazione, prima di procedere alla sopra citata registrazione, l'azienda esportatrice dovrebbe verificare con la Chinese Certification and Accreditation Administration (CNCA) l'effettiva conformità del prodotto e degli stabilimenti produttivi aziendali alle varie norme sanitarie, anch'essi soggetti all'ispezione da parte delle autorità cinesi.

Elemento di fondamentale importanza poi quando si decide di esportare in Cina è rappresentato dall'obbligo per l'azienda esportatrice di affidarsi alla figura dell'importatore locale poiché, secondo la legislazione cinese, tutte le operazioni di import-export devono essere necessariamente portate a termine tramite apposite società di intermediazione (trading companies) specificatamente autorizzate dal Governo.

Queste, svolgono importanti funzioni in termini di:

- supporto con riferimento alla documentazione richiesta per poter esportare in territorio cinese;
- sdoganamento dei prodotti e pagamento dei relativi oneri ad esso collegati;
- distribuzione dei prodotti (se preventivamente concordato);

- attività di promozione, marketing e vendita del prodotto (se preventivamente concordato);
- continuo aggiornamento per le aziende in merito all'evoluzione normativa e ai requisiti da rispettare per poter operare in Cina;

L'elenco totale degli importatori autorizzati, suddivisi in base alla diversa tipologia di alimenti o bevande importate, è consultabile sul sito del MOFCOM (<http://win.mofcom.gov.cn/en>) dove, selezionando la particolare categoria di interesse è possibile verificare per quali prodotti ogni singolo importatore abbia l'autorizzazione all'importazione.

Oltre alle funzioni svolte in precedenza, l'importatore, su espressa richiesta dell'azienda esportatrice, provvede anche a fornire, prima dell'arrivo della merce, la seguente documentazione:

- documentazione attestante l'autorizzazione dell'azienda a produrre e vendere nel Paese di origine (licenza di produzione, certificato di origine, certificato sanitario, certificazione autocontrollo, attestato di libera vendita ecc.);
- registrazione come esportatore straniero;
- informazioni circa la tipologia di prodotto e le modalità di stoccaggio;
- storico degli ultimi due anni con riferimento agli alimenti e alle relative quantità esportate;
- copia del contratto di compravendita;
- documenti a supporto di quanto riportato nell'etichetta del prodotto, come ad esempio i claims riguardanti le funzioni nutrizionali dello stesso;
- informazioni circa le certificazioni di qualità internazionalmente riconosciute (es. ISO 9002) adottate dall'azienda e le onorificenze ottenute;

Infine, una volta in Cina, all'arrivo in dogana, il CIQ provvede a prelevare dal lotto di merce da tre a sei campioni per effettuare i test di verifica. In caso di esito positivo, previo rilascio da parte del CIQ del certificato sanitario, la merce viene svincolata e rilasciata all'importatore tramite la dichiarazione di entrata doganale.

## *2.5 Il sistema distributivo dell'agroalimentare nel gigante asiatico*

Il comparto alimentare in Cina, soprattutto grazie all'aumento del potere d'acquisto e alla crescente evoluzione degli stili di vita dei consumatori, sta vivendo un importante periodo

di cambiamento che coinvolge molteplici aspetti quali la produzione interna, le importazioni ma anche la commercializzazione dei prodotti all'interno del mercato cinese. In questo paragrafo verrà analizzato in particolare proprio quest'ultimo aspetto legato al sistema distributivo dei prodotti dell'agroalimentare in Cina.

A partire dagli anni '90 con l'introduzione dei primi supermercati, si è progressivamente superato il modello tradizionale che prevedeva la vendita di generi alimentari presso i mercati rionali o i piccoli negozi tradizionali il più delle volte a gestione statale. In questo contesto dunque è cresciuto notevolmente l'acquisto di prodotti agroalimentari oltre confine e si sono affermate sempre più delle tendenze di stampo globale, tanto che dall'inizio degli anni '90 ad oggi sono stati introdotti più di 60000 supermercati (sia di proprietà statale che a capitale straniero) costituenti attualmente la forma distributiva più importante con una quota di mercato del 35% sul totale dei canali distributivi al dettaglio (Fonte: ICE, market report).

La diffusione di nuovi modelli distributivi quali ipermercati, supermercati, centri commerciali e negozi privati ha finito con l'influenzare pesantemente tutto il sistema degli acquisti. Oggi infatti questi sono diffusi in moltissime aree urbane e la loro ascesa ha provocato il ribasso dei prezzi, un più ampio assortimento di prodotti e di conseguenza una più forte propensione all'acquisto da parte dei consumatori. Questa situazione ha poi comportato una reazione a catena da parte di tutti gli attori coinvolti, con le imprese locali impegnate nel sostenere importanti investimenti in nuovi impianti, nell'introduzione di nuovi sistemi di lavorazione e conservazione degli alimenti e nel continuo lancio di nuovi prodotti. A questo si aggiunga inoltre il potenziamento a livello logistico che coinvolge il sistema dei trasporti, lo stoccaggio della merce, le attrezzature ecc..

Tutti questi fattori hanno contribuito pesantemente ad una crescita generalizzata della domanda che, combinata alla progressiva riduzione delle imposte verificatasi negli ultimi anni, ha fornito un importante contributo alla crescita delle importazioni di prodotti agroalimentari in Cina, mercato questo particolarmente attrattivo per le aziende estere soprattutto in virtù delle sue dimensioni e delle notevoli opportunità commerciali prospettate. Non solo, ad esercitare un ruolo di primo piano nella crescita delle importazioni di alimenti e bevande dall'estero hanno contribuito anche altri fattori quali il maggior contatto dei consumatori cinesi con i modelli alimentari occidentali attraverso i viaggi all'estero, il crescente sviluppo della ristorazione internazionale e il crescente sviluppo di abitudini alimentari differenti rispetto ai modelli tradizionali come ad esempio una maggiore quota di consumi alimentari fuori casa.

Inoltre, da dicembre 2004 la Cina ha aperto all'ingresso degli investitori stranieri sia nel mercato al dettaglio che in quello all'ingrosso. Per questo motivo dunque qualsiasi impresa straniera, previa registrazione e rispetto delle prescrizioni in materia di capitale sociale minimo richiesto (500000 RMB per i grossisti, 300000 RMB per i dettaglianti), può operare in questi mercati.

Questa liberalizzazione del comparto distributivo ha coinvolto maggiormente gli operatori stranieri della distribuzione al dettaglio rispetto ai grossisti. Quest'ultimi infatti erano già presenti nel mercato (seppur con modalità differenti) e vedevano in questo settore delle prospettive di crescita più contenute rispetto ai commercianti al dettaglio. E' bene sottolineare poi come alcuni importatori particolarmente strutturati svolgono direttamente la funzione di distribuzione, mentre supermercati e grandi magazzini sono soliti acquistare dagli importatori e in alcuni casi dai distributori di zona, evitando o comunque riducendo i numerosi intermediari solitamente presenti nella filiera. A tal proposito, alcune grandi catene stanno sempre più cercando di sviluppare dei canali di importazione diretta.

In generale comunque il sistema di riferimento per quanto riguarda la distribuzione dei prodotti agroalimentari è rappresentato dai supermercati, che si dividono in supermercati a capitale estero (di proprietà privata) e supermercati a proprietà statale.

La figura qui di seguito riportata mostra quali sono stati nell'anno 2013 i principali player del settore in Cina in relazione al volume di vendite realizzato. Si noti come all'interno di questa classifica siano presenti ben 5 catene "occidentali", in ordine Wal-Mart, Carrefour, Tesco, Metro e Auchan, per le quali verranno evidenziate le principali caratteristiche e come è strutturata la loro presenza nel mercato cinese.

Ranking among the top 100s in 2013	Ranking among the top 100s in 2012	Enterprise	Place of origin	Major operating region	Sales in 2013 (million yuan)	Growth (% yoy)	Number of stores in 2013	Growth (% yoy)
1	1	China Resources Vanguard Co. Ltd.	 China	31 provinces	100,400.0	6.7	4,637	4.8
2	2	RT-Mart Shanghai Ltd.	 Taiwan	National	80,720.0	11.4	264	20.5
3	4	Wal-Mart (China) Investment Co., Ltd.	 US	21 provinces	72,214.6	24.5	407	3.0
4	3	Lianhua Supermarket Holdings Co., Ltd.**	 China	84% of stores in Eastern China	68,818.4	0.2	4,600	-3.4
5	5	Carrefour China Inc.	 France	National	46,705.9	3.2	236	8.3
6	7	Yonghui Superstores Co., Ltd.	 China	National	35,060.0	25.5	292	17.3
7	6	Nonggongshang Supermarket (Group) Co., Ltd.***	 China	Shanghai, Eastern China	30,001.2	-1.0	2,644	-3.3
8	n/a	HNA Retailing	 China	National	26,400.0	10.0	482	3.0
9	16	Wumart Stores Inc.	 China	National	21,714.9	7.3	547	1.7
10	30	Better-Life Commercial Chain Share Co., Ltd.	 China	Hunan, Jiangxi	21,191.5	18.3	445	54.0
11	8	Tesco China	 UK	Liaoning, Beijing, Jiangsu, Anhui, Tianjin, Hebei, Zhejiang, Shanghai, Fujian, Guangdong, Shandong	*20,500.0	2.5	144	29.7
12	9	Shandong Jiajiayue Group Co., Ltd.	 China	Shandong	19,006.5	4.5	601	1.0
13	10	A. Best Supermarket Holding Ltd.	 China	Shenzhen, Guangdong, Hunan	*18,000.0	0.0	116	0.0
14	11	Metro Cash & Carry	 Germany	National	17,500.0	14.4	75	19.0
15	12	Lotte Mart China Co., Ltd.	 South Korea	National	*15,500.0	-5.0	110	11.1
16	13	Auchan (China) Investment Co. Ltd.	 France	Jiangsu, Shanghai, Zhejiang, Beijing, Shandong, Liaoning, Anhui, Jiangxi, Guangdong, Sichuan, Hubei	15,090.7	7.0	59	9.3
17	15	Beijing Hualian Group	 China	Beijing	*14,700.0	1.4	140	7.7
18	20	C.P. Lotus Corporation	 Thailand	Shanghai, Beijing, Foshan, Guangzhou, Chongqing	13,749.8	0.5	77	2.7
19	19	Beijing Jingkelong Co., Ltd.	 China	Beijing	13,744.3	7.3	234	-2.9
20	17	Newhuadu Industrial Group	 China	Fujian	13,652.0	6.1	118	-4.8

Fonte: China Chain Store and Franchise Association

- **Wal-Mart:** presente nel mercato cinese dal 1996 con l'apertura di un supercenter a Shenzhen, il colosso statunitense può contare oggi 400 punti vendita in Cina e ha in programma l'apertura di altri 115 nuovi punti vendita entro il 2017. Questi ingenti investimenti si tradurrebbero concretamente nella creazione di oltre 30mila nuovi posti di lavoro e sarebbero una risposta concreta alle recenti difficoltà prospettate dal mercato cinese, sempre più influenzato dal rallentamento dell'economia e della crescente preferenza dei consumatori per le piattaforme di commercio on-line. A tal proposito Wal-Mart ha registrato nell'ultimo trimestre del 2014 un calo di ricavi dello 0,7%, ma resta comunque evidente la volontà dell'azienda di aumentare le proprie dimensioni in un mercato chiave come quello cinese e conquistare quote di mercato rispetto alla concorrenza.
- **Carrefour:** con l'apertura del primo punto vendita nel 1995 Carrefour è stato il primo player occidentale a fare il proprio ingresso nel mercato cinese, introducendo una sorta di rivoluzione nel comparto della distribuzione mediante il modello

dell'ipermercato, diverso dai metodi di distribuzione tradizionali. Attualmente Carrefour in Cina impiega circa 60.000 persone e ha più di 230 ipermercati in 70 città.

- **Tesco:** maggior retailer inglese, Tesco è presente in Cina dal 2004. I suoi punti vendita sono localizzati principalmente lungo la costa orientale del Paese e impiegano oltre 17000 dipendenti. Da maggio 2014, in seguito ad un periodo di crisi, il gruppo ha formato una joint venture con il gruppo cinese China Resources Enterprises rinunciando quindi al controllo totale sulle operazioni nel mercato cinese.
- **Metro:** ideatrice del modello Cash & Carry, Metro è presente in Cina dal 1996 con l'apertura del primo punto vendita a Shanghai. Attualmente il gruppo presidia il mercato cinese con 75 sedi e 11500 dipendenti. La politica di vendita del gruppo in questo mercato prevede principalmente il potenziamento della distribuzione rivolta a hotel e ristoranti in modo tale da difendere un certo margine di vantaggio rispetto alla concorrenza.
- **Auchan:** in Cina dal 1996, Auchan oggi è presente in questo mercato sia con il proprio gruppo "originario" che con i supermercati "Rt Mart". I 134875 dipendenti sono distribuiti tra 70 ipermercati, 318 ipermercati Rt Mart e 67 centri commerciali.

Oltre alle catene di supermercati di proprietà privata qui sopra elencate, merita una menzione particolare il **Bailian Group**, il più grande gruppo di distribuzione commerciale a proprietà statale della Cina. Fondato il 24 aprile 2003, ha sede principale a Shanghai e i suoi seimila punti vendita sono sparsi in tutto il territorio. Questi rispecchiano la quasi totalità dei modelli distributivi cinesi, infatti sotto il marchio Bailian si possono trovare grandi magazzini, centri commerciali, outlet, supermercati, convenience stores e altri formati speciali di vendita al dettaglio.

Per quanto riguarda invece i convenience stores, questi rappresentano un modello distributivo particolarmente diffuso in Cina, basti pensare che nella sola Shanghai se ne possono contare oltre 6000. Rivolti ad una clientela di fascia medio-bassa, offrono generi alimentari di provenienza locale e già pronti per il consumo. La proprietà di questi esercizi commerciali è solitamente di operatori locali, salvo rare eccezioni come ad esempio il gruppo a capitale estero 7 Eleven che detiene il 30% dei punti vendita Lawson. I quattro gruppi principali di convenience stores sono Kuaike, Kedi, Haode e Liangyoujinban, però è importante sottolineare come molto spesso questi sono gestiti da grandi produttori di

generi alimentari (ad esempio i negozi Kedi sono di proprietà della Shanghai Bright Dairy & Food Corporation, primo produttore e distributore di latte e derivati di Shanghai).

Oltre ai convenience stores, un altro canale particolarmente utilizzato per la vendita di prodotti alimentari è rappresentato dai grandi magazzini. Infatti, anche se nascono con l'obiettivo di vendere una vastissima gamma di prodotti di vario genere (e non solo alimentari), all'interno di questi centri commerciali si trovano moltissimi prodotti venduti normalmente presso supermercati e/o ipermercati specializzati. Si pensi a tal proposito che Parkson, Hong Qiao Friendship Store e Orient Shopping Center, tra i più noti centri commerciali di Shanghai, offrono ai loro clienti la possibilità di acquistare molti prodotti alimentari di importazione.

Oltre ai canali distributivi appena visti, i prodotti alimentari sono inoltre acquistati dai consumatori cinesi anche attraverso altri canali, che potremmo sintetizzare come segue:

- **Street Market.** conosciuti anche con il nome di free market, sono i tipici mercati all'aperto che si trovano in tutte le città cinesi, e si rifanno alla tradizione popolare cinese. In questi mercati, essenzialmente costituiti da bancarelle o negozi "aperti", si trovano principalmente prodotti alimentari, carni, pesce e verdure e spesso sono gestiti da contadini locali e in cui il rispetto di normative igieniche non è certamente l'aspetto predominante. Il principale motivo che rende questi mercati una fonte primaria di approvvigionamento per la popolazione cinese, è senza dubbio la presenza di prodotti a prezzi molto bassi.
- **Wet market** (non-staple food markets): si tratta di mercati coperti di grandi dimensioni, al cui interno si dispongono i venditori dei singoli prodotti (anche in questo caso, principalmente prodotti agro-alimentari). Queste forme distributive richiamano vagamente i mercati che si trovano anche in Occidente, anche se le carenze igienico-sanitarie restano ancora oggi uno dei problemi principali che le autorità locali (solitamente proprietarie dello spazio) stanno cercando di combattere.
- **Staple food store:** questo tipo di negozio ormai sta scomparendo: in passato ha avuto un ruolo fondamentale in quanto era il luogo dove le famiglie trovavano i generi alimentari distribuiti e contingentati dal governo centrale
- **Mom-and-pop kiosk (o getihu):** In passato questi negozi rappresentavano oltre il 90% del totale dei punti vendita cinesi, e ancora oggi, nonostante il loro numero sia diminuito, sono capillarmente presenti sul territorio cinese. Si tratta di piccoli negozi (la superficie media è di 10 metri quadri) di proprietà individuale, spesso a conduzione familiare, dove si vendono prevalentemente snack, frutta, bevande e

oggetti per la cura personale e della casa. Solitamente non sono provvisti di magazzino e si riforniscono frequentemente dai grossisti (ipermercati e supermercati in primis). Mentre nei grandi centri urbani soffrono della concorrenza da parte dei “convenience stores”, nelle zone rurali della Cina rivestono ancora oggi un ruolo primario nella distribuzione dei prodotti agroalimentari.

Evidenziati dunque i principali canali distributivi utilizzati dai consumatori cinesi, è importante tuttavia sottolineare come un’ulteriore distinzione va fatta in relazione alla collocazione nel territorio. Infatti, con quasi dieci milioni di km<sup>2</sup> di superficie territoriale ricoperta, è facilmente intuibile come all’interno della Cina possano essere presenti moltissimi elementi di eterogeneità politica, culturale, religiosa e, di conseguenza, anche commerciale e distributiva tra diverse aree del Paese. Per questo motivo non è possibile un’analisi dettagliata delle innumerevoli realtà costituenti il sistema distributivo cinese, ancora fortemente frammentato e diversificato.

Tuttavia, con l’obiettivo di ottenere una visione d’insieme, Busato (2011) ha individuato all’interno della Cina tre macro aree principali in relazione al diverso livello di sviluppo economico e al grado di consapevolezza del consumatore, come segue:

- mercati in crescita (South China e East China): la zona sud del Paese (Guangdong, Haiyan, Fujian) rappresenta quella maggiormente “occidentale”, se così si può definire, per sviluppo e mentalità. In questa zona vivono le persone più ricche del Paese, le quali sono solite adottare logiche di consumo tipicamente occidentali.

Quanto alla zona est della Cina (Shanghai, province del Zhejiang e dello Jiangsu), questa viene soprannominata la “testa del dragone”, essendo il principale centro finanziario ed economico del Paese. Anche qui, essendo una zona fortemente sviluppata e caratterizzata da una forte apertura internazionale, sono importanti le connessioni con il mondo occidentale.

Inoltre, da un punto di vista delle logiche distributive e del comportamento di acquisto dei consumatori, gli abitanti di queste zone sono generalmente molto affini ai gusti e agli stili di vita occidentali, pertanto è molto diffuso, ad esempio, l’acquisto di generi alimentari presso supermercati ed ipermercati. Inoltre, il trend in atto di sviluppo della classe media e la presenza dei cosiddetti “ultra-ricchi” fa sì che in queste aree vi sia un grande apprezzamento e una forte propensione all’acquisto dei prodotti “di lusso”, tra i quali rientrano sicuramente quelli dell’agroalimentare Made in Italy.

- mercati emergenti (North China, Central China e South West China): in questa categoria rientrano il nord del Paese, la zona centrale e la Cina sud occidentale. Nel

primo caso si fa riferimento particolarmente a città come Pechino e Tianjin, caratterizzate soprattutto da una buona vicinanza ai principali centri governativi. I consumatori della zona, maggiormente conservatori rispetto a quelli dei mercati emergenti, presentano comunque un'attitudine positiva verso idee e prodotti nuovi.

La zona centrale (Chengdu, Xi'an, Wuhan, Giuyang) d'altro canto, pur essendo una delle zone più povere del Paese, rientra comunque nella categorie dei mercati emergenti principalmente in virtù del forte piano di investimenti attuato dal Governo centrale in quest'area.

Infine, la Cina sud occidentale (Yunnan, Guizhou, Sichuan) essendo difficilmente raggiungibile a causa della particolare collocazione geografica, da un punto di vista economico presenta delle potenzialità ancora inesprese.

In generale comunque, questi mercati emergenti, pur presentando delle difficoltà soprattutto per quanto riguarda le strutture distributive e logistiche, sono caratterizzate da un discreto processo di "occidentalizzazione" in atto tra i consumatori che si traduce comunque nella presenza di logiche distributive di stampo occidentale e nel crescente consumo di prodotti d'importazione.

- mercati inesplorati (North West China): queste zone sono contraddistinte da un clima non favorevole a causa delle basse temperature e da ampi spazi piuttosto poveri e arretrati. Gli abitanti sono fortemente legati alla tradizione culturale cinese e le logiche di acquisto sono quelle tipiche delle tradizionali aree rurali. Pertanto gli acquisti sono indirizzati verso prodotti locali a basso costo e vengono effettuati presso le botteghe e i negozi tipici della tradizione locale visti in precedenza. A causa di resistenze di tipo culturale ed economico per i prodotti d'importazione non è possibile penetrare queste zone e non sono ancora presenti forme distributive di stampo occidentale come supermercati ed ipermercati.

In conclusione dunque, i consumatori cinesi, ad esclusione ovviamente di quelli appartenenti alle aree sub-nazionali rurali e maggiormente legate alla cultura tradizionale, hanno in generale mostrato una crescente propensione all'acquisto di prodotti "occidentali" e all'adozione dei relativi comportamenti d'acquisto. Nei mercati in crescita addirittura è aumentato notevolmente il grado di consapevolezza, con alcuni consumatori meno legati al brand e più orientati alla scelta dei prodotti con un più elevato valore intrinseco. Questi fattori, assieme alla crescita del potere d'acquisto per buona parte della popolazione, ritengo possano essere degli importanti segnali di apertura per le imprese

dell'agroalimentare Made in Italy che intendono approcciare con un mercato tanto vasto, quanto complesso, come quello cinese.

## *2.6 L'effetto del Country Of Origin nell'agroalimentare italiano in Cina*

Il Paese di origine di un prodotto, o Country Of Origin (COO), è stato per molto tempo tema di discussione da parte della letteratura mondiale in ambito economico principalmente per individuare l'effetto che esercita l'immagine del Paese di origine di un prodotto nella scelta d'acquisto dei consumatori. Moltissimi contributi di ricerca su questo tema rimandano inizialmente al concetto di "immagine" proposto da Nagashima (1970), secondo cui: "For the purpose of this discussion, "image" means the ideas, emotional background and connotation associated with a concept. Thus, the "made in" image is the picture, the reputation, the stereotype that businessmen and consumers attach to products of a specific country. This image is created by such variables as representative products, national characteristics, economic and political background, history and traditions. It has a strong influence on consumer behavior in the international market, as it is associated with mass communication, personal experience, and views of national opinion leaders".

Immagine di un Paese definita invece da Roth e Romeo (1992) come la percezione generale che i consumatori hanno con riferimento ai prodotti di quella specifica nazione basandosi su alcune dimensioni che caratterizzano il Paese stesso da un punto di vista produttivo. In particolare queste dimensioni sono riconducibili alle aree dell'innovatività, del design, del prestigio e della workmanship.

Alcuni autori, tra cui Obermiller e Spangenberg (1989) e Verlegh e Steenkamp (1999), ritengono che il processo decisionale che porta i consumatori all'acquisto di determinati prodotti sia influenzato dal COO in relazione a tre componenti principali che interagiscono tra loro, ovvero la sfera cognitiva, quella affettiva e quella normativa.

Nel primo caso l'immagine del Paese rappresenta agli occhi del consumatore un elemento distintivo del livello qualitativo e degli attributi (affidabilità, design, resistenza ecc...) costituenti il prodotto. Per questo motivo, in assenza di specifiche informazioni sulle caratteristiche del prodotto, il consumatore integra questo gap informativo con quelle in suo possesso riguardo al Paese di origine dello stesso o del particolare settore di appartenenza.

Quanto alla sfera affettiva invece, questa riguarda i casi in cui un determinato Paese rievoca nel consumatore particolari valori emotivi e/o simbolici, si pensi ad esempio alle sensazioni e ai ricordi legati ad un determinato luogo dopo averci trascorso un periodo di tempo continuativo, sia esso per vacanza, lavoro o altro.

Infine, con riferimento alla componente normativa, questa si riferisce a tutte quelle situazioni nelle quali il consumo di un particolare prodotto è legato alla volontà o meno di supportare l'economia di un determinato Paese a seconda che l'individuo sia d'accordo o contrario alla condotta politica del Paese stesso. Il caso tipico è rappresentato dalle innumerevoli situazioni nelle quali a causa di scontri e diverse opinioni di natura politica viene messa in atto un'azione di boicottaggio verso i prodotti di alcune nazioni. A conferma di ciò, Wang e Lamb (1983) sostengono che l'immagine di un Paese, da un punto di vista economico, politico e culturale, riesce ad influenzare pesantemente le intenzioni d'acquisto del consumatore a prescindere dalle qualità possedute dai prodotti stessi.

In materia di COO risulta poi importante quanto evidenziato da Roth e Romeo (1992), secondo i quali l'effetto del Paese di origine non è significativo in egual misura per tutte le tipologie di prodotto, perciò lo stesso Paese otterrà un particolare apprezzamento per alcuni beni mentre per altri sarà nullo o comunque irrilevante ai fini delle scelte di acquisto dei consumatori. Inoltre è stato evidenziato come questo effetto Paese è tanto maggiore quanto più è associato a determinati prodotti per i quali esiste in quel Paese una specifica tradizione produttiva, è il caso ad esempio della moda italiana, del cioccolato svizzero, dei profumi francesi ecc.

Ancora, da un punto di vista concettuale, il modello del COO riferito ad un solo Paese è stato ritenuto da molti studiosi limitato e non coerente con il crescente processo di globalizzazione in atto. Per questo motivo sono stati sviluppati moltissimi nuovi modelli di COO, non più riferiti al singolo Paese, ma più in generale estendibili a qualsiasi regione geografica, cluster ecc. in grado di trasmettere dei caratteri distintivi comuni. Secondo questa prospettiva, Papadopoulos (1993) fu uno dei primi a dare una nuova interpretazione al modello in questione, introducendo il concetto di Product-Country Image (PCI) secondo il quale il Paese a cui viene attribuita la "paternità" del prodotto non rappresenta in realtà la sua reale origine, quanto piuttosto solamente un legame ideale con esso. Secondo l'autore, infatti, la definizione di COO era errata, non essendo coerente con una realtà economica sempre più globalizzata e presupponendo che i prodotti introdotti nel mercato avessero un solo Paese di origine. Egli sosteneva in realtà che vi fossero delle

discrepanze circa la provenienza attribuita ai prodotti rispetto agli effettivi luoghi di progettazione, produzione, assemblaggio ecc. dello stesso.

A tal proposito Nebenzahl (2001) distingue tra “Country of Manufacture” (COM), ovvero il Paese all’interno del quale vengono svolte tutte le fasi di produzione, “Country of Assembly” (COA) dove cioè vengono svolte tutte le attività relative all’assemblaggio del prodotto e “Country of Design” (COD), Paese nel quale il prodotto viene concepito, progettato e disegnato.

Non solo l’influenza del COO nei processi decisionali dei consumatori, recentemente gli studiosi di tutto il mondo hanno spostato la loro attenzione anche sulle interazioni tra Paese di origine e marca. Haubl (1996) sostiene che tanto il brand quanto il Paese di origine rappresentino delle variabili importanti nell’influenzare le intenzioni di acquisto dei consumatori. Aaker (1991) e Keller (1993) invece sottolineano come il valore di un brand possa essere influenzato dal COO mediante le associazioni che possono essere effettuate tra una marca e un determinato Paese, si pensi a tal proposito alle conseguenze che può avere un nome di marca “foreign-sounding” sulla brand equity del marchio stesso. Il brand, dal canto suo, rivestendo un importante ruolo di sintesi nella trasmissione di valori e segnali circa l’origine del prodotto, consente al consumatore di desumere (in assenza di informazioni) dal brand name il COO. In questo caso si parla di “Country of Brand origin” (COB), ovvero l’influsso esercitato dal Paese associato al brand apposto sul prodotto.

In un contesto così delineato viene attribuita perciò una particolare rilevanza strategica al concetto di Made in Italy quale elemento distintivo di alcuni comparti del sistema produttivo italiano che però nel tempo ha assunto una portata più ampia, diventando una sorta di marchio collettivo per le imprese del nostro Paese.

Sinonimo di leadership nel design, di qualità ed affidabilità riconosciute a livello mondiale, il Made in Italy infatti richiama immediatamente alla mente l’immagine unica e distintiva delle nostre produzioni, la creatività, la capacità di innovazione e lo stile di vita italiani (Fortis, 2005).

Se quanto appena affermato è vero soprattutto per i settori cardine del Made in Italy (ovvero le 4A), bisogna però considerare che la loro reputazione potrebbe non essere abbastanza forte in quei mercati nuovi e non ancora “educati”.

Il processo di diffusione dell’immagine-paese deve perciò essere condotto in modo consapevole e congiunto tra imprese e istituzioni in modo tale da riuscire a rendere efficace questo processo di apprendimento. Molto spesso infatti nei mercati non educati si ha una percezione differente del COO rispetto a quella che si ha nei mercati tradizionali

principalmente dovuta all'assenza di caratteristiche peculiari o alla presenza di caratteristiche percepite solamente in modo superficiale e confusionale.

Sulla base di alcune recenti ricerche (Checchinato et al., 2013) è emerso come in particolare in Cina vi sia una percezione generalmente distorta dei prodotti del Made in Italy. Questi infatti, nella mente dei consumatori cinesi, vengono solitamente associati ad una macro area "occidentale" e/o "europea" perdendo quindi alcune connotazioni e specificità tipiche del Made in Italy e rendendo quindi di fatto impossibile la distinzione tra prodotti provenienti ad esempio da Italia, Spagna, Francia ecc. Non solo, si è anche riscontrato come il consumatore cinese sia solito associare l'immagine-paese ad un prodotto sulla base della sua recente esperienza di mercato. Per questo motivo in Cina le aziende leader e/o prime entranti nel mercato sono quelle che contribuiscono in misura maggiore a costituire l'immagine-paese. Inoltre, sempre con riferimento al mercato cinese, è importante rilevare come ad essere interessate dallo sfruttamento del "marchio collettivo" Made in Italy sono quasi esclusivamente le realtà imprenditoriali medio-piccole che approcciando ad un nuovo mercato e non avendo una forte brand awareness oltre i confini nazionali, necessitano di una piattaforma di immagine che sostenga anche le loro marche. Le grandi aziende leader invece, perseguendo strategie di globalizzazione, sono molto spesso gli attori principali nel processo costitutivo dell'immagine-paese. Questo processo riflette una tendenza che porta poi le aziende leader ad avere un importante vantaggio competitivo soprattutto nei mercati ineducati (rispetto a quelli educati) in virtù della "sindrome da numero uno" e della necessità per i consumatori di arrivare ad una scelta ponderata in breve tempo tra innumerevoli alternative spesso sconosciute. Nella società cinese, fortemente influenzata dalla cultura collettivista e quindi dove assume notevole importanza l'opinione sociale dell'acquisto, ancor di più i consumatori tendono a ricercare i brand leader per ridurre al minimo il rischio legato al processo d'acquisto. E' chiaro dunque come questa situazione tenda a privilegiare le grandi aziende già dominanti nel mercato cinese a discapito delle piccole e medie realtà di nicchia che sono però la base portante della produzione italiana di alta qualità. Per queste aziende è fondamentale dunque far emergere e apprezzare l'identità e lo stile di vita italiani come fattori in grado di accrescere il posizionamento e la reputazione dei prodotti Made in Italy. Al fine perciò di valorizzare sempre più produzioni italiane di successo nel mondo, per le aziende diventa essenziale far emergere non solo un elevato valore intrinseco dei prodotti (perché "ingredienti" strumentali per giungere a una migliore qualità della vita), ma anche un elevato valore simbolico, grazie alla loro capacità di evocare la cosiddetta "dolce vita

italiana". A conferma di ciò, Kleppe (2002) afferma che per raccogliere gli effetti di immagine legati al Paese di origine ci deve essere una corrispondenza coerente tra l'identità culturale di origine (politica, sociale, economica, tecnologica) e il prodotto proposto. Per riuscire ad emergere in un grande mercato non ancora sufficientemente educato come quello cinese le piccole e medie imprese italiane dovranno perciò riuscire ad adottare dei comportamenti cooperativi volti a mettere in risalto tutti i significati e i valori tipici del Made in Italy mediante idonee strategie di alleanza e collaborazione, unica soluzione per affrontare i grandi player internazionali ed evitare l'estromissione dal mercato.

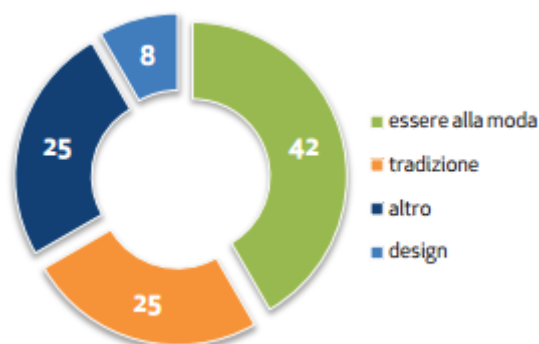
Quanto visto fino ad ora a livello generale vale sicuramente anche per l'agroalimentare italiano, una delle eccellenze principali delle produzioni Made in Italy. Il valore culturale dell'alimentazione italiana, nota e ammirata in tutto il mondo è caratterizzata da una forte dimensione identitaria del prodotto, frutto della combinazione vincente di materie prime e di metodi di lavorazione tradizionali, tramandati nel tempo, che manifestano la cultura particolare della comunità considerata (Scepi e Petrillo, 2012).

Tra i prodotti maggiormente riconosciuti ed apprezzati nel mondo vi è sicuramente il vino, simbolo della qualità italiana riconosciuta internazionalmente che però, se da un lato incarna in sé le potenzialità dell'agroalimentare italiano, dall'altro mostra le difficoltà del nostro Paese nel riuscire a sfruttare e valorizzare a pieno le nostre eccellenze culinarie in giro per il mondo.

Con particolare riferimento alla Cina, infatti, il vino italiano è sicuramente apprezzato, però registra ancora un importante distacco nelle preferenze dei consumatori cinesi rispetto a quello francese, maggiormente supportato da un'intensa attività di promozione e marketing e da un sistema distributivo più efficace. Come visto in precedenza in termini generali, anche per il vino (e l'agroalimentare in genere), il consumatore cinese non ha solitamente un'educazione tale verso lo specifico prodotto che gli consenta di portare a termine in modo consapevole il proprio processo d'acquisto, perciò sarà guidato nella scelta del prodotto da altri indicatori quali prezzo, provenienza, brand, status symbol. La via da seguire per incrementare l'export dell'agroalimentare italiano in Cina dovrà quindi puntare su un'intensa attività congiunta delle istituzioni e degli esportatori finalizzata alla creazione di un sistema Italia, un mercato compatto volto alla promozione del prodotto italiano di qualità, passando inevitabilmente attraverso eventi, corsi di tasting ed educazione del consumatore. Di seguito, sulla base di una ricerca condotta dall'agenzia Prometeia per l'ICE e il Comitato Leonardo, sono state raccolte attraverso un campione di

opinion leader alcune interessanti informazioni di tipo qualitativo sul mercato cinese e sulla relazione dello stesso con il Made in Italy. In particolare è interessante vedere (Figura 2.1) quali sono le principali caratteristiche che vengono alla mente nel consumatore cinese quando si parla di Made in Italy.

**Figura 2.1:** Parlando di Italia pensa a..(valori espressi in %)



Fonte: Report Prometeia 2014

In Figura 2.2 invece vengono evidenziate le ragioni e i valori che spingono i consumatori cinesi ad acquistare i prodotti del Made in Italy.

**Figura 2.2:** Valori che guidano l'acquisto del prodotto italiano (valori espressi in %)



Si noti come, a conferma di quanto detto in precedenza, il 55% (addirittura il 77% se si considera anche la bellezza del prodotto) dei consumatori assume come valori guida nella scelta del prodotto la ricerca di status symbol e lo sfarzo, valori riferibili non tanto al livello qualitativo del prodotto e/o ad una cultura specifica sullo stesso, quanto piuttosto all'approvazione sociale, elemento di fondamentale importanza nella società cinese.

In conclusione, sulla base di quanto espresso dagli opinion leader intervistati, è stato ribadito il ruolo di primo piano (e gli importanti margini di miglioramento) del comparto

alimentare Made in Italy in Cina essendo comunque uno dei principali elementi che contraddistingue l'offerta italiana nell'immaginario dei consumatori cinesi.

Si rende quindi necessaria la messa in atto di una vera e propria strategia di sistema che consenta alle imprese italiane non solo di mantenere, ma anche incrementare la propria quota di mercato in Cina, attraverso un'azione ad ampio raggio che rafforzi la diffusione della cultura combinata alla tradizione alimentare italiana.

Questo approccio potrebbe in futuro consentire di superare anche i limiti imposti da barriere commerciali, carenze del sistema distributivo e logistico locale, che spesso costituiscono i principali vincoli per la diffusione del made in Italy.

## *2.7 Il food Made in Italy in Cina e le implicazioni culturali, un caso di insuccesso*

Per meglio comprendere quali siano i fattori che le imprese italiane devono tenere maggiormente in considerazione e quali siano i problemi e le implicazioni culturali che potrebbero presentarsi ed ostacolare quindi il loro cammino verso il successo, è significativo il caso di un gruppo di imprenditori veneti che nel 2013 ha intrapreso una nuova attività commerciale in Cina, con l'obiettivo di presentare, far conoscere e apprezzare il cibo italiano ai consumatori cinesi.

Sulla base di un'intervista effettuata con uno dei principali responsabili di questo progetto che, su espressa richiesta, riporto in forma anonima, è emerso quanto segue.

Nel gennaio 2013 è stata costituita una start-up assieme ad un partner cinese, aprendo un primo negozio per la vendita al dettaglio di prodotti tipici italiani (pizza, focacce, brioches, dolci, caffè e bibite) in una grossa città (1,5 milioni di abitanti), a un centinaio di chilometri da Shanghai che, nelle intenzioni, avrebbe dovuto essere il primo di una lunga serie.

Doveva, infatti, fungere da modello di partenza per poi essere riprodotto su scala molto più grande in un immediato futuro.

Tutto era stato apparentemente pianificato e studiato fin dall'inizio nei minimi particolari: posizionamento del punto vendita, attrezzature, tipologia di prodotti, soluzioni logistiche, conservazione di cibi, autorizzazioni burocratiche, approvvigionamento di prodotti italiani commercializzati in Cina e di prodotti locali e quant'altro necessario ad affrontare la gestione del negozio nel suo complesso.

Il tutto era stato reso possibile dalla collaborazione di personale italiano (trasferitosi in Cina) con personale cinese, coordinati dal partner cinese, in qualità di amministratore e responsabile.

Tutto faceva pensare che sarebbe stata un'operazione di successo, eppure dopo alcuni mesi, il negozio è stato chiuso.

Tre gli aspetti che a posteriori sono stati individuati come i principali responsabili dell'insuccesso:

- Non tutti i prodotti avevano incontrato da subito il favore del pubblico cinese e le vendite non erano decollate in modo determinante. Era evidente una certa diffidenza nell'approcciarsi a prodotti nuovi, che non rientravano nella normale alimentazione cinese. Mentre da subito alcuni prodotti, su tutti pizza e caffè, hanno riscontrato il favore dei consumatori locali, al contrario altri prodotti che richiedevano l'utilizzo di ingredienti troppo sapidi e/o salati sono stati da subito rifiutati. Il consumatore cinese, infatti, sembrerebbe essere molto più orientato verso gusti particolarmente dolci, tant'è vero che anche con riferimento alla gamma dei prodotti dolciari proposti all'interno del punto vendita, venivano sostanzialmente preferiti quelli maggiormente zuccherati.
- Nel giro di pochissimo tempo una forte contrapposizione tra il personale italiano e il personale cinese ha causato un malcontento generale e originato prese di posizione divenute in breve tempo ingestibili. In particolare le principali problematiche hanno riguardato la formazione del personale locale, l'organizzazione del lavoro e la difficoltà per il personale cinese di accettare dettami e regole, spesso non condivise e percepite come una forma di prevaricazione.
- La gestione finanziaria si è dimostrata fin da subito più impegnativa del previsto, infatti, contrariamente alla percezione comune, i costi di gestione in Cina per una simile attività sono molto alti e l'operatività sarebbe dovuta essere rifinanziata ben presto.

Erano state evidentemente sottovalutate delle dinamiche fondamentali, ma, mentre per la gestione finanziaria si sarebbe potuto intervenire e trovare delle soluzioni, il conflitto generatosi tra personale italiano e cinese e la necessità di rivedere profondamente la gamma dei prodotti offerti si sono rivelati da subito fattori critici per la prosecuzione dell'attività.

Pertanto, preso atto che una soluzione poteva passare solamente attraverso una totale riorganizzazione del business, nel dicembre 2013 il negozio è stato definitivamente chiuso.

Da questo caso ritengo si possa dedurre che, per poter operare in Cina con successo, oltre a delle adeguate valutazioni di tipo economico-finanziario, alla scelta di un partner affidabile e alla pazienza e costanza necessarie per l'ottenimento dei primi risultati, occorre tenere conto delle distanze socio-culturali che separano la Cina dal resto del mondo occidentale.

In quest'ottica dunque, ritengo possa essere un grave errore quello di proporre un modello occidentale pensando venga accettato senza problemi, quando, invece, si tratta di un processo lungo che richiede pazienza e uno studio della psicologia, dei comportamenti e delle abitudini di consumo locali. In questo caso invece erano stati sottovalutati questi aspetti, ritenendo da un lato sufficiente la sola riconoscibilità del prodotto Made in Italy, senza un adeguato adattamento ai gusti e alle abitudini alimentari cinesi, dall'altro sottovalutando l'importanza della gestione delle risorse umane.

## **CAPITOLO 3 – IL MERCATO DEI SALUMI “MADE IN ITALY”**

### *3.1 Introduzione al mercato dei salumi: lo scenario mondiale e quello europeo*

Con il termine suinicoltura si intende l'allevamento di salumi per la produzione di carne, destinata direttamente al consumo o sottoposta a processi di salagione o affumicatura per la produzione di salumi. Nel 2014 è stata registrata a livello mondiale una crescita del settore, con la produzione suinicola cresciuta del +1,5%, passando dai 108,8 milioni di tonnellate dell'anno precedente ai 110,5 milioni di tonnellate del 2014. (Fonte USDA “Livestock and Poultry: World Markets and Trade”). Aumento reso possibile soprattutto grazie ai trend positivi registrati da Cina (+3,2%) e Russia (+4,6%) che hanno permesso di controbilanciare una flessione più generalizzata del settore, caratterizzato dalle epidemie di PED negli Usa e in Giappone e dal calo del prezzo dei mangimi. A determinare la crescita produttiva del comparto cinese e di quello russo è stato principalmente l'intervento del governo. Nel primo caso, infatti, le autorità cinesi hanno continuato a promuovere programmi di allevamento di suini più adulti e pesanti cercando di combattere il diffondersi delle malattie suine, mentre per quanto riguarda la Russia, qui il governo, nonostante i numerosi casi di peste suina africana registrati, ha comunque deciso di appoggiare le grandi aziende del settore soprattutto in virtù dell'embargo messo in atto verso tutti i prodotti provenienti dai Paesi europei.

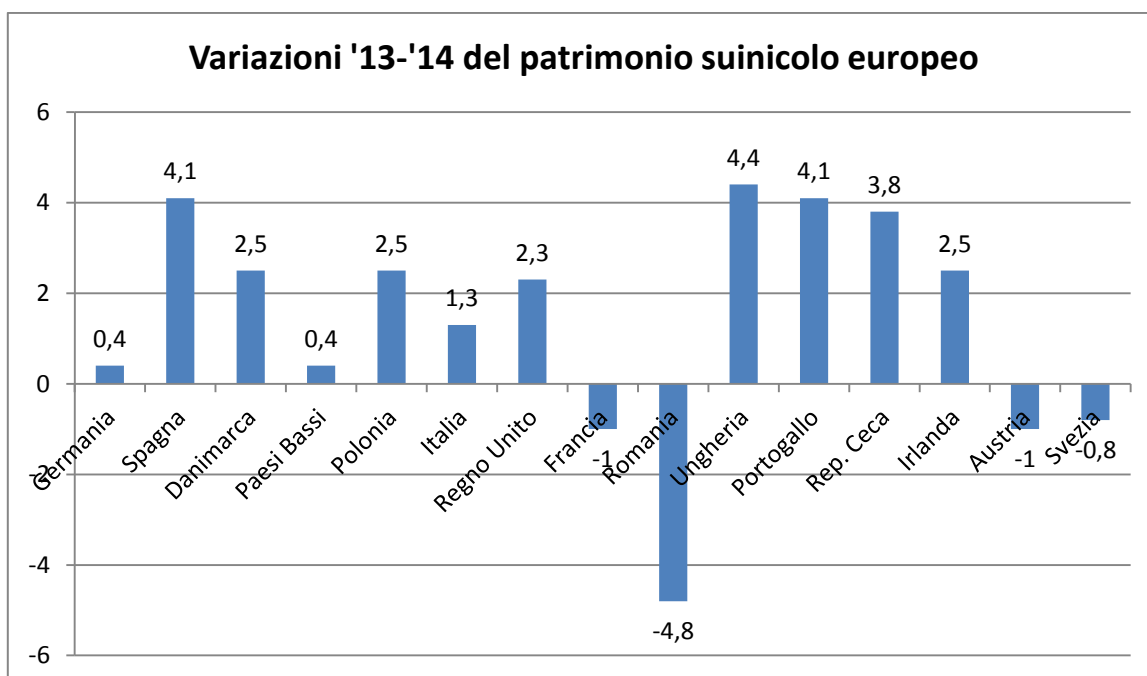
L'Unione Europea, peraltro, a livello d'insieme presenta un incremento in termini di produzione suinicola del +1,3%, grazie principalmente ad alcuni importanti investimenti sostenuti da alcuni Paesi per soddisfare le nuove disposizioni circa il benessere degli animali. Contributi negativi sono arrivati invece oltreoceano, con USA e Canada che hanno registrato una flessione rispettivamente del -1,5% e del -0,2%. La diminuzione più consistente tuttavia è stata quella sudcoreana che ha raggiunto il valore di -4,2%. Non solo, per quanto riguarda invece gli scambi mondiali, si stima che nel 2014 vi sia stata una diminuzione delle esportazioni del -2%, equivalente a 6,9 milioni di tonnellate in meno rispetto all'anno precedente. Nel considerare questo dato, oltre alle difficoltà di Paesi come USA, Canada e Brasile, un ruolo di primo piano è stato rivestito dalla contrazione delle esportazioni europee, pesantemente influenzate dal blocco del commercio con la Russia.

Per quanto riguarda il 2015 invece non ci sono ancora i dati definitivi, ma il trend sembra essere positivo ed è attesa una lieve crescita che dovrebbe portare la produzione

mondiale a sfiorare quota 110,9 milioni di tonnellate grazie soprattutto agli incrementi di UE, Stati Uniti e Canada. Le esportazioni invece soffrono dei decrementi di Brasile e Cina e dei difficili rapporti tra UE e Russia, pertanto, pur essendo la previsione positiva, questi fattori rischiano di incidere negativamente.

Con riferimento allo scenario europeo invece, stando agli ultimi dati disponibili risalenti a dicembre 2014 e relativi a 27 Paesi membri, si è vista una crescita del +1,3% del patrimonio suinicolo europeo, passando dai 140 milioni di capi del 2013 ai 141,7 milioni nell'anno successivo. Questo valore assume una particolare importanza soprattutto perché si tratta del primo risultato positivo dopo che per tre anni si erano manifestati dei trend negativi al riguardo. I fattori principali che hanno contribuito a questa crescita sono riscontrabili nella diminuzione dei costi relativi all'alimentazione che, a partire dalla fine del 2013, hanno permesso una maggior redditività degli allevamenti e, come detto in precedenza, negli investimenti effettuati da alcuni Paesi membri come misura volta a garantire il benessere degli animali.

Le variazioni infatti del patrimonio suinicolo di quasi tutti i Paesi europei tra il 2013 e il 2014 è risultato in crescita, ad eccezione di Francia, Romania, Austria e Svezia, come graficamente qui di seguito rappresentato.



A conferma dei suddetti dati e per vedere il dettaglio riferito ad ogni singolo Paese dell'Unione Europea, si veda la Figura 3.1 qui di seguito riportata.

## Patrimonio suinicolo nell'Unione europea

(in migliaia di capi)

	Variatz. % 2014/2013	Dicembre 2014	Dicembre 2013	Dicembre 2012	Dicembre 2011	Dicembre 2010
Austria	-1,0	2.868	2.896	2.983	3.005	3.134
Belgio	--	nd	6.351	6.448	6.328	6.176
Bulgaria	-5,7	553	586	531	608	664
Ceca (Repubblica)	3,8	1.607	1.548	1.534	1.487	1.846
Cipro	-4,4	342	358	395	439	464
Croazia	3,8	1.152	1.110	1.182	1.233	1.231
Danimarca	2,5	12.709	12.402	12.281	12.348	12.293
Estonia	0,4	360	359	375	366	372
Finlandia	-2,8	1.223	1.258	1.271	1.290	1.340
Francia	-1,0	13.293	13.428	13.778	13.967	13.922
Germania	0,4	28.234	28.133	28.331	27.402	26.901
Grecia	-1,0	1.021	1.031	1.099	1.109	1.087
Irlanda	2,5	1.505	1.468	1.493	1.553	1.500
<b>Italia</b>	<b>1,3</b>	<b>8.676</b>	<b>8.561</b>	<b>8.662</b>	<b>9.351</b>	<b>9.321</b>
Lettonia	-4,9	349	368	355	375	390
Lituania	-5,4	714	755	808	790	929
Lussemburgo	3,5	93	90	89	91	89
Malta	-4,4	47	49	45	46	69
Paesi Bassi	0,4	12.065	12.013	12.104	12.103	12.206
Polonia	2,5	11.266	10.994	11.132	13.056	14.776
Portogallo	4,1	2.098	2.014	2.024	1.985	1.917
Regno Unito	2,3	4.486	4.383	4.216	4.326	4.385
Romania	-4,8	4.934	5.180	5.234	5.364	5.428
Slovacchia	1,0	644	637	631	580	687
Slovenia	-2,4	281	288	296	347	396
Spagna	4,1	26.551	25.495	25.250	25.635	25.704
Svezia	-0,8	1.469	1.480	1.474	1.568	1.607
Ungheria	4,4	3.136	3.004	2.989	3.025	3.169
<b>TOTALE UE 27</b>	<b>1,3</b>	<b>141.676</b>	<b>139.890</b>	<b>140.562</b>	<b>143.450</b>	<b>145.828</b>

Fonte: Eurostat

Note:

- 1) i dati 2014 sono soggetti a revisione Eurostat
- 2) alcuni dati dell'anno 2013 sono stati rettificati da Eurostat
- 3) I dati 2014 del Belgio non sono disponibili
- 4) totali per essere confrontabili sono al netto del dato del Belgio

Il contesto europeo appena presentato dunque, anche se caratterizzato da elementi di incertezza e difficoltà, ha mostrato nel 2014 un aumento della produzione di carne suina del +1,5% rispetto al 2013 raggiungendo il valore di 22,3 milioni di tonnellate.

Quanto all'indice di redditività invece, ossia al rapporto tra il prezzo della carne suina ed il costo del mangime, è stato evidenziato per l'anno 2014 un valore di 90, in netto

miglioramento rispetto ai valori del 2013 e soprattutto del 2011, rispettivamente 87 e 83. La causa di questo aumento è da ricercare prevalentemente nella riduzione del prezzo dei cereali che ha comportato di conseguenza anche una diminuzione nel prezzo dei mangimi in misura più che proporzionale rispetto al contemporaneo calo del prezzo della carne suina. Tra gli Stati membri, la Repubblica Ceca ha fatto registrare il valore più basso (71), mentre quello più alto appartiene alla Spagna (110).

Con riferimento alle esportazioni del settore c'è stata invece nel 2014 una riduzione rispetto all'anno precedente, infatti l'export di carni, animali e prodotti verso i Paesi terzi è sceso del 5% attestandosi sul valore di 2,940 milioni di tonnellate contro i 3,100 del 2013. Il blocco del commercio con la Russia e alcune misure restrittive adottate contro i focolai di PSA riscontrati in Polonia e nei Paesi Baltici rappresentano sicuramente i principali motivi alla base di questa flessione.

Per quanto riguarda le esportazioni dell'Unione Europea verso i Paesi terzi si evidenzia come le carni fresche e congelate siano state quelle maggiormente soggette ad attività di export (1,361 milioni di tonnellate). Una riduzione dell'8% ha interessato invece salami e prodotti cotti, stagionati e affumicati, che si sono attestati su un valore di 195 mila tonnellate di prodotto esportato. Tra le destinazioni principali ritroviamo al primo posto la Cina, seguita da Hong Kong e Giappone. Infine, a causa delle note vicende politiche sopra citate, Russia e Bielorussia hanno registrato una pesante riduzione nel valore delle esportazioni di prodotti provenienti dall'UE.

Al contrario, i prodotti suinicoli importati nell'Unione Europea, aumentati del 4,4% nel corso del 2014, provengono principalmente dalla Svizzera, Paese leader in questa particolare classifica.

Anche qui, come nel caso delle esportazioni, prodotti cotti e salami, stagionati e affumicati, rivestono solamente una piccola parte rispetto al totale delle importazioni con riferimento al comparto della carne suina.

### *3.2 Lo scenario italiano: caratteristiche generali*

Alla fine del 2014 il patrimonio suinicolo italiano era formato da 8,676 milioni di capi registrando un aumento del +1,3% rispetto all'anno precedente. Nella Figura 3.2 qui di seguito riportata si veda nel dettaglio la composizione del nostro patrimonio suinicolo nazionale dal 2010 al 2014.

## Patrimonio suinicolo italiano per categorie di suini

(in migliaia di capi)

Categorie di suini	Variaz. % 2014/2013	Dicembre 2014	Dicembre 2013	Dicembre 2012	Dicembre 2011	Dicembre 2010
Lattonzoli di peso inferiore a 20 kg	-3,0	1.407	1.450	1.407	1.749	1.733
Suini di peso tra 20 e 50 kg	5,4	1.629	1.546	1.526	1.857	1.873
Suini da ingrasso di peso sup. a 50 kg	1,7	5.028	4.942	5.075	5.011	4.977
Scrofe d'allevamento	-0,8	586	590	621	709	717
di cui montate	5,5	488	463	509	556	564
Verri	-19,2	26	33	33	25	22
<b>TOTALE</b>	<b>1,3</b>	<b>8.676</b>	<b>8.561</b>	<b>8.662</b>	<b>9.351</b>	<b>9.321</b>

Fonte: ISTAT

A livello generale, stando ai dati più recenti a disposizione dell'Assica (Associazione Industriali delle Carni e dei Salumi), il comparto delle carni suine è fortemente trainato dall'export, in aumento del +6% rispetto alla fine del 2013, mentre le importazioni e la produzione del settore sono apparse in calo.

In assoluto, il fattore trainante per le esportazioni del settore è rappresentato dai salumi, in costante crescita e nel corso del 2014 hanno visto aumentare le loro esportazioni del +4,8% raggiungendo le 145900 tonnellate per un valore di 1.206 milioni di euro.

Infine, per quanto riguarda il livello produttivo italiano, è stata evidenziata nel corso del 2014 una diminuzione del 4,5%, passando dalle 1,247 milioni di tonnellate prodotte nel 2013 alle 1,192 milioni di tonnellate dell'anno successivo. Benché vi sia stato questo calo da un punto di vista produttivo, anziché aumentare, il prezzo della carne nel corso del 2014 è diminuito, principalmente a causa dell'embargo messo in atto dalla Russia verso i prodotti europei e dalla contrazione registrata dai prezzi dei mangimi e dagli altri fattori produttivi.

Riassumendo, dunque, il 2014 è stato ancora una volta un anno complicato per i produttori di salumi che, come per il settore alimentare in generale, continua a risentire ed essere influenzata negativamente dalla crisi e dall'alto tasso di disoccupazione. Nonostante questa situazione, tuttavia, la diminuzione dei costi relativi alla materia prima e il buon andamento degli scambi commerciali del settore hanno rappresentato un importante impulso positivo alla crescita. L'export, in un quadro così delineato, ha perciò rappresentato il principale traino su cui il settore ha potuto fare affidamento nonostante il blocco del commercio imposto dalla Russia (e altre barriere non tariffarie) e un ritmo di crescita piuttosto moderato nel commercio internazionale.

Dopo aver presentato un quadro generale circa il settore dei salumi in Italia, nei paragrafi seguenti, riprendendo quanto accennato in questa prima parte introduttiva, verrà effettuato un focus sulle tre componenti principali caratterizzanti questo comparto in Italia, ovvero la produzione, le esportazioni e le importazioni.

### 3.2.1 *Lo scenario italiano: Produzione*

Il sistema produttivo della carne in Italia è formato sostanzialmente da tre componenti principali, quella relativa ai salumi, quella riguardante i grassi e per ultima quella corrispondente alla produzione di carni bovine in scatola. Quest'ultima categoria è stata l'unica a presentare nel corso del 2014 un trend positivo, mostrando una crescita del +12,8% pari a 26500 tonnellate prodotte per un fatturato complessivo di 192 milioni di euro (+9,4%). Questo aumento produttivo è stato determinato principalmente dall'andamento crescente delle esportazioni, le quali hanno confermato per il terzo anno consecutivo una tendenza positiva raggiungendo le 14200 tonnellate di prodotti in uscita (+18,3%). Paragonando questo valore con quello relativo alle importazioni di carni bovine in scatola alla fine del 2014 (5700 tonnellate, -14,3%), nonostante la contrazione dei prezzi, per la prima volta è stato fatto registrare un saldo commerciale positivo, con un valore delle esportazioni pari a circa 36 milioni di euro, contro i 31,8 relativi alle importazioni.

Accanto a questi dati positivi, però, è importante sottolineare come il sistema produttivo italiano abbia dovuto sopportare un calo del fatturato, pari a 8184 milioni di euro e in diminuzione dell'1,7% rispetto all'anno precedente, causato dal trend negativo evidenziato dalla produzione di grassi e salumi.

Il dato che emerge circa la domanda estera di questi prodotti mostra come questa sia da ricercare tra le cause principali che hanno causato la flessione del comparto.

Infine, il comparto dei salumi si è reso protagonista per il quarto anno consecutivo di una contrazione che ha riguardato sia la produzione che i consumi. La produzione infatti ha visto ridursi il proprio fatturato dell'1,5%, fino a raggiungere i 7822 milioni di euro, e le quantità di salumi esportate dell'1,2%, passando dalle 1,179 milioni di tonnellate del 2013 alle 1,165 milioni di tonnellate alla fine dell'anno successivo. La causa principale di questo trend negativo è da ricercare prevalentemente nelle politiche aggressive messe in atto dalla grande distribuzione che hanno portato ad una contrazione del livello dei prezzi, mediamente diminuiti dello 0,3%.

Con riferimento ai singoli salumi, si noti come quelli che hanno maggiormente risentito dell'influsso negativo derivante dalla scarsa disponibilità di reddito da parte delle famiglie e dai maggiori costi di produzione sono stati quelli a maggior valore aggiunto, tra tutti il prosciutto crudo DOP.

La produzione di prosciutto crudo, così come quella del prosciutto cotto, nel corso del 2014 ha riproposto una tendenza negativa già vista nei due anni precedenti. Nel primo caso, infatti, la produzione è scesa del 2,1% per un totale di 285200 tonnellate di crudo prodotto alla fine del 2014, mentre nel caso del prosciutto cotto la flessione è stata più moderata, attestandosi su un valore del -0,8% e scendendo quindi a 281500 tonnellate di prosciutto cotto prodotte. Su base ad valorem l'andamento rispecchia quello appena visto relativo alle quantità prodotte, con il prosciutto crudo che ha evidenziato una flessione del -3,1% per 2154 milioni di euro contro il -1,3% registrato dal prosciutto cotto per 1918 milioni di euro.

Allo stesso modo, anche per quanto riguarda la produzione di mortadella, la situazione è molto simile a quella dei prosciutti, con un trend negativo del -2% per un totale prodotto di 167400 tonnellate e un valore di 670,4 milioni di euro (-0,7%).

Al contrario, registra un valore positivo la produzione di wurstel, fortemente trainata dal fattore prezzo e da una vivace domanda estera, attestandosi su 70000 tonnellate prodotte (+0,2%) per un valore di circa 245,4 milioni di euro (+0,3%). Tra tutti però, la crescita più importante è stata evidenziata dalla produzione di speck, in crescita del 9% e in grado di raggiungere le 31600 tonnellate prodotte per un valore di 318,4 milioni di euro. Tendenza positiva anche per quanto riguarda la produzione di pancetta, stimolata dalla ripresa dell'export, con 52600 tonnellate prodotte (+0,8%) per un valore di 323 milioni di euro (+0,6%).

Risultati negativi invece sono quelli riguardanti le produzioni di salame, coppa e bresaola. Si veda di seguito nella Figura 3.3 il dettaglio relativo alla produzione dei singoli salumi, in termini quantitativi e su base ad valorem, per il periodo 2012-2014.

## 2014-2013 - Produzione salumi

Quantità e valore

	Var.% 14/13	2014 (.000t)	2013 (.000t)	2012 (.000t)	Quota Prod. %	Var.% 14/13	2014 (mln €)	2013 (mln €)	2012 (mln €)
Prosciutto crudo	-2,1	285,2	291,3	297,0	24,5	-3,1	2.154,2	2.222,6	2.243,7
Prosciutto cotto	-0,8	281,5	283,8	286,3	24,2	-1,3	1.918,2	1.943,4	1.939,7
Mortadella	-2,0	167,4	170,8	174,3	14,4	-0,7	670,4	675,3	682,9
Salame	-0,8	108,1	109,0	111,0	9,3	-1,6	910,9	925,7	935,2
Wurstel	0,2	70,0	69,9	69,2	6,0	0,3	245,4	244,8	242,1
Pancetta	0,8	52,6	52,2	53,8	4,5	1,0	243,7	241,3	248,2
Coppa	-0,6	41,8	42,0	42,9	3,6	0,6	323,0	321,0	321,8
Speck	9,0	31,6	29,0	29,5	2,7	8,3	318,4	293,9	296,8
Bresaola	-0,9	15,6	15,7	15,9	1,3	-1,7	254,1	258,5	256,6
Altri prodotti	-3,6	111,7	115,8	117,0	9,6	-4,1	784,1	817,3	819,0
<b>Totale</b>	<b>-1,2</b>	<b>1.165,4</b>	<b>1.179,5</b>	<b>1.196,9</b>	<b>100,0</b>	<b>-1,5</b>	<b>7.822,3</b>	<b>7.943,6</b>	<b>7.986,0</b>

Fonte: ASSICA su dati ISTAT e aziendali

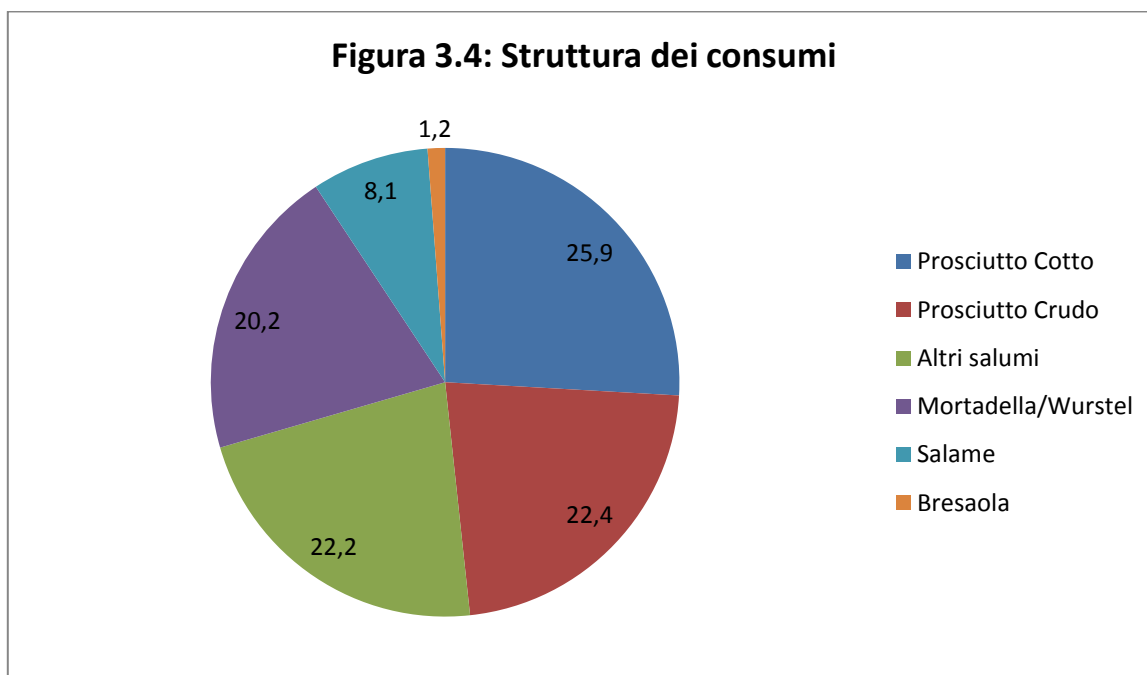
### 3.2.2 Lo scenario italiano: Consumi

Dal punto di vista dei consumi, così come per la produzione, il 2014 ha evidenziato anche in questo caso un trend negativo, mostrando dei segnali di ripresa solamente nell'ultima parte dell'anno. Complessivamente gli acquisti nazionali di salumi, bresaola compresa, nel corso del 2014 sono ammontati a 1,069 milioni di tonnellate, in calo dell'1,3% rispetto ai 1,083 milioni fatti registrare alla fine del 2013. Di conseguenza, anche il consumo pro-capite è diminuito, passando dai 18 kg dell'anno precedente ai 17,7 kg nell'anno successivo.

A risentirne maggiormente di questo calo dei consumi sono stati principalmente i prodotti tutelati a maggior valore aggiunto che hanno subito pesantemente la concorrenza di prezzo di prodotti di minor qualità ma al tempo stesso decisamente meno costosi. In particolare, gli acquisti di prosciutti crudi stagionati sono diminuiti del 3,5% in un solo anno, raggiungendo le 239500 tonnellate acquistate. Un calo è stato poi mostrato anche dai consumi interni di prosciutto cotto (-0,5% per 277300 tonnellate consumate), salame (-1,5%) e mortadella e wurstel, considerati come unica entità e in calo dell'1,4% per 215400 tonnellate consumate. Sono risultati invece stabili i dati relativi al consumo di bresaola, 13000 tonnellate, e degli "altri salumi", 237800 tonnellate (+0,1%).

Per quanto riguarda la struttura dei consumi inoltre, si veda in Figura 3.4 come la quota principale sia quella relativa al prosciutto cotto con il 25,9%, seguito dal prosciutto crudo,

sceso al 22,4% e dagli altri salumi saliti al 22,2%. Restano stabili infine gli acquisti di mortadella/wurstel (20,2%), salame (8,1%) e bresaola (1,2%).



In conclusione, la Figura 3.5 qui di seguito riportata propone un confronto tra i valori riguardanti la produzione, il saldo commerciale (esportazioni – importazioni) e la disponibilità al consumo con riferimento alle categorie di salumi viste in precedenza. Si noti come, per quanto riguarda la disponibilità al consumo, si intenda quella apparente, ovvero determinata dalla differenza tra la produzione e il saldo al netto delle variazioni delle scorte.

### 2014-2013 Produzione, saldo commerciale e disponibilità al consumo

Valori espressi in migliaia di tonnellate

	2013	2014					
	Disponibilità al consumo (.000t)	Produzione e variaz. scorte (.000t)	Saldo (.000t)	Disponibilità al consumo (.000t)	Vaziatura % 14/13	Ripartizione % del consumo	Disponibilità al consumo procapite kg
Prosciutto cotto	278,8	281,5	4,2	277,3	-0,5	25,9	4,6
Prosciutto crudo	248,2	289,0	49,6	239,5	-3,5	22,4	4,0
Mortadella e Würstel	218,5	237,3	21,9	215,4	-1,4	20,2	3,6
Salame	87,4	108,1	22,0	86,1	-1,5	8,1	1,4
Bresaola	13,0	15,6	2,6	13,0	0,0	1,2	0,2
Altri salumi	237,6	237,6	-0,2	237,8	0,1	22,2	3,9
<b>Totale</b>	<b>1.083,3</b>	<b>1.169,2</b>	<b>100,2</b>	<b>1.069,0</b>	<b>-1,3</b>	<b>100,0</b>	<b>17,7</b>
Carne in scatola	15,9	26,5	11,1	15,4	-3,0		0,3

Fonte: elaborazione ASSICA su dati ISTAT e aziendali

### 3.2.3 Lo scenario italiano: Esportazioni

Contrariamente a quanto visto in precedenza per la produzione e i consumi, secondo i dati presentati nel report annuale dell'ASSICA, nel 2014 il settore dei salumi ha fatto registrare un nuovo record nelle esportazioni in termini di fatturato, raggiungendo il livello di 1,260 miliardi di euro, in aumento del 6,3% rispetto all'anno precedente. Non solo, ad aumentare è stata anche la quantità di salumi esportata, salita a 148830 tonnellate (+4,7%).

A rendere questo risultato ancor più significativo ha contribuito la situazione di un contesto internazionale ancora influenzato dalla crisi e dall'aumento delle barriere non tariffarie, come ad esempio nel caso dell'embargo russo.

Inoltre, nonostante l'importante aumento registrato anche dalle importazioni del settore, pari al +11,1% in termini di quantità per 48668 tonnellate importate e al +9,4% in termini di valore per 192,7 milioni di euro, si è mantenuto positivo al +5,8% anche il saldo della bilancia commerciale per oltre 1 miliardo di euro.

Il comparto dei salumi, infine, nel corso del 2014 ha mostrato per quanto riguarda le esportazioni un andamento da leader assoluto, chiudendo con valori superiori rispetto alle esportazioni dell'industria alimentare (che ha evidenziato una crescita del +3,5%) e a quelle del sistema Paese in generale (che ha chiuso con un +2,0%).

Sulla base dei dati ISTAT rielaborati dall'ASSICA (Figura 3.6) riguardante le esportazioni su base quantitativa e ad valorem per le diverse categorie di salumi nel 2014 e le rispettive variazioni rispetto al 2013, si veda nella Figura 3.7 la quota di esportazioni per ognuna delle categorie sopra citate rispetto al totale esportato.

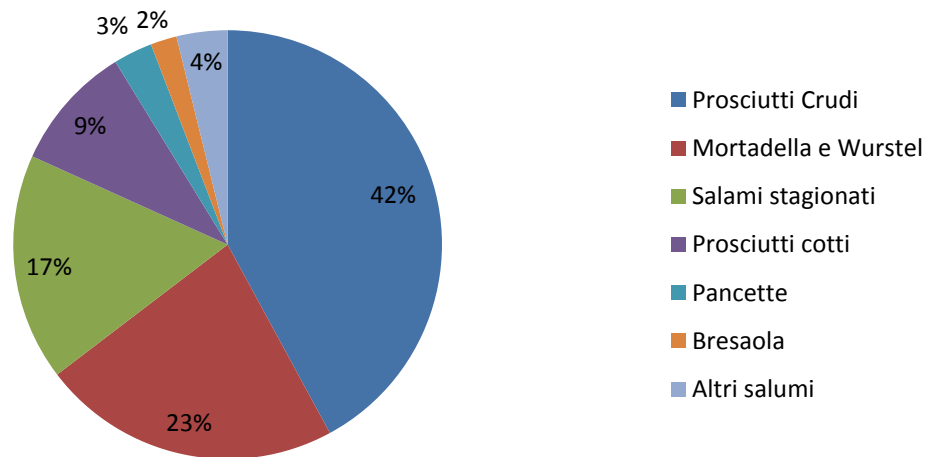
#### 2014-2013 - Esportazione salumi

Valori espressi in tonnellate e migliaia di euro

	Export 2014		Var.% 2014/2013	
	Quantità	Valore	Quantità	Valore
Prosciutti crudi	62.634	658.598	5,7	8,7
Mortadella e wurstel	33.559	120.120	6,2	7,2
Salami stagionati	25.485	253.541	2,2	2,8
Prosciutti cotti	14.111	98.243	4,3	6,4
Pancette	4.382	33.210	14,9	12,4
Bresaola	2.944	52.921	-0,4	-1,6
Altri salumi	5.717	42.409	-6,1	-2,9
<b>Totale salumi</b>	<b>148.831</b>	<b>1.259.042</b>	<b>4,7</b>	<b>6,3</b>

Fonte: elaborazione ASSICA su dati ISTAT

**Figura 3.7: Quota % Esportazioni per singolo prodotto nel 2014**



Con riferimento alle esportazioni, in seguito al comunicato stampa del 9 ottobre 2015 rilasciato da ASSICA, sono però disponibili anche i dati riguardanti il primo semestre del 2015.

Nei primi sei mesi del 2015 i prodotti della salumeria italiana in uscita hanno raggiunto le 74067 tonnellate (+5,9%) per un valore di 614,6 milioni di euro (+3,9%), risultato che conferma i progressi fatti registrare nello stesso periodo dell'anno precedente.

I motivi alla base di questo trend positivo sono da ricercare prevalentemente nelle performance estremamente positive realizzate nelle esportazioni verso Spagna e USA. Nel primo caso, ci si riferisce in particolare ad alcune contingenze straordinarie che hanno riguardato l'export di prosciutto cotto nel mercato spagnolo, comunque positivo anche al netto di queste circostanze eccezionali.

Quanto agli Stati Uniti, questi si sono resi protagonisti di un aumento considerevole nelle importazioni di salumi italiani sia in termini di quantità (+20,8%) che di valore (+25,9%). Essenziale ai fini di questo incremento è stato l'impegno delle aziende italiane del settore nel difendere le proprie quote di mercato conquistate in quello americano nonostante la penalizzazione derivante dal provvedimento 100% reinspection USA, il quale prevedeva che tutte le partite di salumi provenienti dall'Italia fossero soggette a controllo sistematico in fase di ingresso. Il provvedimento, una vera e propria barriera non tariffaria che

rischiava di compromettere l'impegno delle aziende italiane in questo mercato, è stato abolito lo scorso maggio grazie allo sforzo compiuto congiuntamente da aziende e istituzioni. A tal proposito, sottolineando l'importanza dell'export e la necessità di mettere in atto da parte di imprese e istituzioni delle azioni in grado di ridurre sempre più gli ostacoli rappresentati dalle barriere non tariffarie, si è così espresso il presidente di ASSICA Nicola Levoni: *“I dati confermano che l'export è un traino irrinunciabile per la crescita del settore. Questo risultato è, anche, un'ulteriore riprova di quanto i nostri salumi siano apprezzati nel mondo. Ma siamo consapevoli che potrebbero esserlo ancora di più. Le nostre analisi dimostrano, infatti, che l'esistenza di barriere non tariffarie sta impedendo al nostro settore di avvantaggiarsi pienamente delle circostanze eccezionali legate al momento economico che stiamo vivendo, a partire dal cambio favorevole dell'euro.”*

Barriere tariffarie che purtroppo però interessano ancora molti partner commerciali, su tutti la Russia mediante l'embargo che ha posto il blocco del commercio con l'Unione Europea. Per questo motivo, e a causa di altre situazioni analoghe a quella russa, le esportazioni del primo semestre del 2015 verso i Paesi terzi sono risultate deboli in termini di volumi.

Tuttavia, nonostante la situazione appena presentata, nei primi 6 mesi del 2015 il bilancio è stato comunque soddisfacente, con il saldo commerciale in crescita del +5,1% per 525 milioni di euro.

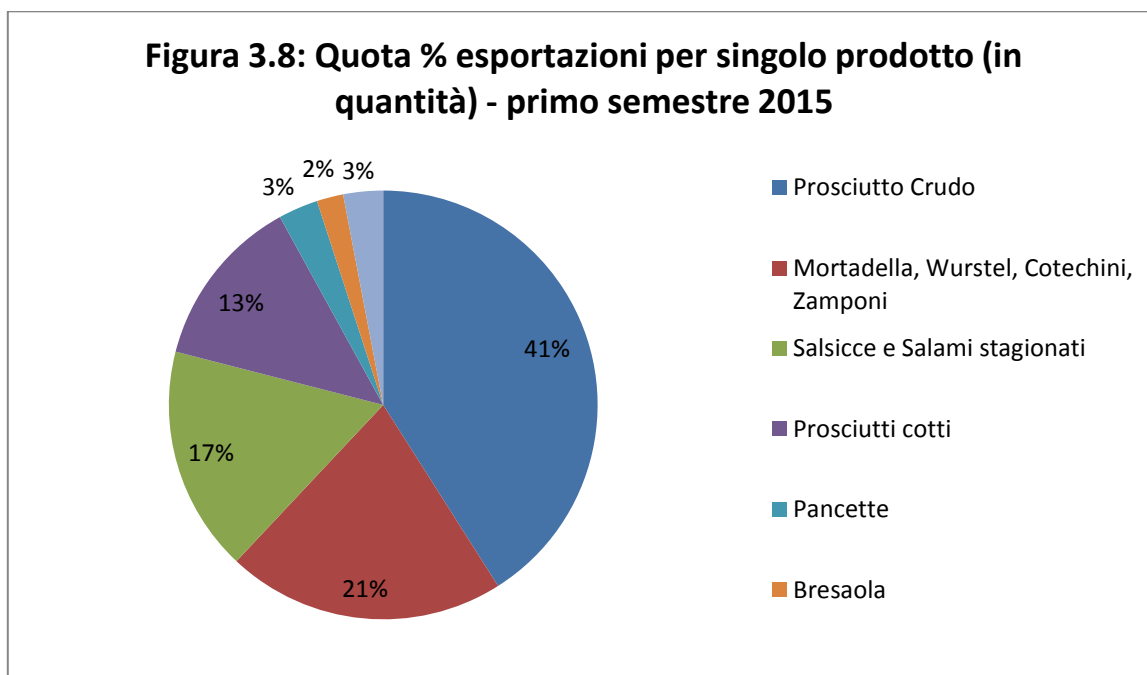
Per quanto riguarda invece i singoli prodotti esportati dalle aziende del settore, come riscontrato per il 2014, anche nel primo semestre del 2015 il prosciutto crudo stagionato resta il driver principale, con 30330 tonnellate esportate (+4,9%) e una crescita in termini di valore del +3,8% per 318,2 milioni di euro.

Particolarmente positiva la situazione riguardante l'export dei prosciutti disossati, tra i quali rientrano anche speck, coppe e culatelli, saliti a 28600 tonnellate (+5,7%) per un fatturato complessivo di 308,3 milioni di euro (+5%). In crescita, tra gennaio e giugno 2015, sono state inoltre anche le esportazioni di salame, bresaola e prosciutto cotto. Nel primo caso l'aumento in termini di quantità è stato del +3% per un totale di 12370 tonnellate esportate realizzando quindi un fatturato pari a 121,2 milioni di euro (+1,6%). Per quanto riguarda la bresaola, nello stesso periodo, è stato evidenziato un aumento del +7,6% in quantità per un totale di 1520 tonnellate e 26,6 milioni di euro (+4,8%). La crescita più significativa è rappresentata però da quella del prosciutto cotto che con 9643 tonnellate esportate e 57,2 milioni di euro ha mostrato una crescita rispettivamente del +39% e del +19,9%.

Una leggera flessione ha invece interessato le esportazioni di mortadella e wurstel, le quali, dopo aver sofferto nei primi tre mesi del 2015, sono riuscite a recuperare posizioni

chiudendo il primo semestre in calo del -0,7% sia per quanto riguarda le quantità esportate (15760 tonnellate) che per il relativo fatturato (56,7 milioni di euro).

Infine, particolarmente negativi sono stati i primi sei mesi dell'anno per quanto riguarda l'export della pancetta che, dopo aver mostrato un trend positivo alla fine del 2014, ha evidenziato invece nel primo semestre del 2015 una flessione significativa fermandosi a 1986 tonnellate esportate (-5,8%) per un fatturato di 15,3 milioni di euro (-5,3%).

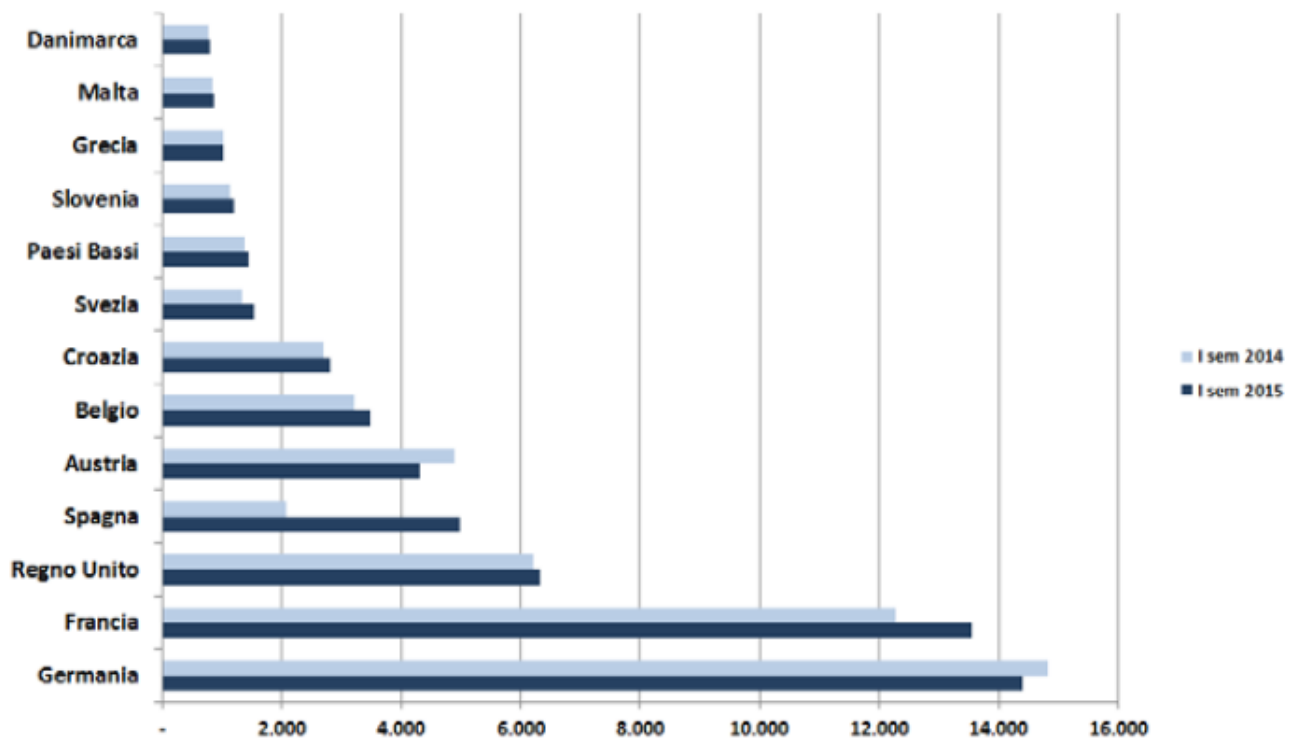


Con riferimento poi ai mercati di destinazione per i salumi del Made in Italy, il primo semestre del 2015 ha evidenziato un trend positivo per i prodotti destinati al mercato interno dell'Unione Europea, registrando una crescita generale del +7,7% in quantità (60315 tonnellate) e del +3,5% in valore per 477,5 milioni di euro.

Significativi a tal proposito sono stati i risultati relativi alle esportazioni di Spagna e Francia che nei primi sei mesi dell'anno hanno fatto registrare un notevole balzo in avanti rispetto allo stesso periodo dell'anno precedente.

Il grafico seguente, mostrando una comparazione riguardante l'export dei prodotti del settore all'interno dell'UE per ogni singolo Stato, ci permette di confrontare i risultati ottenuti nel primo semestre 2015 e nello stesso periodo dell'anno precedente.

**Export salumi principali Paesi UE 1° semestre 2015  
(valori espressi in tonnellate)**

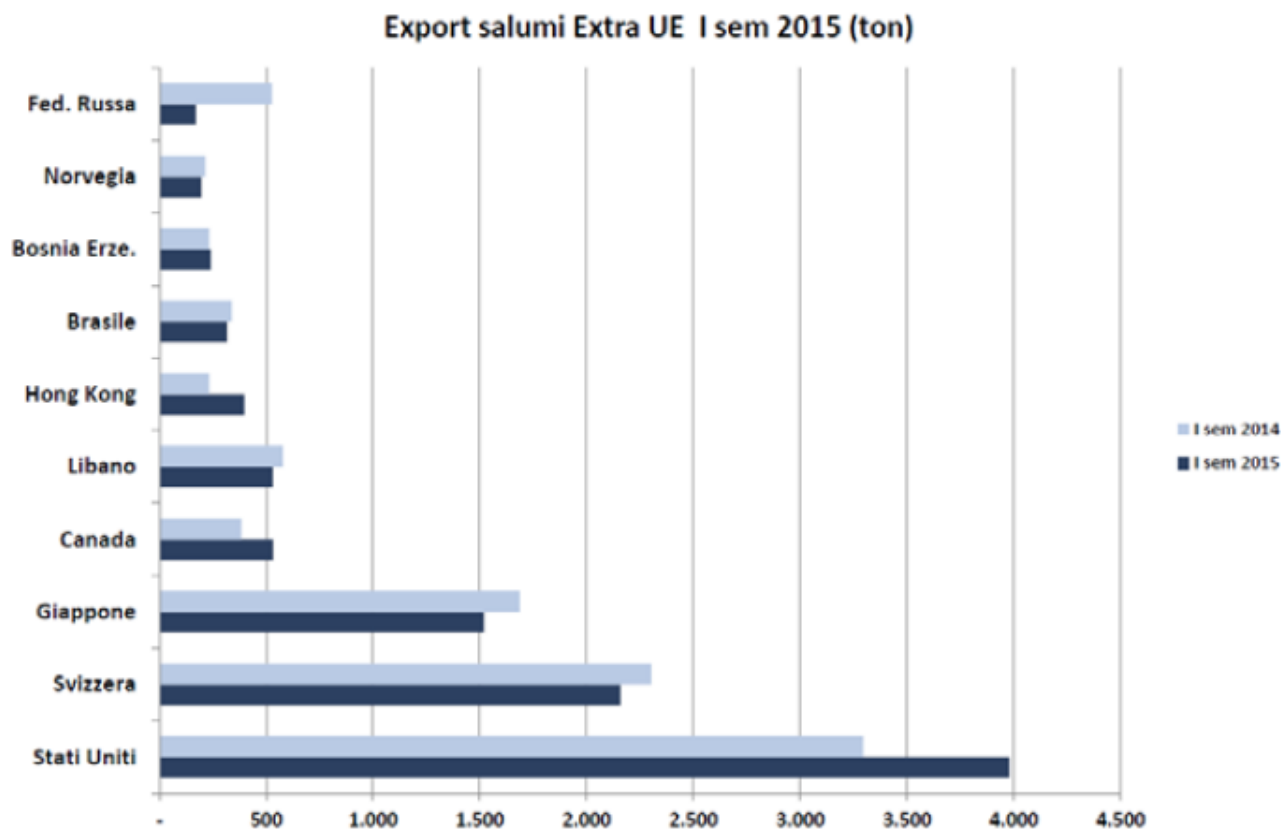


Come anticipato dunque, sono evidenti le notevoli crescite di Francia e Spagna, mentre un aumento seppur più moderato è stato evidenziato anche dalle esportazioni di Belgio, Svezia e Regno Unito.

Un considerevole calo ha invece riguardato l'export verso la Germania, con una flessione del -2,8% in quantità (14400 tonnellate) e del -6% in valore (125,3 milioni di euro) che non ha però pregiudicato il ruolo della Germania come nostro principale partner commerciale all'interno dell'UE.

Quanto agli scambi con i Paesi al di fuori dell'Unione Europea, nel periodo in esame l'export ha mostrato un calo del -1,2% in termini di quantità fermandosi a 13750 tonnellate esportate (rispetto alle 13920 tonnellate del primo semestre 2014), ma al tempo stesso ha visto crescere il fatturato del +5,4% raggiungendo il valore di 137,1 milioni di euro. Nonostante l'ottimo risultato conseguito dagli Stati Uniti però, a rallentare la crescita del commercio di salumi verso i Paesi extra UE hanno pesato alcune barriere non tariffarie, su tutte l'embargo russo, e alcune difficoltà economiche che hanno coinvolto alcuni Paesi emergenti.

Analogamente a quanto visto in precedenza, di seguito viene proposto un grafico comparativo con riferimento al commercio di salumi Made in Italy al di fuori dell'Unione Europea prendendo in esame il primo semestre 2015 e quello corrispondente del 2014.



Evidente il risultato degli Stati Uniti, in crescita del +20,8% in termini di quantità (3980 tonnellate) per un fatturato complessivo che alla fine dei primi sei mesi del 2015 ammontava a 48,1 milioni di euro, in crescita del +25,9% rispetto allo stesso periodo dell'anno precedente. Questi dati assumono un'importanza doppia se si considera che il primo semestre del 2014 aveva registrato dei risultati assolutamente soddisfacenti e che il provvedimento 100% reinspection USA era ancora in vigore, essendo stato abolito definitivamente a partire dal 6 luglio 2015. Particolarmente importanti poi le crescite mostrate dal Canada e Hong Kong. Nel primo caso il trend positivo, trainato principalmente dalla domanda crescente di prosciutti crudi e salami, ha evidenziato un aumento del +39,1% in quantità e del +46,1% in valore per 6 milioni di euro. Nel caso di Hong Kong invece, sebbene si stia facendo riferimento ad un mercato di più ridotte dimensioni, la crescita è stata ancor più significativa realizzando un incremento del +71,7% in quantità e del +52,4% in termini di fatturato. Interessante a tal proposito quanto filtra in via del tutto ufficiosa in seguito ad alcuni colloqui avuti con persone operanti nel

settore. Sembrerebbe, infatti, che le esportazioni di salumi destinate al mercato di Hong Kong siano ampiamente superiori al reale fabbisogno espresso, aprendo dunque alla possibilità che alcune di queste siano in realtà destinate al mercato cinese oltrepassando perciò in modo non legale le barriere e i controlli posti dalle autorità al momento dell'ingresso dei prodotti in Cina.

Cina che non è presente nel grafico sopra riportato in virtù delle forti barriere all'ingresso che hanno riguardato i prodotti del settore e che hanno perciò fortemente influenzato il commercio, ad oggi ancora troppo modesto, da parte delle aziende italiane.

Infine, oltre al calo mostrato da Paesi come Svizzera, Giappone e Libano, da segnalare la frenata delle esportazioni verso la Russia che, a seguito dell'embargo, hanno visto diminuire il loro valore del -64% per 2,2 milioni di euro.

### *3.2.4 Lo scenario italiano: Importazioni*

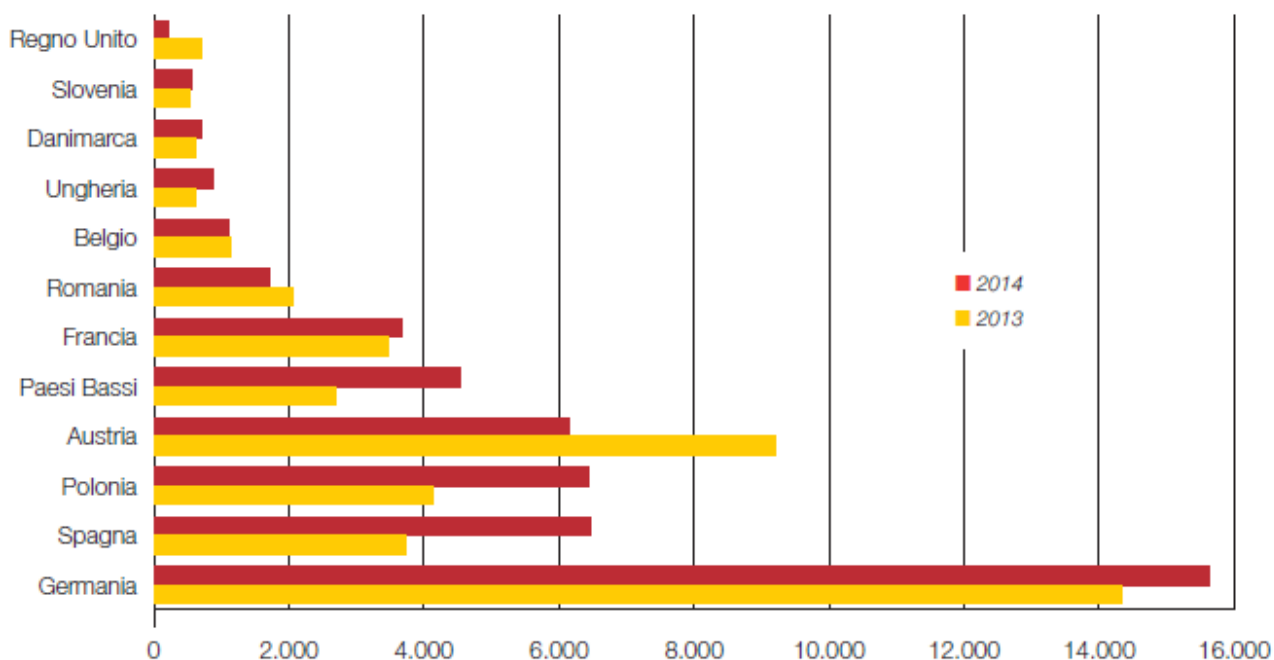
Sulla base dei più recenti dati forniti dall'ISTAT, le importazioni di carni e salumi in Italia alla fine del 2014 hanno raggiunto le 48668 tonnellate, in crescita del +11,1% rispetto alle 43801 tonnellate risultanti l'anno precedente, per un valore di 192,7 milioni di euro (+9,4%). I fattori alla base di questa crescita sono essenzialmente due: la debolezza dei consumi interni e il modesto costo della materia prima in alcuni Paesi. Nel primo caso ci si riferisce alla situazione per la quale, a causa di una ridotta disponibilità di spesa da parte dei consumatori, gli stessi sono spesso maggiormente orientati verso l'acquisto di prodotti a minor valore aggiunto e minor prezzo, più facilmente reperibili presso le grandi catene distributive estere. Quanto invece al costo della materia prima, alcuni Paesi, potendo sfruttare un più basso costo della stessa, riescono ad offrire sul mercato dei prodotti in grado di offrire un miglior rapporto qualità-prezzo.

Per quanto riguarda la provenienza, è importante sottolineare come la quasi totalità dei salumi importati (ovvero il 99,7%) provenga da Paesi facenti parte dell'UE.

Il grafico qui di seguito riportato mette in risalto quali sono stati i principali partner commerciali dell'Italia con riferimento all'import dei salumi su base quantitativa nel corso del 2014 e, per ogni Paese, le principali variazioni rispetto al 2013.

## 2014-2013 - Principali Paesi di provenienza dei salumi

Valori espressi in tonnellate



Fonte: elaborazioni ASSICA su dati ISTAT

I risultati migliori sono stati quelli riguardanti Germania (principale fornitore dell'Italia), Spagna e Polonia. Le importazioni provenienti dalla Germania hanno raggiunto le 15630 tonnellate registrando un aumento del +8,9% ma al tempo stesso evidenziando una contrazione in termini di valore del -1,2% per 56,8 milioni di euro.

La Spagna invece, cresciuta sia in relazione alle tonnellate di salumi esportate nel nostro Paese che in base al fatturato realizzato, ha mostrato una crescita rispettivamente del +74% (per 6500 tonnellate) e del +73,1% (per 36,7 milioni di euro) che le ha consentito di balzare al secondo posto tra i principali fornitori dell'Italia. Al terzo posto troviamo invece la Polonia che, con le sue 6435 tonnellate esportate nel nostro Paese (+55,7%) per un fatturato di 22,2 milioni di euro (+20,9%), si è confermata tra i principali partner commerciali del settore.

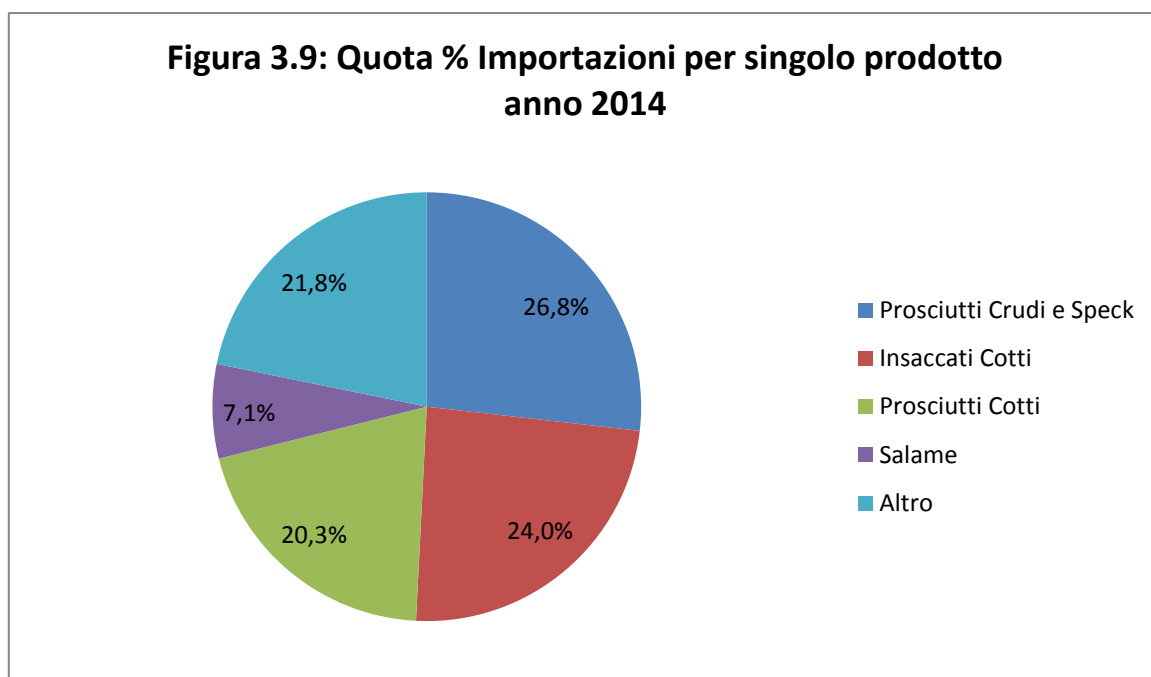
Il calo più significativo è stato infine quello austriaco, le cui esportazioni di salumi verso l'Italia sono scese in misura considerevole sino a raggiungere le 6160 tonnellate (-33,1%) per un valore di 29,3 milioni di euro (-19,6%), facendo così scendere l'Austria al quarto posto nella classifica dei principali fornitori italiani.

Con riferimento invece ai singoli prodotti importati, come rappresentato in Figura 3.9, il driver principale è rappresentato dai prosciutti crudi e dallo speck, con una crescita che nel

corso del 2014 ha visto questi prodotti raggiungere quota 13060 tonnellate (+3,6%) per un valore di 62,4 milioni di euro (+15,9%).

Positivi inoltre anche i dati riguardanti gli insaccati cotti, i quali, dopo cinque anni consecutivi col segno meno, hanno invertito la tendenza presentando una crescita del +24,3% (11675 tonnellate) per un valore di 31,3 milioni di euro (+0,2%) che ha permesso loro di recuperare terreno anche per quanto riguarda la quota sul totale dei salumi importati, passata dal 21,4% del 2013 al 24% alla fine del 2014.

Infine, anche i prosciutti cotti e il salame hanno evidenziato dei trend positivi rispetto all'anno precedente, vedendo però al tempo stesso ridursi la propria quota rispetto al totale delle importazioni. Nel primo caso la crescita ha raggiunto le 9900 tonnellate (+0,9%) per un valore di 45,3 milioni di euro (+6,8%). Nel caso invece del salame l'aumento è stato del +3,5% in termini di quantità (3440 tonnellate), mentre per quanto riguarda il fatturato c'è stata una contrazione del -1,8% per 16,1 milioni di euro.



### 3.3 Lo scenario cinese: situazione attuale e potenzialità future

La crescente rilevanza della Cina nel contesto competitivo globale ha fatto sì che negli ultimi decenni sempre più settori dell'economia si siano spostati (o stiano cercando di

spostarsi) verso Est, in particolare verso il gigante asiatico. Anche per quanto riguarda il settore delle carni e dei salumi questa tendenza può essere confermata, con la Cina che dal 2010 ha visto più che triplicare le proprie importazioni di carne suina proveniente dall'Unione Europea. (Fonte Ismea)

Più nello specifico, stando agli ultimi dati disponibili forniti da ASSICA, alla fine del 2014 la Cina rappresentava il 18% di tutte le esportazioni di carni suine provenienti dai Paesi dell'UE, per un valore di 840 milioni di euro contro i 4,7 miliardi di euro a cui ammonta il fatturato totale dell'export europeo.

In un quadro così delineato però è importante evidenziare come invece l'Italia non abbia ancora acquisito un ruolo di primo piano. Sebbene il nostro Paese sia uno dei principali produttori suinicoli europei, le esportazioni verso la Cina sono ancora troppo limitate, principalmente a causa di alcune barriere non tariffarie all'ingresso che ne hanno impedito lo sviluppo. Contrariamente però a queste barriere che fino ad oggi hanno frenato l'export delle aziende italiane del settore, il mercato cinese presenta delle potenzialità davvero notevoli, benché difficilmente quantificabili. Per rendere l'idea basti pensare che nel 2013 l'Italia ha esportato in Cina salumi per 700 mila euro mentre in Giappone, che non presenta barriere all'ingresso e ha una popolazione pari al 10% di quella cinese, per circa 30 milioni di euro.

Sulla base di uno studio condotto dall'ufficio economico dell'ASSICA poi, si è cercato di stimare quale potrebbe essere il potenziale del mercato cinese qualora ci fosse un'apertura completa all'esportazione dei salumi del Made in Italy. Partendo dai dati riguardanti le esportazioni verso Hong Kong, dove attualmente non vi sono restrizioni all'ingresso dei salumi italiani, e considerando le cinque aree principali di penetrazione commerciale in Cina individuate dallo studio "Esportare la dolce vita 2013", è stato individuato il punto di partenza dell'analisi. Queste aree, tenuto conto del loro livello di urbanizzazione, del reddito medio disponibile, del consumo pro-capite e delle condizioni geografiche, sono state individuate come particolarmente adatte alla diffusione di prodotti di fascia medio-alta come i salumi.

Le aree appena citate, due province (Zhejiang e Guangdong) e tre municipalità (Shanghai, Pechino e Tianjin), sono evidenziate nella cartina qui di seguito riportata.



Pertanto, sulla base delle considerazioni appena effettuate, partendo dal dato relativo alle esportazioni di salumi Made in Italy verso Hong Kong, nel 2013 pari a 5 milioni di euro, e moltiplicando questo valore per il numero delle aree geografiche sopra considerate, si è stimato come nel breve periodo, in caso di totale apertura da parte della Cina all'ingresso dei salumi del Made in Italy, l'aumento delle esportazioni potrebbe tradursi in un aumento di 25 milioni di euro da un punto di vista del fatturato.

E' evidente come questa valutazione sia del tutto approssimativa e basata su dati empirici non in grado di certificarne la correttezza. Al tempo stesso però, ritengo sia un valido punto di partenza in grado di fornire un termine di riferimento per un mercato ricco di potenzialità non ancora sfruttate dalle nostre imprese a causa di alcune barriere all'ingresso.

Barriere che verranno evidenziate e discusse nel prossimo paragrafo con l'obiettivo di fornire un quadro quanto più preciso circa la situazione attuale e le prospettive future per le imprese della salumeria italiana che intendono operare (o sono già impegnate) in Cina.

### 3.3.1 *Lo scenario cinese: Barriere non tariffarie*

#### La normativa cinese

L'ostacolo principale all'entrata dei salumi del Made in Italy nel mercato cinese è sicuramente rappresentato dalla legislazione del Paese asiatico che per molto tempo ha vietato l'ingresso dei prodotti tipici della salumeria italiana nel proprio mercato.

E' infatti solo a partire dal 2007 che le nostre aziende possono introdurre in Cina prosciutti crudi stagionati almeno 313 giorni, fermo restando quindi il divieto per tutte le altre categorie di prodotti. A marzo 2014 poi, a conclusione della trattativa avviata nel 2004 tra il Governo italiano e quello di Pechino, si è finalmente assistito al via libera che ha riguardato l'esportazione per i prodotti a base di carne suina cotti.

Ai prosciutti crudi stagionati almeno 313 giorni, si sono aggiunti perciò anche i prodotti ottenuti da carni di suini nati, allevati e macellati in Italia e cotte ad una temperatura minima di 70°C a cuore per almeno 30 minuti, o sottoposte ad un trattamento termico che dia le stesse garanzie igienico-sanitarie.

E' bene sottolineare però che questa apertura è per il momento limitata solo ad un primo ristretto gruppo di aziende, i cui stabilimenti hanno ricevuto il sopralluogo da parte delle autorità cinesi nel 2004, e solamente nel 2014 sono stati formalmente legittimati dalla General Administration of Quality Supervision, Inspection and Quarantine (AQSIQ), il quale ha quindi effettuato l'ultimo formale passaggio burocratico, necessario perché le aziende potessero avviare le prime spedizioni.

Oltre agli aspetti appena evidenziati, a rappresentare un ulteriore ostacolo all'esportazione in Cina dei prodotti della salumeria italiana vi sono anche tutte le documentazioni e le certificazioni richieste, di seguito riportate, che rendono il processo particolarmente lungo e laborioso.

In primo luogo si noti come per i prodotti a base di carne suina debbano essere rispettate le indicazioni generali necessarie per ottenere l'abilitazione da parte del nostro governo all'export di alimenti di origine animale. Questa documentazione deve poi essere completata dal "verbale di sopralluogo per l'accertamento dell'idoneità strutturale ed igienico sanitaria degli stabilimenti".

Deve inoltre poi essere predisposta della documentazione aggiuntiva relativa all'esportazione verso lo specifico mercato cinese, definita in fase di contrattazione tra le autorità italiane e cinesi, le quali hanno stabilito i protocolli sanitari che devono essere rispettati.

Questi protocolli sanitari definiscono in particolare i requisiti sanitari da applicare alle carni suine stagionate e a quelle trattate termicamente destinate all'esportazione dall'Italia verso la Cina. Sulla base di tali protocolli sanitari è stato anche predisposto, di comune accordo con l'AQSIQ, il modello di certificato sanitario che deve accompagnare le partite dei prodotti suini destinati al mercato cinese; a tale certificato deve inoltre essere allegata l'attestazione supplementare riguardante il virus dell'influenza suina AH1N1.

In particolare, con riferimento alla carne suina trattata termicamente che fino allo scorso anno è stata il principale elemento di criticità, la nuova normativa dispone delle precise direttive di seguito riportate.

Da un punto di vista procedurale è richiesta da parte delle autorità cinesi la prenotifica delle partite esportate, perciò una copia della certificazione, rilasciata solo da alcuni veterinari specificatamente autorizzati, congiuntamente al documento di prenotifica, deve essere presentata prima della spedizione della merce.

Per quanto riguarda i requisiti per i suini da macello, questi devono:

- essere nati, allevati e macellati in Italia (ad eccezione della Sardegna), Paese escluso dalla presenza di particolari malattie come ad esempio la peste suina;
- provenire da allevamenti in cui negli ultimi sei mesi non si siano verificati casi di alcune particolari malattie tipiche dei suini (carbonchio ematico, tubercolosi ecc.);
- provenire da allevamenti che non sono sottoposti a procedimenti di restrizione o controllo in osservanza di quanto stabilito dall'OIE (Organizzazione mondiale della Sanità animale) in relazione alla notifica delle malattie dei suini;
- essere stati giudicati sani a seguito di ispezione ante e post – mortem e non presentano alcun segno clinico di malattie infettive che, diversamente, comporterebbero l'esclusione degli animali dal processo di macellazione.

Con riferimento infine ai requisiti cui devono attenersi gli stabilimenti di produzione, questi devono essere situati in territori indenni da malattia vescicolare del suino. Inoltre, gli impianti di macellazione, al fine della fornitura della materia prima agli stabilimenti di lavorazione, come questi ultimi devono essere stati appositamente riconosciuti e autorizzati da parte dell'AQSIQ per poter esportare in Cina i relativi prodotti.

Infine, con l'obiettivo di offrire un termine di paragone, si noti come mentre in Europa sussiste la libera circolazione delle merci e i produttori devono attenersi a degli standard igienico-sanitari fissati a livello comunitario, l'esportazione di salumi in Cina sia invece assolutamente più restrittiva e condizionata da specifiche certificazioni frutto di negoziazioni bilaterali tra la Cina e il singolo Paese esportatore come sopra evidenziato

nel dettaglio. Al contrario, Hong Kong, pur essendo un mercato molto vicino e culturalmente più affine a quello cinese, è definito dagli operatori italiani del settore un mercato aperto proprio perché le autorità di Hong Kong accettano gli standard definiti dalla normativa europea.

In conclusione, è evidente come quanto fatto fino ad oggi rappresenti assolutamente una conquista positiva nell'ottica dell'apertura del mercato cinese al settore dei salumi Made in Italy. Tuttavia nel prossimo futuro le istituzioni dovranno lavorare profondamente con l'obiettivo di ampliare la gamma dei prodotti a base di carne suina esportabili, rimangono infatti esclusi molti salami, coppe e pancette, e di aggiornare le liste sia degli impianti di macellazione abilitati a conferire materia prima, nonché dei prosciuttifici e salumifici esportatori.

### *L'influenza culturale*

La conservazione della carne, ed in particolare di quella di maiale, è una preparazione conosciuta ed apprezzata dai cinesi, anche per via della millenaria tradizione nell'allevamento del maiale. In Cina, infatti, così come nelle culture orientali in genere e a differenza della concezione occidentale, la figura del maiale riveste un ruolo positivo. Ad esso è attribuito un significato associato ai valori della sincerità, della genuinità, dell'amicizia e dell'affetto. Ad esso è assegnato addirittura un segno zodiacale nell'oroscopo cinese e si dice che le persone nate sotto questo segno siano particolarmente affettuose, ospitali e generose. Partendo da queste considerazioni, è evidente che in Cina il maiale sia ben visto e possa incontrare le preferenze dei consumatori anche a tavola, al tempo stesso bisogna però sottolineare come la lavorazione delle carni del maiale in Cina ha caratteristiche e metodi di preparazione molto diversi da quelli della gastronomia italiana e i consumatori cinesi, salvo i più "occidentalizzati", non sono ancora abituati al consumo dei nostri salumi. Infatti, ad esempio, stando alle informazioni rilasciate nel 2008 dal direttore tecnico dello stabilimento di Shanghai di Grandi Salumifici Italiani, che già dal 2005 produce salumi in Cina per superare il blocco legislativo, i prodotti "cinesi", preparati però seguendo le tradizionali ricette modenesi o altoatesine, subiscono delle variazioni per incontrare il gusto dei consumatori locali.

In particolare, cercando di interpretare la qualità e il sapore dei salumi italiani attraverso il gusto dei cinesi, è stato constatato che non sono apprezzati i sapori particolarmente salati,

per questo motivo l'azienda ha deciso di ridurre il sale al limite tecnico consentito per realizzare un buon salume. (Fonte Gazzetta di Modena)

Quanto appena visto, tuttavia, non deve trarre in inganno e far pensare che i salumi siano assolutamente sconosciuti alla gran parte della popolazione cinese. Infatti, oltre a delle produzioni locali che a detta degli operatori italiani del settore, poco o nulla hanno a che vedere con i nostri salumi, è importante sottolineare come il termine "prosciutto" in cinese esista già e significa "coscia asciugata al vento". A tal proposito, considerando che la lingua cinese si basa su ideogrammi che esprimono idee e concetti, il fatto che il significato del termine "prosciutto" rimandi allo specifico prodotto, facilita enormemente la conoscenza dello stesso. (Fonte: Eurocarni, 2008)

D'altro canto, pur conoscendo in termini generali il prodotto, il consumo dello stesso non è ancora molto diffuso in Cina in quanto nell'immaginario comune alcuni salumi, su tutti il prosciutto crudo, richiamano alla carne cruda, il cui consumo non rientra nelle abitudini alimentari e nei gusti dei cinesi.

Altro elemento di diversità culturale riguarda poi l'utilizzo del coltello, che non rientra tra le consuetudini dei Paesi orientali. Infatti, contrariamente a quanto avviene in occidente, in Cina i coltelli non vengono quasi mai usati perché gli ingredienti sono tagliati in dimensioni ridotte in modo tale da poterli prendere semplicemente con le bacchette.

I cinesi considerano tradizionalmente come "barbarico" l'utilizzo di coltelli e forchette a tavola, perché si ritiene che forare e tagliare la carne a tavola possa essere considerato alla stregua di un atteggiamento violento, collegato all'uso delle lame come armi durante le guerre.

Peraltro, non bisogna dimenticare come, salvo rare eccezioni rappresentate da alcune grandi catene alberghiere o distributive, l'affettatrice in Cina è pressoché sconosciuta, elemento questo che incide sicuramente in modo negativo nella diffusione dei prodotti stessi.

Ecco che allora, per cercare di porre rimedio a questa divergenza nelle abitudini di consumo tra occidente e oriente, nei supermercati cinesi si sono cominciate a vedere sempre più le vaschette di affettati pronti all'uso.

Per ultimo, si consideri che in Cina non sono abituati nemmeno all'utilizzo del pane, praticamente essenziale invece nella nostra tradizione culinaria e abbinamento perfetto come accompagnamento per i salumi.

In un contesto così delineato è importante perciò fare una distinzione con riferimento al target di consumatori che si vuole colpire. Se il prodotto è destinato ad una distribuzione

che guarda a ristoranti e catene alberghiere, e quindi il pubblico di riferimento è rappresentato da turisti e/o lavoratori occidentali, l'aspetto culturale sarà in questo caso assolutamente marginale, essendo questi consumatori già "educati" in merito allo specifico prodotto.

Se invece si vogliono portare i salumi del Made in Italy nelle tavole dei cinesi, sarà fondamentale riuscire a mettere in atto delle idonee strategie cross-culturali in grado di ridurre le distanze ma al tempo stesso promuovere i valori tipici dei nostri prodotti e della nostra tradizione culinaria.

### 3.4 Le aziende italiane autorizzate all'esportazione dei salumi in Cina

Come anticipato nei paragrafi precedenti, con la nota del 26 marzo 2014 rilasciata dal Ministero della Salute si è concluso il lungo iter di negoziazioni per l'apertura del mercato cinese ai prodotti cotti della salumeria italiana avviatosi nel 2004 tra il Governo italiano e quello di Pechino. L'autorizzazione all'esportazione ha riguardato solamente un ristretto gruppo di aziende, le quali possono approvvigionarsi soltanto dai seguenti macelli specificatamente abilitati:

<b>Numero di riconoscimento</b>	<b>Regione</b>	<b>Ragione sociale</b>	<b>Indirizzo</b>
CE IT 92 L	Lombardia	<i>Fumagalli Industria Alimentare spa</i>	Via Briantea, 18 - Tavernerio - CO
CE IT 304 M	Lombardia	<i>Mec Carni spa</i>	Via Virgilio, 22 - Marcaria - MN
CE IT 643 M	Lombardia	<i>Martelli F.Ili spa</i>	Via F.Ili Martelli, 2/4 - Dosolo - MN
CE IT 791 M	Emilia Romagna	<i>Italcarni Società Cooperativa Agricola</i>	Via Per Guastalla, 21/A - Loc. Migliarina - Carpi - MO

Con riferimento invece agli stabilimenti autorizzati all'esportazione dei prodotti a base di carne suina trattati termicamente, si veda la tabella di seguito riportata:

<b>Numero di riconoscimento</b>	<b>Regione</b>	<b>Ragione sociale</b>	<b>Indirizzo</b>
CE IT 169 L	Veneto	<i>Leoncini srl</i>	Via Confine, 4 - Colà di Lazise - VR
CE IT 363 L	Veneto	<i>Agricola Tre Valli - Società Cooperativa</i>	Via Sommacampagna, 26 - Villafranca di Verona - VR
CE IT 757 L	Emilia Romagna	<i>Salumificio Felsineo spa</i>	Via Masetti 8/10 - Zola Predosa - BO
CE IT 1125 L	Lombardia	<i>Brianza Salumi srl</i>	Via Don Giovanni Minzoni, 21 - Sirone - LC
CE IT 1143 L	Lombardia	<i>Lusetti Salumi srl</i>	Via Nazionale Cisa km. 162, 36 - Suzzara - MN

Allo stesso modo, anche per quanto riguarda l'export di prodotti di carne suina stagionati almeno 313 giorni, le aziende devono essere preventivamente autorizzate dall'AQSIQ. Ad oggi, il numero degli stabilimenti a cui è stato dato il via libera all'esportazione di questi prodotti è notevolmente maggiore ai soli cinque stabilimenti abilitati per l'export dei salumi cotti. Questo anche in virtù del fatto che le trattative per sbloccare i vari impedimenti burocratici posti dal governo cinese sono iniziate molto prima, dando poi seguito all'accordo definitivo del 2007.

<b>Numero di riconoscimento</b>	<b>Regione</b>	<b>Ragione sociale</b>	<b>Indirizzo</b>
CE IT 58 L	Emilia Romagna	<i>Crudi d'Italia spa</i>	Via San Vitale, 30 - Sala Baganza - PR
CE IT 100 L	Emilia Romagna	<i>Fontana Ermes spa</i>	Via San Vitale, 12 - Sala Baganza - PR
CE IT 153 L	Emilia Romagna	<i>Nuova Boschi spa</i>	Viale Roma, 36 - Felino - PR
CE IT 167 L	Emilia Romagna	<i>Prosciuttificio San Francesco spa</i>	Via Grossardi, 2 - Medesano - PR

CE IT 299 L	Emilia Romagna	<i>Luigi Ugolotti srl</i>	Via Cavo, 4 - Lesignano De' Bagni - PR
CE IT 335 L	Emilia Romagna	<i>Cim Alimentari spa</i>	Via Martiri della Libertà, 39 - Langhirano - PR
CE IT 412 L	Emilia Romagna	<i>Crudi d'Italia spa</i>	Via San Vitale, 21 - Sala Baganza - PR
CE IT 514 L	Emilia Romagna	<i>Grandi Salumifici Italiani spa</i>	Via Guerci, 4 - Langhirano - PR
CE IT 515 L	Emilia Romagna	<i>Salumificio La Torre spa</i>	Via della Torre, 11 - Langhirano - PR
CE IT 550 L	Emilia Romagna	<i>Casale spa</i>	Via Montanara, 33 - Felino - PR
CE IT 702 L	Emilia Romagna	<i>Grandi Salumifici Italiani spa</i>	Via San Vitale, 13 - Sala Baganza - PR
CE IT 713 L	Emilia Romagna	<i>Ferrarini spa</i>	Via Cavo, 8/A - Lesignano De' Bagni - PR
CE IT 714 L	Emilia Romagna	<i>Levoni spa</i>	Via Cavo, 22 - Lesignano De' Bagni - PR
CE IT 736 L	Emilia Romagna	<i>Zuarina spa</i>	Via Cascinapiano, 4 - Langhirano - PR
CE IT 758 L	Emilia Romagna	<i>Langhiranese Prosciutti srl</i>	Via De Gasperi, 1 - Langhirano - PR
CE IT 168 L	Friuli Venezia Giulia	<i>Prosciuttificio Framon spa</i>	Via Nazionale, 8 - San Daniele del Friuli - UD
CE IT 205 L	Friuli Venezia Giulia	<i>Principe di San Daniele spa</i>	Via Venezia, 222 - San Daniele del Friuli - UD
CE IT 442 L	Friuli Venezia Giulia	<i>Levoni spa</i>	Via Aonedis, 15 - San Daniele del Friuli - UD

## **CAPITOLO 4 – I SALUMIFICI ITALIANI A CONFRONTO CON LA REALTA' CINESE**

Nel corso del quarto capitolo verrà posta l'attenzione in chiave pratica a tutti quei temi ampiamente discussi da un punto di vista teorico nel corso della trattazione. In particolare, verranno riportati dati e informazioni ottenuti attraverso la somministrazione di un questionario e la realizzazione di alcune interviste concernenti il tema dell'esportazione dei salumi Made in Italy nel mercato cinese.

### *4.1 Il questionario*

In quest'ultima fase perciò verranno esaminate e riportate le esperienze concrete, sia delle aziende italiane del settore che sono riuscite a penetrare il mercato cinese dei salumi, sia di quelle che ancora oggi per svariati motivi non sono riuscite a sviluppare alcun tipo di relazione commerciale nel Paese asiatico.

Da un punto di vista metodologico il questionario è stato realizzato con l'obiettivo di porre in evidenza i percorsi e le scelte delle aziende della salumeria italiana in un mercato complesso, anche e soprattutto da un punto di vista normativo e culturale, come quello cinese. Pertanto, oltre alle strade percorse dalle imprese che sono riuscite ad entrare, anche solo parzialmente, in questo mercato, si cercherà di mettere in evidenza anche quelle che sono le criticità e le complicazioni che molto spesso impediscono o rendono difficile l'ingresso nello stesso.

Per questo motivo, dopo la parte relativa all'anagrafica aziendale, il questionario ha cercato di porre l'attenzione sulla strategia di entrata in Cina, sulle strategie di comunicazione e distribuzione adottate, sui prodotti esportati e sulla percezione del brand, senza dimenticare l'influenza e il peso dell'aspetto culturale sulle componenti appena citate. In seguito, una volta evidenziate le tendenze comuni e gli elementi di eterogeneità tra le diverse realtà aziendali, in base alla disponibilità delle aziende sono state effettuate delle interviste con lo scopo, se possibile, di scavare ancor più a fondo e, dopo aver delineato il quadro attuale di riferimento, ricavare delle valide linee guida in grado di indicare le prospettive future di questo mercato e le peculiarità che lo contraddistinguono.

L'indagine, condotta principalmente via email e tramite interviste telefoniche nel periodo novembre 2015 – gennaio 2016, ha visto la partecipazione di un numero limitato di imprese, non a causa della poca disponibilità delle stesse, bensì perché, come visto in

precedenza, ad oggi l'esportazione di salumi in Cina è limitata solamente a pochi stabilimenti.

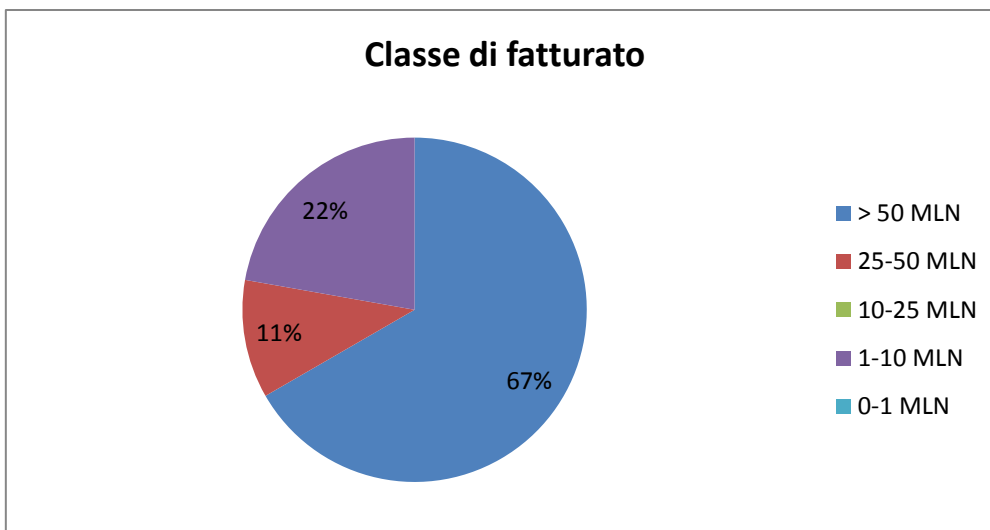
#### 4.1.1 *Caratteristiche generali delle aziende*

Il campione di aziende oggetto dell'indagine è stato individuato, dapprima attraverso una ricerca generica sul web con l'obiettivo di delineare un quadro di contesto generale del settore, individuando fin da subito nell'IVSI (Istituto Valorizzazione Salumi Italiani) e nei Consorzi del Prosciutto di Parma e di San Daniele delle importanti fonti di informazione. Successivamente, grazie al supporto degli enti qui sopra citati che mi hanno fornito gli elenchi aggiornati con riferimento ai salumifici abilitati all'export verso la Cina, ho provveduto a contattare tutte le 20 aziende abilitate. Da questa prima analisi è emerso un primo significativo dato, ovvero che solo 10 di queste attualmente sono presenti nel mercato cinese, mentre le altre, pur essendo abilitate, non hanno ancora attivato direttamente alcun tipo di relazione. Da segnalare peraltro che almeno 4 di queste, pur non esportando direttamente, fungono da stabilimenti di produzione per altre aziende leader del settore.

Ho sottoposto quindi il questionario descritto nel paragrafo precedente a tutte le 20 aziende e chiedendo loro inoltre la disponibilità ad effettuare un'intervista aperta con l'obiettivo di mettere in evidenza e approfondire alcuni temi emergenti dal questionario stesso. Delle aziende contattate, 9 di queste hanno completato il questionario (di cui 6 attive in Cina e 3 per il momento solo abilitate), mentre degli importanti contributi sono arrivati da 2 aziende leader del settore che, pur non completando il questionario, hanno preferito la forma dell'intervista aperta.

Ho riscontrato da parte di tutte le aziende contattate la massima disponibilità a qualsiasi livello ricevendo anche informazioni sensibili, raccomandandosi però la massima riservatezza e il rispetto della privacy, pertanto nel presente elaborato non compariranno i nomi delle aziende analizzate.

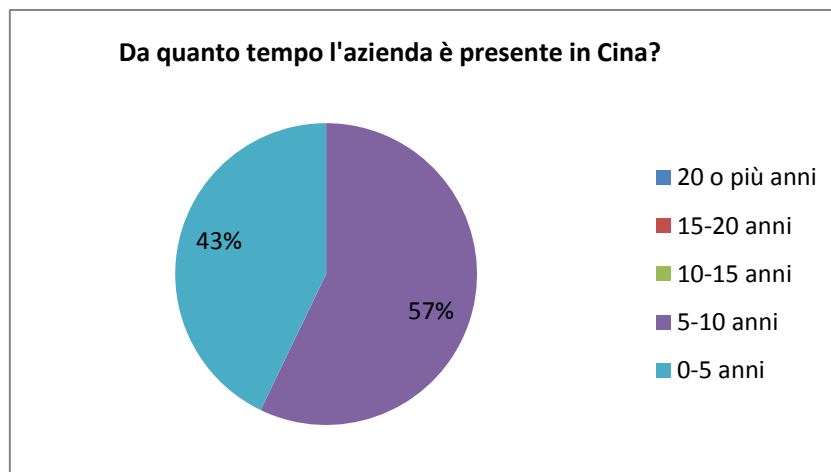
In questo paragrafo, con l'obiettivo di fornire un quadro generale sul campione di aziende della salumeria italiana analizzate, verranno fornite alcune informazioni generali riguardanti la loro dimensione e il loro attuale posizionamento sui mercati esteri.



La quasi totalità delle aziende, come si può vedere, è di grandi dimensioni, con un fatturato superiore ai 50 milioni di € o comunque compreso tra 25 e 50 milioni, salvo un paio di realtà rappresentative della piccola e media impresa italiana.

Tutte le imprese sono presenti nei mercati esteri, limitatamente ad alcuni mercati le piccole e medie imprese, con una presenza molto più capillare invece le grandi aziende. Come appare evidente dai grafici di seguito riportati, le aziende del settore, pur essendo in molti casi strutturate e presenti nei mercati tradizionali esteri (Unione Europea, USA) da molto tempo, al contrario la loro presenza sul mercato cinese è una realtà assolutamente più recente.





Interessante è quanto emerge poi mettendo in relazione i dati relativi alle esportazioni verso Hong Kong e verso la Repubblica Popolare Cinese. Se, limitatamente al campione analizzato, tutte le imprese esportano verso Hong Kong, lo stesso non accade per il mercato cinese. A tal proposito rivestono un importante ruolo anche tutti i contributi di aziende, le quali, pur dichiarandosi non in grado di completare il questionario proposto non avendo ancora attivato alcun rapporto commerciale con il mercato cinese, hanno altresì indicato la loro presenza su Hong Kong. In quest'ottica, circa il 70% delle aziende indica Hong Kong e Macau come dei punti di accesso per il mercato cinese, non nascondendo il fatto che si tratterebbe comunque di un "canale parallelo" che ha permesso di eludere alcune barriere all'ingresso. È altresì vero, come risulta da altre testimonianze, che questa opzione sembrerebbe destinata a un forte ridimensionamento. Si parla, infatti, della possibile creazione nel prossimo futuro di una black list per tutte le aziende entrate in Cina attraverso questi canali.

#### 4.1.2 *Il mercato cinese*

Fino a questo momento sono stati evidenziati alcuni dati generali riguardanti il campione di aziende preso in esame, in particolare con riferimento alle dimensioni aziendali, agli anni di presenza all'estero e ad alcuni mercati che sembrerebbero rappresentare una porta d'ingresso alternativa per il mercato cinese.

Di seguito verrà posta l'attenzione invece su alcuni temi più specifici, quali le strategie di entrata adottate, le tipologie di clienti di riferimento e la percezione del Made in Italy.

Le imprese analizzate hanno attuato strategie di entrata in Cina principalmente nella forma delle esportazioni che, come visto nel secondo capitolo con riferimento ai prodotti

alimentari in generale, in Cina devono avvenire obbligatoriamente per il tramite di un importatore locale (trading company). Se, dunque, le esportazioni indirette hanno rappresentato la strategia di ingresso per il 75% delle imprese contattate, il restante 25% ha optato per degli accordi strategici con partner locali.



Nel primo caso è sicuramente minore il livello di coinvolgimento dell'azienda rispetto a forme di accordo come le joint venture che richiedono una partecipazione attiva da parte dell'impresa. Oltre alle implicazioni di tipo normativo, che costituiscono tutt'ora una notevole barriera all'ingresso nel mercato cinese per i prodotti della salumeria italiana, come visto dettagliatamente nel terzo capitolo, e che sicuramente hanno rivestito un peso importante nella scelta di modalità di ingresso meno impegnative in termini di risorse e coinvolgimento da parte dell'impresa, ritengo importante evidenziare che, essendo la Cina un mercato "nuovo" per le imprese del settore, questa tendenza sia la logica prima tappa di un processo di conoscenza del mercato che, qualora dovesse aprirsi definitivamente ai salumi del Made in Italy, vedrebbe di conseguenza lo sviluppo di strategie di entrata maggiormente impegnative come gli investimenti diretti. Quest'ultimo aspetto sembrerebbe essere coerente con quanto affermato dalla teoria di Uppsala dell'establishment chain, secondo cui le imprese si internazionalizzano secondo un processo incrementale articolato in quattro fasi che prevedono rispettivamente esportazioni non regolari, esportazioni tramite agenti indipendenti, la creazione di una filiale commerciale e la produzione sul Paese estero. Queste fasi, a seguito della maggiore

esperienza maturata, mostrano un progressivo aumento di impegno di risorse finanziarie ma anche un diverso livello di conoscenze con riferimento al mercato estero.

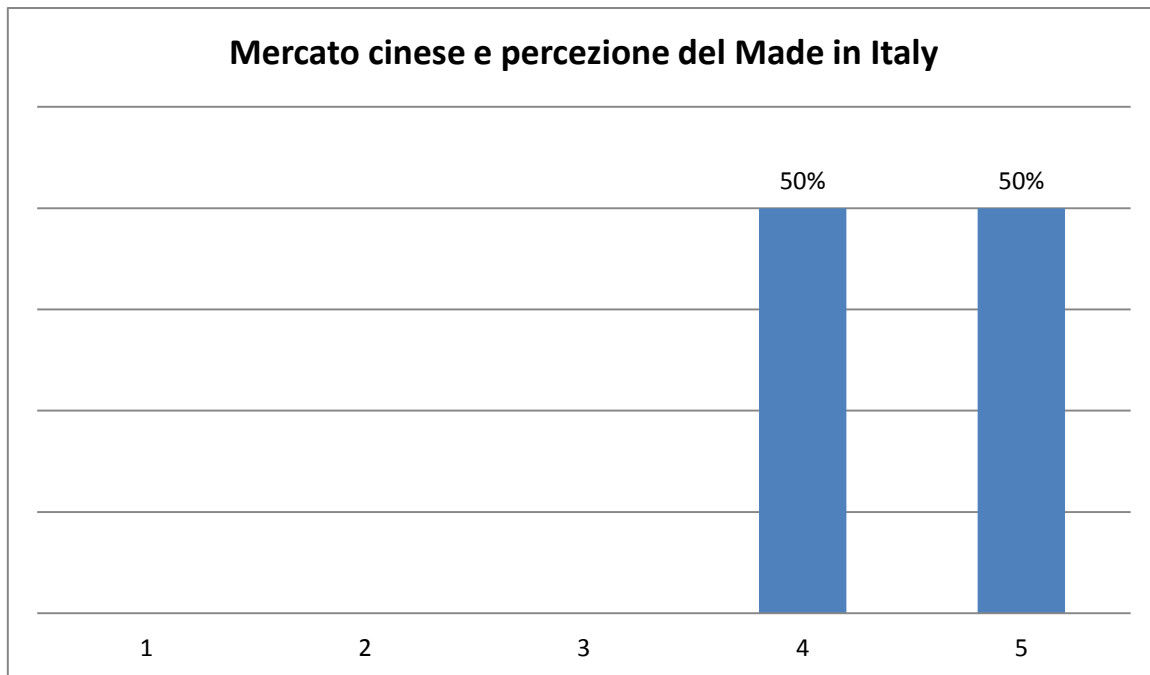
Tuttavia, a conferma dell'importanza rivestita dalla normativa cinese in termini negativi quale freno allo sviluppo del settore, ovvero dalla presenza di norme all'importazione particolarmente restrittive e iter burocratici piuttosto lunghi per l'ingresso in Cina dei salumi del Made in Italy, il responsabile delle esportazioni verso la Cina di una delle aziende intervistate ha evidenziato che: *“siamo di fronte ad un consolidamento che ancora non c'è stato. Le leggi cambiano in corso d'opera, anche durante il trasporto, con conseguenti blocchi alle dogane, che per dei prodotti soggetti alla shelf-life<sup>2</sup> possono rappresentare un grosso problema”*. Come ci suggeriscono gli autori Khanna e Palepu (2000), questo sembrerebbe un esempio di “institutional voids” che, come visto nel primo capitolo di questo elaborato, si riferisce sostanzialmente alle lacune che si sono create a causa dell'assenza di intermediari di mercato. Un'ulteriore considerazione potrebbe poi essere fatta anche con riferimento alla velocità con cui questi fenomeni cambiano in Cina, elemento critico per le imprese occidentali, abituate ad operare in contesti più stabili e caratterizzati da minor incertezza.

Per quanto riguarda invece i clienti (“Qual è la vostra tipologia di clienti?”), le aziende del campione vendono i propri prodotti esclusivamente a distributori operanti nel territorio oppure ad hotel e ristoranti. A tal proposito poi, il consumatore di riferimento (“Descrizione del vostro consumatore di riferimento”) rientra esclusivamente in una delle due seguenti categorie. In primo luogo quella del cinese benestante (o comunque di reddito medio/alto) che vede nel prodotto Made in Italy uno strumento per trasferire all'esterno il proprio status o che ha avuto l'opportunità di conoscere il prodotto fuori dal mercato cinese in occasione di viaggi effettuati nel nostro Paese. L'altra categoria è invece quella degli espatriati europei, residenti in Cina, che ricercano dunque nella quotidianità prodotti della propria tradizione culinaria.

Definito dunque il target di consumatori, si veda di seguito qual è, sulla base dell'esperienza delle imprese operanti nel mercato cinese, la percezione del Made in Italy da parte degli stessi, ovvero se l'impatto dell'effetto “Made in Italy” sia positivo o negativo presso i consumatori cinesi secondo la percezione delle imprese analizzate.

---

<sup>2</sup> La shelf-life è quel periodo di tempo durante il quale il prodotto mantiene le sue caratteristiche qualitative nelle normali condizioni di conservazione e utilizzo. La shelf-life è strettamente correlata alla durabilità di un alimento che può essere espressa come *“da consumarsi entro”* oppure *“da consumarsi preferibilmente entro”*.



Valori riferiti ad una scala Likert, dove 1 corrisponde a “molto negativo” e 5 a “molto positivo”

Sulla base dunque delle opinioni espresse dalle aziende del campione (“Quali valori vengono percepiti?”), è evidente come vi sia una forte correlazione positiva tra il concetto di Made in Italy e la percezione dello stesso presso i consumatori cinesi. In particolare, ad esso vengono associati valori quali lusso, qualità, unicità e sicurezza. Questa tendenza ritengo possa essere il motivo per cui, non solo i salumi ma più in generale la quasi totalità dei prodotti dell’agroalimentare Made in Italy siano di norma percepiti come prodotti d’elite destinati ad un mercato di nicchia. Entrando più nel dettaglio con riferimento allo specifico mercato dei salumi, tutte le aziende oggetto dello studio ritengono che vi siano importanti prospettive nel medio lungo termine qualora si riesca a lavorare concretamente nell’ottica di abbattimento delle barriere oggi presenti e di una maggior “educazione” del consumatore locale. Nel breve termine invece, come sottolineato nel corso del capitolo precedente, sembrerebbe troppo forte ancora la presenza di divieti e di una normativa sanitaria e doganale particolarmente restrittiva e in continua evoluzione. A conferma di ciò, gli operatori del settore sottolineano come il mercato sia molto più redditizio per i principali competitors, principalmente spagnoli, i cui prodotti ad oggi risultano essere maggiormente diffusi grazie a dei diversi accordi tra il governo spagnolo e quello di Pechino. A tal proposito riporto di seguito quanto affermato dall’amministratore delegato di una delle aziende esportatrici nel mercato cinese: *“la cosa sorprendente è che lo stesso tipo di salume di origine spagnola non ha barriere ed è presente da anni, a conferma del fatto che il governo spagnolo si è mosso molto bene negli anni”*.

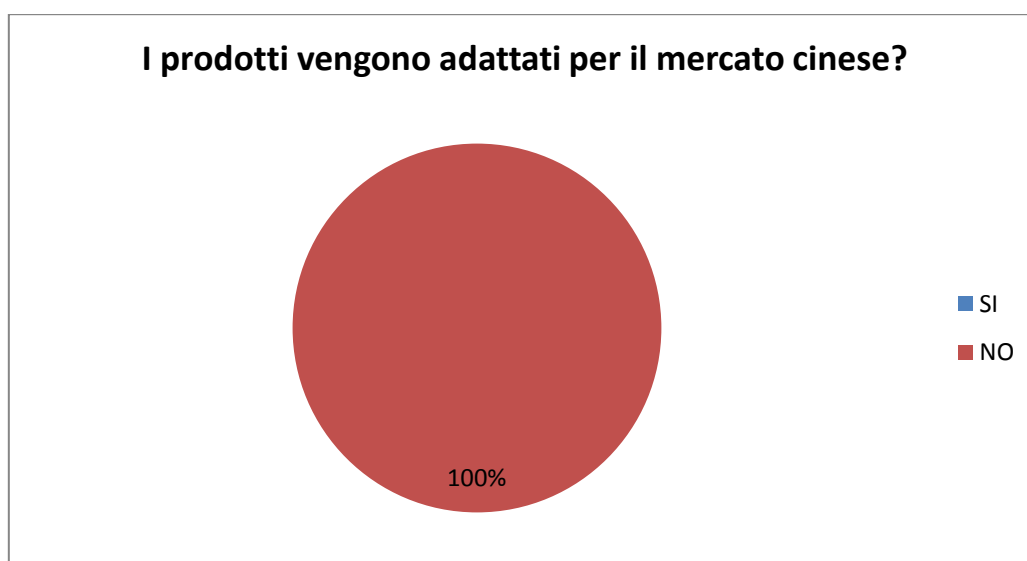
In quest'ottica risulta importante sottolineare come questa situazione non sia stata determinata da differenti tempistiche o modalità d'entrata nel mercato cinese, anzi, mentre la Spagna ha ricevuto le prime ispezioni da parte delle autorità cinesi nell'agosto 2008 (Fonte: [gastronomiaycia.repubblica.com](http://gastronomiaycia.repubblica.com)), le aziende italiane, come visto nel terzo capitolo, già dal 2007 erano presenti sul mercato cinese con i prosciutti crudi di Parma e San Daniele. Ad essere determinanti sono stati piuttosto i diversi accordi presi dal governo spagnolo con quello cinese (ricordiamo che la contrattazione in questi casi è frutto di accordi bilaterali) rispetto a quello italiano, il cui peso politico e commerciale non è stato sufficientemente incisivo e determinante.

Accanto alle problematiche appena citate riguardanti l'aspetto legislativo, nel prossimo paragrafo saranno evidenziati gli aspetti strettamente legati allo specifico prodotto e a quali siano le principali implicazioni culturali che lo interessano.

#### 4.1.3 I prodotti

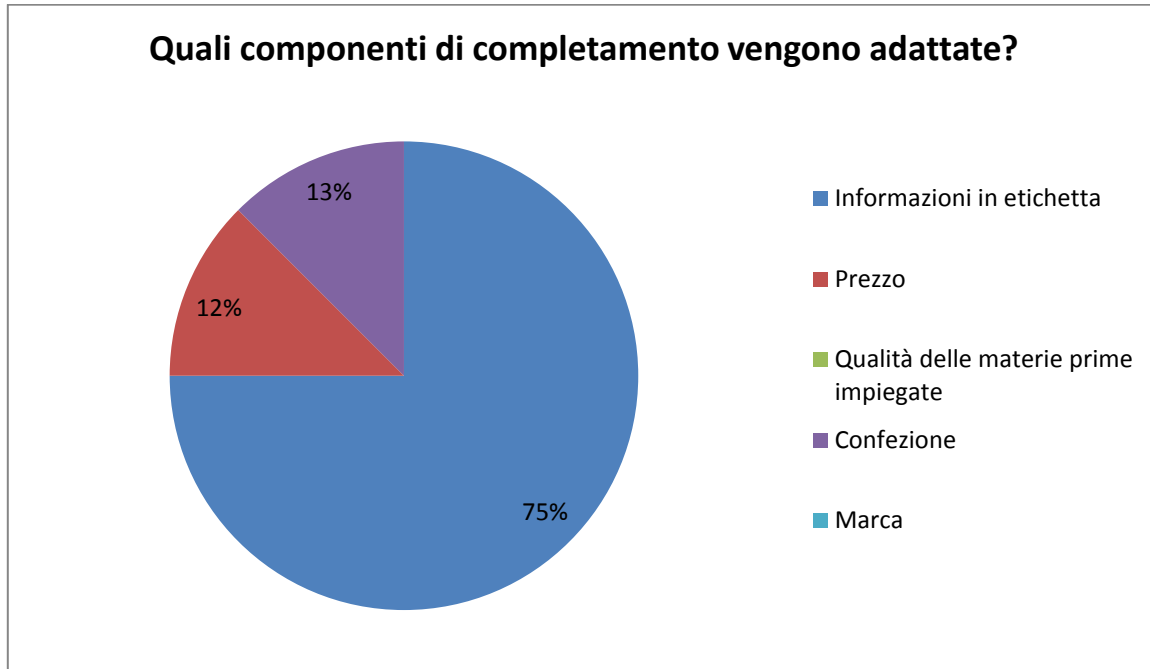
Come visto nel capitolo precedente, a conferma di quanto disposto dalla normativa sull'esportazione dei salumi in Cina, ad oggi risulta possibile esportare, limitatamente agli stabilimenti specificatamente autorizzati, solamente prosciutti crudi (DOP di Parma e San Daniele) stagionati almeno 313 giorni e salumi cotti sottoposti a specifico trattamento termico (mortadelle, prosciutto cotto).

Se quindi la scelta dei prodotti esportabili è vincolata alle autorizzazioni ottenute, può essere interessante capire se questi prodotti vengano adattati per lo specifico mercato cinese oppure se gli stessi siano proposti allo stesso modo che in Italia.



Dal grafico qui sopra riportato si può notare come la totalità delle imprese del campione ha dichiarato di non effettuare alcun adattamento di prodotto. Questo dato è assolutamente in linea con quanto trattato a livello teorico nei capitoli precedenti. Essendo, infatti, i salumi Made in Italy percepiti come prodotti di lusso destinati al consumo nei settori dell'alto di gamma, sembra non esservi la necessità di adattare il prodotto specificatamente per il mercato cinese. Anzi, proprio in virtù del loro essere status symbol o comunque dell'elevato valore intrinseco ad essi attribuito essendo Made in Italy, gli adattamenti effettuati sono spesso marginali e si riferiscono solitamente alle componenti di completamento del prodotto. Al tempo stesso però, se questo assunto può essere assolutamente condivisibile per i prodotti strettamente legati al lusso, in questo caso trattandosi di un prodotto alimentare ad elevato contenuto culturale, non è da escludere che potrebbe comunque essere vantaggioso un certo livello di adattamento qualora l'impresa volesse allargare il target di consumatori di riferimento.

Entrando nello specifico di quelle che sono le componenti oggetto di modifica per cercare di incontrare le specifiche esigenze del mercato cinese, si veda la figura seguente.



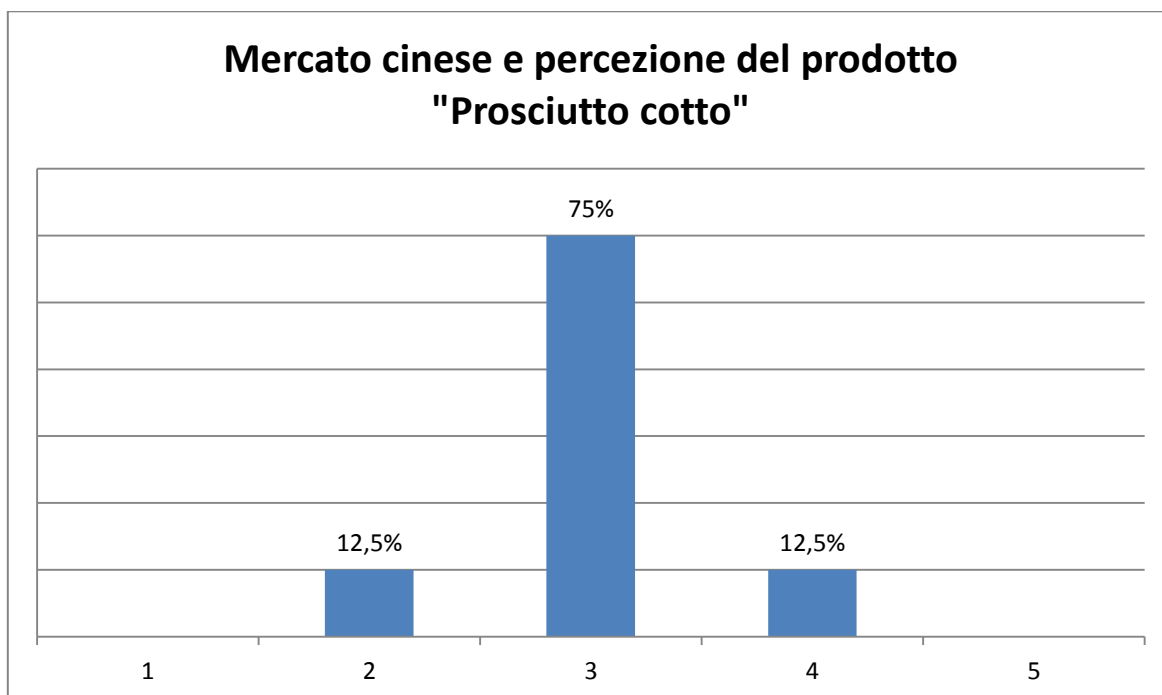
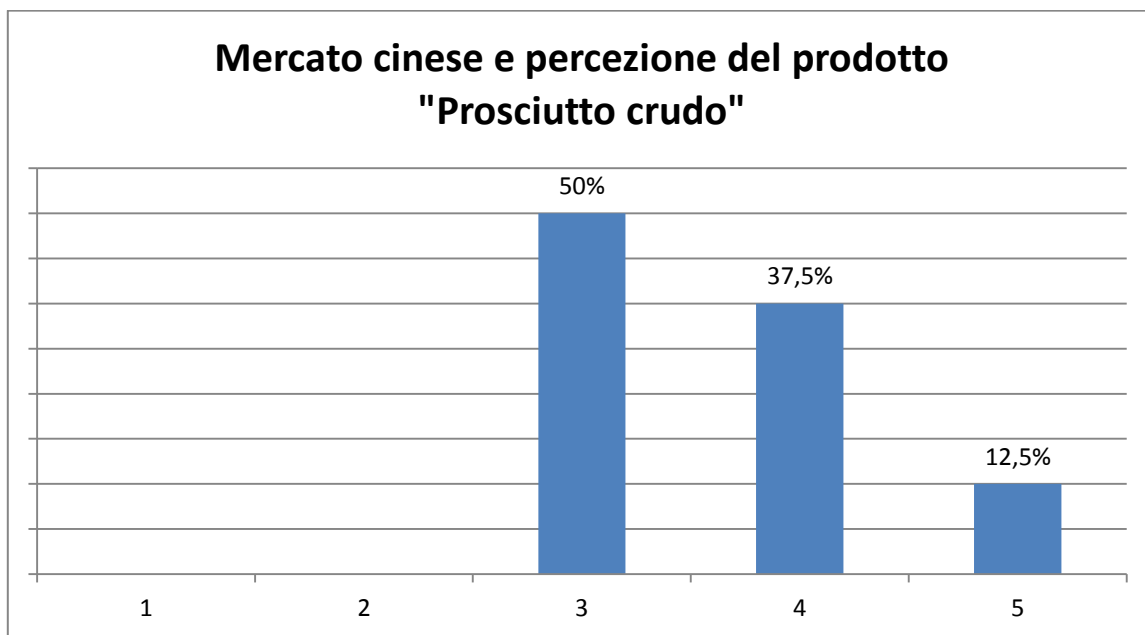
Anche in questo caso i risultati sono in linea con le attese. Come si può facilmente notare dalla rappresentazione grafica qui sopra riportata, la maggior parte delle aziende provvede a modificare il contenuto delle etichette rispetto a quelle utilizzate per il mercato italiano.

Per il resto si segnalano dei marginali ritocchi al prezzo e anche al packaging del prodotto, talvolta reso di formato inferiore per venire incontro alle specifiche esigenze del cliente cinese, non ancora abituato ai nostri standard di consumo dei salumi.

Sempre con riferimento al prodotto, da un punto di vista delle implicazioni della cultura cinese, le aziende intervistate hanno evidenziato due criticità particolarmente rilevanti, in linea con quanto asserito nel capitolo precedente. In primo luogo la mancanza del pane nella tradizione culinaria cinese che, stando a quanto riportato da un rappresentante di una delle aziende analizzate, *“rende difficile per il consumatore cinese capire come consumare il prodotto”*. D’altro canto, forse l’aspetto ritenuto maggiormente critico dagli operatori del settore è rappresentato dalla assoluta carenza di affettatrici nei supermercati. Questo aspetto ci suggerisce che sarebbe importante riuscire nel lungo termine ad “educare” non solo il consumatore finale, ma anche i cosiddetti “complementors”, ossia quelle imprese che offrono dei servizi complementari e che risultano perciò cruciali ai fini del successo competitivo, in questo caso, dei salumifici stessi. La diffusione delle affettatrici, infatti, potrebbe garantire una migliore fruizione del prodotto, ma probabilmente in questo momento il mercato non è ancora pronto.

Questa mancanza comporta delle forti limitazioni al consumo del prodotto anche per i consumatori cinesi benestanti, i quali, pur potendosi permettere il prodotto, non possono accedervi perché “i supermercati, non sapendo come affettarli, non referenziano i prodotti”. In quest’ottica, potrebbe pertanto essere interessante spostare il mercato sul prodotto affettato in vaschetta, facendo del prosciutto un prodotto di largo consumo. Questo aspetto è stato peraltro confermato anche dall’export manager di un’importante azienda italiana produttrice di salumi, il quale ha ribadito come questa attrezzatura sia molto diffusa in Paesi come Italia, Francia e Spagna, quanto poco conosciuta e usata in molti Paesi dell’Est, tra cui appunto la Cina, e ha evidenziato come effettivamente stiano prendendo sempre più piede le vaschette di affettato già pronte per l’utilizzo, principalmente per quei salumi, come ad esempio il prosciutto crudo, impossibili da tagliare efficacemente con il coltello. Tuttavia, stando a quanto emerge dalle interviste effettuate, è importante non dimenticare come i prodotti della salumeria italiana non possano ancora essere considerati alla stregua di una commodity. Infatti, pur trovando un buon apprezzamento tra i consumatori cinesi, si riferiscono comunque ad un mercato di nicchia, caratterizzato da un consumo occasionale, non quotidiano, destinato ad occasioni speciali. A conferma di questa tendenza si vedano le rappresentazioni grafiche seguenti che mostrano, sulla base dei dati raccolti, la percezione dei singoli prodotti “prosciutto

crudo” e “prosciutto cotto” da parte dei consumatori cinesi secondo le nostre aziende esportatrici.



Valori riferiti ad una scala Likert, dove 1 corrisponde a “molto negativo” e 5 a “molto positivo”

Come è possibile vedere dai due grafici qui sopra riportati dunque, ci arriva un ulteriore conferma di come, con riferimento a due dei principali prodotti della salumeria italiana, il gradimento da parte del consumatore cinese, agli occhi delle nostre aziende, sia moderatamente positivo.

Sulla base dei riscontri ottenuti dalle aziende, infatti, questi valori medi vanno riferiti ad un mercato, come detto, ancora troppo elitario e legato alle preferenze di quei consumatori maggiormente emancipati che hanno già avuto modo di conoscere ed apprezzare il prodotto.

Ad incidere in quest'ottica vi sarebbe inoltre anche l'importante ruolo rivestito dal prezzo, ancora troppo alto per consentire un consumo di massa tra la popolazione. Prezzo che, oltre al costo relativo al prodotto, di per sé molto alto per i salumi di qualità elevata come quelli italiani e spagnoli, è gravato da importanti costi di importazione e dazi che, come visto nel secondo capitolo di questo elaborato, vanno ad incidere in modo sostanziale sulla conseguente collocazione nel mercato. Qualora tuttavia le imprese italiane volessero mantenere esclusivamente un alto posizionamento di prodotto, un prezzo elevato sarebbe assolutamente coerente. A tal proposito si noti invece come i salumi locali cinesi, imparagonabili da un punto di vista qualitativo e organolettico ai nostri standard, sono accessibili a costi decisamente inferiori.

#### *4.1.4 Il brand e il mercato cinese*

Come visto anche precedentemente, il mercato dei salumi in Cina per le imprese del Made in Italy è un mercato molto giovane, con la presenza delle nostre aziende che ha iniziato a manifestarsi solamente nell'ultimo decennio. Sulla base di questa considerazione, contrariamente a quanto sottolineato nel primo capitolo in termini generali, ovvero alla crescente importanza di politiche di marketing cross-culturali anche per quanto concerne alcune decisioni relative al brand aziendale, per le aziende della salumeria italiana questo aspetto non sembra ancora essere avvertito come una necessità.

Infatti, la quasi totalità delle aziende analizzate ha dichiarato di non apportare alcuna modifica al brand, sia in termini di posizionamento che di brand naming. Nel primo caso in particolare le aziende sostengono di avere già in Italia un posizionamento di marca piuttosto elevato, e non avvertono dunque la necessità di effettuare alcun adattamento, volendo, almeno per il momento, mantenere questo status. Pertanto, con riferimento al comparto dei salumi Made in Italy in Cina, ad oggi non si è ancora assistito a processi di rebranding, ovvero di nuova costruzione della marca per il nuovo contesto geografico-culturale sulla base dei valori originari dell'azienda e di quelli legati al nuovo ambiente di riferimento che si intendono valorizzare.

Per quanto concerne poi il nome del brand, è importante sottolineare come nella maggior parte dei casi questo resti assolutamente identico a quello di origine. Solo due aziende hanno dichiarato di apportare alcune modifiche. Nel primo caso il brand name viene tradotto in lingua cinese in modo tale da offrire, sulla base di quanto affermato dal responsabile delle esportazioni per la Cina, *“una maggior comunicabilità del brand e pronunciabilità da parte del cliente cinese”*. Una diversa situazione invece è quella relativa ad un'altra azienda che, in determinati casi, in virtù di particolari accordi presi in relazione a specifiche richieste di alcuni clienti, produce i propri prodotti che verranno poi venduti con il marchio del distributore che commercializza il prodotto nel mercato (Private Label). Interessante infine la situazione relativa ad una delle grandi aziende leader del settore che, avendo uno stabilimento di produzione anche in Cina, pur dichiarando di non eliminare e/o modificare il proprio brand name sui prodotti, di fatto aggiunge anche quello relativo al proprio marchio cinese.

Sulla base delle considerazioni appena esposte risulta importante evidenziare come, due dei tre casi appena citati, ovvero quello relativo alla traduzione del nome di marca e quello riguardante l'aggiunta del marchio cinese, maggiormente significativi nell'ottica di un processo di modifica del brand naming, riguardano due aziende “pioniere” del mercato, presenti in Cina da molto tempo in confronto alla maggioranza degli altri esportatori italiani del settore. A tal proposito, considerando quanto trattato nel primo capitolo della tesi relativamente alle tappe principali circa l'introduzione delle marche in un Paese lontano non solo geograficamente ma anche culturalmente, mi sembra si possa affermare con relativa certezza come per il settore dei salumi le imprese non abbiano ancora maturato una forte conoscenza del mercato cinese e si trovino dunque ancora nella fase che abbiamo definito di “globalizzazione”, cercando perciò di valorizzare il proprio brand utilizzando le stesse leve del mercato di origine. Situazione parzialmente diversa invece per le poche aziende presenti in Cina da più tempo che sembrano per questo motivo operare con maggior consapevolezza e adottando, in alcuni casi, degli specifici accorgimenti relativi al mercato cinese.

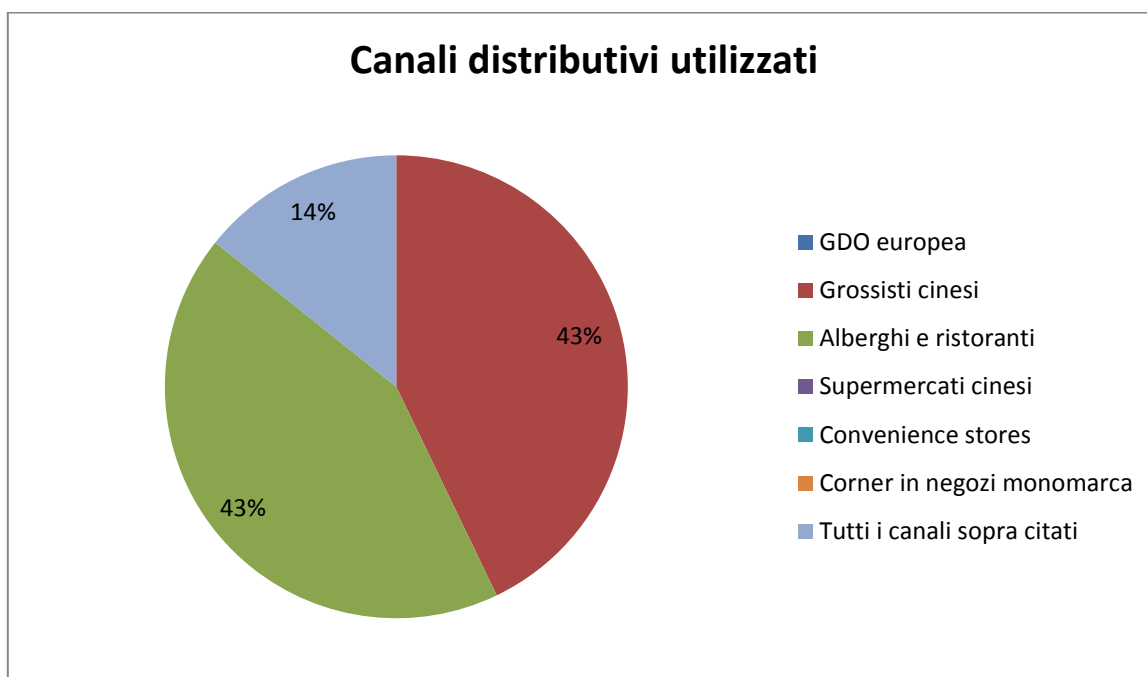
#### ***4.1.5 Le strategie di distribuzione e di comunicazione***

Prima di analizzare i dati ricevuti dalle aziende del campione con riferimento alle strategie distributive, è necessario fare una precisazione. Come anticipato nei capitoli precedenti, le aziende italiane dei salumi che intendono esportare i propri prodotti in Cina devono

necessariamente avvalersi di un importatore locale per le pratiche doganali poiché, per legge, è impossibile procedere diversamente.

Superata questa tappa obbligata, vediamo di seguito come si comportano le nostre aziende in relazione alle strategie di distribuzione adottate.

A livello di scelte distributive le aziende della salumeria italiana mostrano un elevato grado di omogeneità, come riassunto nel grafico sottostante.

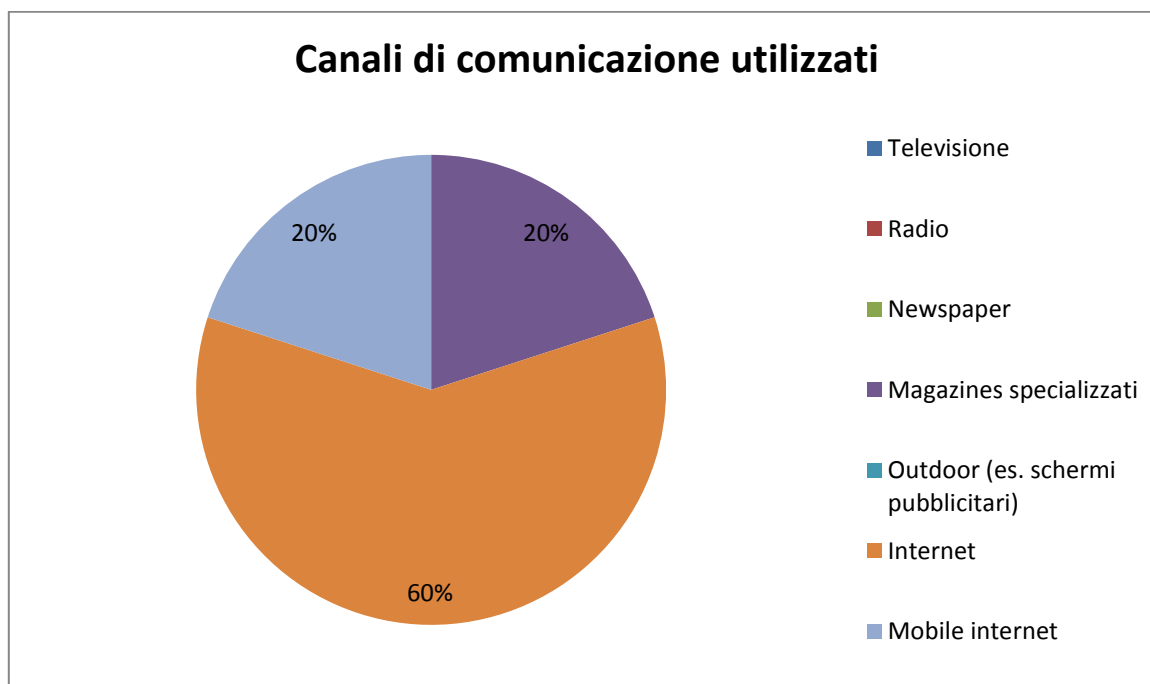


Com'è possibile notare dunque, la distribuzione si divide in parti uguali tra hotel e ristoranti e grossisti locali. L'unica eccezione è rappresentata da una grande azienda leader del settore che, essendo particolarmente strutturata e presente direttamente nel territorio cinese, adotta una strategia distributiva mista adottando dei canali di tipo sia diretto che indiretto.

Emerge altresì la tendenza per cui sembra non sussistere la necessità di stringere alcun tipo di partnership con operatori locali, infatti la totalità del campione di aziende afferma di non sentire questa esigenza. Le interviste effettuate ad alcune aziende, infatti, sembrano confermare quanto visto da un punto di vista teorico nel primo capitolo con riferimento alle criticità riguardanti il difficile rapporto tra aziende esportatrici e grossisti cinesi. Su tutti l'elemento di criticità maggiormente riscontrato sembra essere rappresentato dalla scarsa capacità di comunicazione tra azienda italiana e partner cinese, i quali, come detto, non riescono ad attuare un processo di comprensione cross-culturale reciproco, rendendo

quindi il processo di comunicazione piuttosto ostico e ricco di incomprensioni. A riguardo, in risposta a specifica domanda, la responsabile di una delle aziende intervistate ritiene inutile qualsiasi tipo di partnership con operatori locali, soprattutto perché *“in caso di controversie, quasi mai vengono riconosciute le nostre ragioni”*.

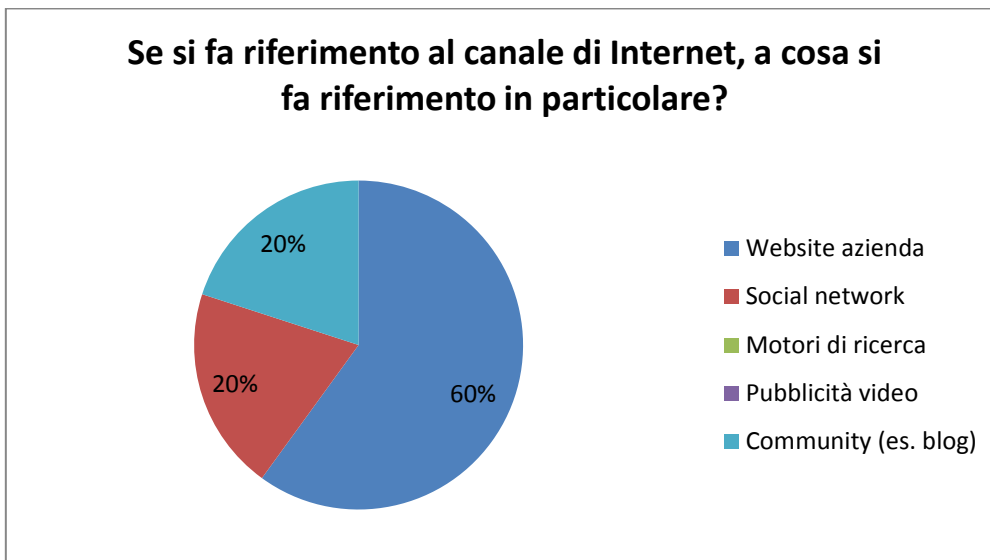
Per quanto riguarda le strategie di comunicazione, il communication mix delle imprese analizzate non si presenta particolarmente variegato. Di seguito si veda il grafico riassuntivo circa i principali canali di comunicazione utilizzati.



Dal grafico è possibile osservare come sia assolutamente rispettata anche per le aziende dei salumi Made in Italy la tendenza evidenziata nel primo capitolo circa il ruolo crescente rivestito da Internet e dalla comunicazione tramite smartphone (Mobile) che, per il campione di aziende analizzato, rappresenta l'80% dei canali di comunicazione adottati.

Nello specifico mercato dei salumi e, più in generale, dell'agroalimentare percepito come prodotto di lusso, Internet sembrerebbe essere il canale più efficace per raggiungere il target obiettivo, costituito come detto dai consumatori cinesi benestanti e piuttosto "occidentalizzati". A conferma di ciò, diverse aziende hanno indicato Internet e il Mobile come i canali maggiormente utilizzati dai consumatori cinesi nel contatto, informativo o di acquisto, dei prodotti alimentari. Per quanto riguarda poi la segmentazione all'interno del canale di comunicazione rappresentato da Internet, le imprese analizzate, come è

possibile vedere nel grafico di seguito riportato, hanno distinto i seguenti specifici mezzi informativi come canali preferenziali.



Possiamo pertanto osservare come la quota principale sia attribuita al website aziendale con il 60% delle preferenze, seguita poi dalla comunicazione tramite social network e blog. Questa ripartizione ritengo sia indicativa di un settore ancora troppo poco sviluppato, infatti se emerge chiaramente l'attenzione delle aziende verso il canale di Internet, è altrettanto vero che il sito web dell'azienda rappresenta un mezzo di comunicazione molto basilare e poco orientato allo specifico consumatore cinese. Discorso diverso invece andrebbe fatto relativamente a blog e social network, canali particolarmente apprezzati principalmente dalla nuova generazione di consumatori cinesi benestanti (target obiettivo principale delle aziende dell'alimentare Made in Italy), il cui utilizzo però si attesta su livelli ancora troppo bassi per poter parlare di una strategia comunicativa di tipo cross-culturale.

Infine, a conferma del fatto che il settore dei salumi in Cina per le aziende italiane, anche dal punto di vista delle strategie di comunicazione, non sia ancora particolarmente sviluppato, ritengo utile riportare il contributo del responsabile per la Cina di un'importante azienda esportatrice, il quale ha definito "nulla" la posizione dell'azienda in termini di investimenti di comunicazione, dichiarando quanto segue: *"i volumi prospettici sono ancora troppo bassi per giustificare investimenti in comunicazione. Fino a quando non vi sarà una vera apertura del mercato non si possono prevedere investimenti di questo tipo"*.

## CONCLUSIONI

Oggigiorno il contesto competitivo globale sempre più si presenta come un unico grande mercato caratterizzato dalla presenza di imprese che operano, molto spesso, con l'obiettivo di conseguire un processo di internazionalizzazione di successo.

In questo contesto globale, tuttavia, la differenza e la particolarità culturale stanno diventando degli elementi imprescindibili da studiare e analizzare per tutte quelle aziende che cercano un percorso di affermazione del proprio business attraverso una decisa e crescente presenza internazionale, ad eccezione di quelle operanti in alcuni particolari settori (come ad esempio l'hi-tech) caratterizzati da una domanda globale di prodotti che non richiedono adattamenti specifici.

Pertanto, dopo una prima parte riguardante lo studio delle principali teorie che hanno cercato di descrivere strategie e modalità di espansione nei mercati esteri, ho voluto porre l'attenzione su quelle che sono le implicazioni relative alla dimensione culturale nei processi di internazionalizzazione delle imprese. La mia attenzione si è poi spostata sulle imprese dell'agroalimentare Made in Italy in Cina, per poi entrare nello specifico di quelle operanti nel settore dei salumi, sempre con riferimento alla penetrazione in uno dei principali mercati mondiali come quello cinese.

A tal proposito, il mercato cinese, caratterizzato negli ultimi anni da una fase di forte sviluppo e dalla presenza di importanti differenze di tipo legislativo e culturale rispetto agli standard occidentali, rappresenta una realtà di grande interesse.

Scopo del presente elaborato perciò è stato quello di porre in evidenza come e se le aziende della salumeria italiana possono esportare i propri prodotti in un mercato non solo distante geograficamente come quello cinese, ma anche in continua evoluzione e profondamente diverso da un punto di vista legislativo e socio-culturale.

Con questo lavoro di tesi ho quindi cercato di fotografare la situazione attuale delle imprese della salumeria italiana che esportano in Cina e, pur avendo rilevato dati e informazioni dalla quasi totalità delle aziende attualmente abilitate all'export, ritengo tuttavia che questa ricerca presenti alcuni limiti che potrebbero essere superati grazie a possibili ricerche future. In particolare, data la recente apertura da parte del Governo cinese all'importazione dei salumi del Made in Italy, potrebbero prospettarsi importanti nuove opportunità per le imprese del settore. Pertanto, se questa situazione fosse confermata, future ricerche potrebbero allargare il campione di aziende oggetto di studio in modo tale da rendere efficace anche un'analisi quantitativa di tipo statistico. Inoltre la

ricerca potrebbe essere estesa anche ad altri Paesi emergenti, le cui diverse caratteristiche legislative, amministrative e socio-culturali, potrebbero incidere in modo differente rispetto a quello cinese sulla diffusione e sull'accettazione del prodotto.

Infine, un'ulteriore analisi che non è stata contemplata nel presente lavoro, potrebbe riguardare la comparazione, sempre con riferimento al mercato cinese, tra le imprese della salumeria italiana e le imprese operanti in un diverso comparto dell'agroalimentare Made in Italy in modo tale da evidenziarne diversità o punti in comune rispetto alle scelte riguardanti prodotto, brand e strategie di distribuzione e comunicazione.

Sulla base di quanto analizzato con questo lavoro e con riferimento al processo di internazionalizzazione che coinvolge le imprese italiane del settore, ritengo possibile affermare che il solo Made in Italy non può essere sufficiente per determinare il successo di un'impresa italiana che intenda allargare la propria presenza internazionale in uno scenario, come detto, completamente differente rispetto a quello del Paese di origine. I prodotti della salumeria italiana, pur rappresentando una delle eccellenze produttive dell'agroalimentare Made in Italy ed essendo apprezzati in tutto il mondo per gusto e qualità, sono arrivati solo negli ultimi anni (con le tempistiche viste nel terzo capitolo) e ancora oggi non sono radicati nelle abitudini di consumo dei consumatori cinesi. Indubbiamente, ad oggi, il Made in Italy evoca altro nella mente del cinese medio. In primo luogo, a seconda del fatto che si stia parlando con un uomo o con una donna, i riferimenti riguarderanno calcio e moda (Fonte: [www.identitagolose.it](http://www.identitagolose.it)). Più in particolare con riferimento al settore del Food invece sembrano essere maggiormente conosciuti pizza e olio extravergine d'oliva (Fonte: [www.identitagolose.it](http://www.identitagolose.it)). Sotto questo punto di vista, anche se attualmente la situazione sembra essere migliorata per le imprese del nostro Paese, trovo delle similitudini con quanto ha riguardato il settore vitivinicolo italiano, da un punto di vista qualitativo, riconosciuto ed apprezzato in tutto il mondo, ma che nei primi anni di export nel mercato cinese ha pagato il ritardo e la debolezza rispetto, ad esempio, al competitor principale, la Francia. Nel caso dei salumi, con le dovute differenze, il trend sembra rispecchiare quanto mostrato dal comparto vitivinicolo italiano. In questo settore, Francia e soprattutto Spagna possono vantare una migliore e meno complicata diffusione dei propri salumi nel mercato cinese, a conferma del fatto che il mercato non è così immaturo come può sembrare e che l'Italia dovrà necessariamente crescere a livello paese.

Infatti, nonostante la presenza di barriere giuridiche e culturali che indubbiamente continuano ad ostacolare il processo di inserimento in questi mercati, ritengo comunque

possibile affermare che il mercato si sta aprendo e, pur con notevoli difficoltà, si intravede una sempre maggiore capacità di entrata e possibilità di successo, a patto che le scelte siano meditate e analizzate al fine di creare un giusto contesto.

Per questo motivo, pur consapevole del fatto che non esiste una ricetta vincente in grado di determinare il successo di un'impresa decisa ad affermarsi sui mercati esteri, credo che con riferimento al comparto della salumeria italiana sia necessaria l'azione congiunta di imprese e istituzioni.

In primo luogo, con riferimento alle aziende, queste credo debbano attivare un processo di comprensione del mercato perché, se è vero che la Cina può offrire delle grandissime opportunità, al tempo stesso rappresenta un mercato che, in generale, se non analizzato e studiato in tutte le sue particolarità, ha fatto registrare anche per il passato notevoli fallimenti. In quest'ottica ritengo quindi fondamentale l'adozione di un approccio critico da parte delle aziende dei salumi Made in Italy in modo tale da procedere percorrendo alcune tappe fondamentali, come suggerito di seguito:

- *Analisi del contesto di riferimento*: il contesto commerciale, legislativo, socio-economico in Cina è in continua evoluzione e la trasformazione della popolazione cinese sta aprendo molte prospettive per le imprese della salumeria "Made in Italy". Questa situazione particolarmente appetibile non deve però portare ad una sottovalutazione dei problemi giuridici e culturali che esistono e possono diventare ostacoli insormontabili e portare all'insuccesso dell'intera operazione, con inutile dispendio di risorse umane ed economiche. Per questo motivo credo che il primo passo da compiere per le aziende del settore sia quello relativo alla comprensione delle "regole del gioco", sia da un punto di vista normativo che ancor di più a livello cross-culturale. Ritengo inoltre che questa analisi dovrebbe essere svolta a livello sub-nazionale, per comprendere differenze che possono esistere anche all'interno delle diverse regioni della Cina, e in maniera continuativa, considerato il tasso di cambiamento di leggi ma anche di gusti e preferenze nel contesto cinese.
- *Individuazione del consumatore di riferimento ed adozione di idonee strategie di marketing*: alla base di tutto, però, non bisogna mai dimenticare quali sono le peculiarità del consumatore cinese, fattore determinante nella definizione di una politica di internazionalizzazione. L'individuazione di un target cliente è fondamentale e il salume Made in Italy, che comunque rappresenta un'icona di

qualità e di prodotto d'eccellenza, è tendenzialmente destinato ad una classe medio-alta di consumatori locali. Se questa situazione fotografa esattamente quella che è la situazione attuale del mercato per i prodotti della salumeria italiana, credo altresì che la sfida per le nostre imprese nel prossimo futuro sia quella di credere maggiormente nelle potenzialità del prodotto e, mediante mirati investimenti di marketing, mettere le basi affinché gradatamente si possa passare da un prodotto di nicchia ad un prodotto di largo consumo. Infine, sulla base del mio lavoro di ricerca, credo non possa essere presa una definitiva scelta tra adattamento e standardizzazione, quanto invece ritengo possa essere necessario un corretto bilanciamento tra gli stessi. In particolare, se con riferimento alle scelte di prodotto la standardizzazione mi sembrerebbe essere la scelta più corretta, perché stiamo parlando di un prodotto fortemente legato ad un elevato livello qualitativo e al concetto di "Made in Italy" (si pensi alle certificazioni che spesso accompagnano i nostri salumi, es. DOP di Parma), al contrario per quanto riguarda brand, politiche di distribuzione e comunicazione credo che, se l'intenzione delle nostre aziende è effettivamente quella di effettuare il passaggio da prodotto di nicchia a prodotto di largo consumo, non sia possibile prescindere da alcuni specifici adattamenti per il mercato cinese, come evidenziato nel primo capitolo del presente elaborato;

- *"Educazione" del cliente e presidio del mercato:* al fine di realizzare il passaggio da prodotto d'élite a prodotto di massa descritto nel punto precedente, ritengo sia fondamentale mettere in atto un idoneo processo di educazione del consumatore cinese con riferimento allo specifico prodotto. Secondo quanto riportato dal responsabile export per la Cina di una delle principali aziende italiane esportatrici di salumi, infatti, è emerso come, a seguito di un'attività promozionale effettuata presso la fiera di Shanghai, di fronte ai prosciutti DOP di Parma e San Daniele, i potenziali consumatori cinesi avessero reazioni contrastanti. Da un lato era riconosciuta in modo superlativo la qualità del prodotto, dall'altro invece vi era un riscontro negativo derivante principalmente dalla sensazione di mangiare carne cruda, situazione, come visto nel terzo capitolo, assolutamente inconcepibile nell'immaginario collettivo cinese. Per questo motivo ritengo molto importante un presidio diretto del mercato, che per natura richiede presenza, costanza e pazienza, e che necessita a mio parere di importanti azioni mirate per far conoscere ed apprezzare i prodotti della salumeria del Made in Italy su larga scala. In

quest'ottica, un ulteriore fattore da considerare ritengo sia relativo non solo all'educazione del cliente ma anche a quella dei cosiddetti "complementors" che, come visto nel capitolo precedente, rappresentano degli attori fondamentali ai fini della diffusione del prodotto (ad esempio mediante la diffusione capillare nei punti vendita delle affettatrici).

Per quanto riguarda infine il ruolo giocato dalle istituzioni, sebbene siano stati compiuti notevoli passi in avanti rispetto al passato, e sentendo le esigenze espresse dalle aziende intervistate, sembrerebbe non ancora sufficiente quanto fatto fino ad oggi.

L'apertura ai salumi del Made in Italy registrata negli ultimi anni, seppur significativa, è ancora troppo limitata per un mercato che, se fosse completamente aperto all'importazione, potrebbe determinare un notevole aumento delle nostre esportazioni. A tal proposito ritengo importante l'azione congiunta del Governo e delle istituzioni al fine di ampliare la gamma dei prodotti a base di carne suina esportabili, di aggiornare le liste sia degli impianti di macellazione abilitati a conferire materia prima, sia delle aziende esportatrici e di eliminare le barriere all'ingresso dei nostri prodotti.

In conclusione, come detto più volte nel corso della trattazione, sicuramente la realtà cinese rappresenta un mercato caratterizzato da grandissime opportunità ma anche da notevoli insidie. Per le imprese italiane fare business in Cina è un processo che coinvolge molteplici aspetti, siano essi istituzionali, sociali, culturali. Le aziende devono essere in grado di differenziare le proprie strategie in relazione ad un mercato con evidenti elementi di eterogeneità rispetto a quello di origine. E, anche se la diversità molto spesso spaventa, vorrei concludere il mio elaborato riportando quanto affermato in merito al mercato cinese da Cesare Romiti, presidente della Fondazione Italia-Cina: *"La Cina non è così lontana come si tende a credere e sono convinto che non esiste una Cina proibita, una muraglia che non è possibile varcare. Agli imprenditori io dico questo: prendete subito l'aereo, andate in Cina e cominciate a guardarvi in giro. E se il viaggio vi sembra lungo, pensate a uno dei tanti proverbi della saggezza cinese: anche un viaggio di mille miglia comincia con il primo passo"*.

## BIBLIOGRAFIA

- ASSICA, Rapporto Annuale “*I risultati conseguiti e le sfide del futuro*” (2014)
- Busato V. (2011), “*Come vendere riso ai cinesi - Guida pratica al marketing interculturale verso la Cina per le Piccole e Medie Imprese italiane*”, Franco Angeli
- Camera di Commercio di Torino, Report “*Esportare Prodotti Agroalimentari nella Repubblica Popolare Cinese*” (2014)
- Charmasson H. (1988), *The Name Is the Game – How to Name a Company or Product*, Irwin Professional Pub
- Checchinato F., Disegna M., Vescovi T. (2013), «*Does Country of Origin Affect Brand Associations? The Case of Italian Brands in China*», Journal of Global Scholars of Marketing Science, Vol. 23, p.409-421
- Dentsu Aegis Network CARAT “*Ad Spend Report*” (2015)
- Dunning J. H. (2000), *The eclectic paradigm as an envelope for economic and business theories of MNE activity*, International business review, Vol.9, p.163-190
- Dunning J. H., Rugman A. M. (1985), *The influence of Hymer's dissertation on the theory of foreign direct investment*, The American Economic Review, p.228-232
- Fortis M. (2005), “*Il Made in Italy nel nuovo mondo: Protagonisti, Sfide, Azioni*”
- Friedman T.L. (2006), *The World Is Flat*, Farrar, Straus and Giroux
- Fung Business Intelligence Centre, Report “*China Retail – Hypermarkets and Supermarkets*” (2015)
- Ghemawat P. (2007), *Redefining Global Strategy*, Harvard Business School Press, 40-64
- Ghemawat P. (2001), *Distance Still Matters*, Harvard Business Review, Vol.79, p.137-147
- Ghoshal S., Nohria N. (1993), “*Horses for Courses: Organizational Forms for Multinational Corporations*”, Sloan Management Review
- GroupM “*This Year Next Year – China Media Forecasts*” (2014)
- Goldman A. (2000), “*Supermarkets in China: the case of Shanghai*”, The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research, Vol.10, p.1-21
- Hall E.T. (1976), *Beyond Culture*, Anchor Books

- Haubl G. (1996), "A Cross-National Investigation of the Effects of Country of Origin and Brand Name on the Evaluation of a New Car", *International Marketing Review*, Vol.13, p.76-97
- Hitt M. A., Li H., Worthington W. J. (2005), *Emerging markets as learning laboratories: Learning behaviors of local firms and foreign entrants in different institutional contexts*, *Management and Organization Review*, Vol. 1, p.353-380
- Hofstede G. (1980), *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*, SAGE
- Hoskisson R. E., Eden L., Lau C. M., Wright M. (2000), *Strategy in emerging economies*, *Academy of Management Journal*, Vol.43, p.249-267
- Hung K., Heeler R.M. (1999), "Language and Its Effects on Advertising Modality: The Case of Chinese and English", *Australasian Marketing Journal*, Vol.7, p.7-14
- ICE, Market Report "Il Mercato Cinese dei Prodotti Agroalimentari e del Vino" (2013)
- ICE, Comitato Leonardo, Report "Made in Italy e grandi mercati: ritorno al futuro?" (2014)
- Imad A. Moosa (2002), "Foreign Direct Investment, theory, practice and evidence", Palgrave Macmillan
- Jaffe E.D., Nebenzahl I. D. (2001), *National Image and Competitive Advantage: The Theory and Practice of Country-of-Origin Effect*, Copenhagen Business School Press
- Johanson J., Wiedersheim-Paul F. (1975), *The Internationalization of the Firm - Four Swedish Cases*, *Journal of management studies*, Vol.12, p.305-323
- Johanson J., Vahlne J. E. (1990), *The mechanism of internationalization*, *International marketing review*, Vol.7
- Johanson J., Vahlne J. E. (1977), *The Internationalization Process of the Firm - a Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments*, *Journal of international business studies*, p.23-32
- Keller K.L. (1993), "Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer-Based Brand Equity", *Journal of Marketing*, Vol.57, p.1-22
- Khanna T., Palepu K. (2006), *Emerging Giants: Building World Class Companies from Emerging Markets*, Harvard Business School, p.1-10
- Khanna T., Palepu K. G., Sinha J. (2005), *Strategies that fit emerging markets*, Harvard business review, Vol.83, p.4-19
- Kleppe I.A., Iversen N.M., Stensaker I.G. (2002), "Country Images in Marketing Strategies: Conceptual Issues and an Empirical Asian Illustration", *The Journal of Brand Management*, Vol.10, p.61-74

- Lieberman M. B., Montgomery D. B. (1988), *First-mover advantages*, Strategic management journal, Vol.9, p.41-58
- Lin C. A. (2001), “*Cultural values reflected in Chinese and American television advertising*”, Journal of Advertising, Vol.30, p.83-94
- Mathews J. A. (2006), “*Dragon Multinationals: New Players in 21st Century Globalization*”, Asian pacific Journal of Management, vol. 23, 5-27.
- Ministero della Salute, Circolare n.0001822-P del 26/03/14, “*Esportazioni dall’Italia verso la Repubblica Popolare Cinese di prodotti a base di carne suina sottoposti a trattamento termico*”
- Nagashima A. (1970), “*A comparison of Japanese and US attitudes...*”, Journal of Marketing, p.68
- Obermiller C., Spangenberg E. (1989), “*Exploring the Effects of Country of Origin Labels: an Information Processing Framework*”, Advances in Consumer Research, Vol.16, p.454-459
- Papadopoulos N., Heslop L. (1993), “*Product and Country Images: Research and Strategy*”, The Haworth
- Park S.H., Luo Y. (2011), “*Guanxi and Organizational Dynamics: Organizational Networking in Chinese Firms*”, Strategic Management Journal, Vol.22, p.455-477
- Pontiggia A., Vescovi T. (2015) *Panni stesi a Pechino – Esploratori e pionieri nei nuovi mercati internazionali*, Egea
- Rispoli M. (2002), *Sviluppo dell’impresa e analisi strategica*, il Mulino
- Russel S. Winer (2005) *Marketing management*, Apogeo
- Roth M.S., Romeo J.B. (1992), “*Matching Product Category...*”, Journal of International Business Studies, p. 480
- Staiti E. (2013), *Il Marketing Internazionale*, IPSOA
- Stern W. (1983), “*A good name could mean a brand of fame*”, Advertising Age, 17 January
- Verlegh P.W.J., Steenkamp J.B.E. (1999), “*A review and meta-analysis of country of origin research*”, Journal of Economic Psychology, Vol. 20, p.521-546
- Vescovi T. (2011), *Libellule sul drago – Modelli di business e strategie di marketing per le imprese italiane in Cina*, CEDAM
- Wang C., Lamb C.W. (1983), “*The Impact of Selected Environmental Forces Upon Consumers’ Willingness to Buy Foreign Products*”, Journal of the Academy of Marketing Science, Vol.11(2), p.71-84

## SITOGRAFIA

<http://www.assica.it/it/sala-stampa/comunicati-stampa.php>

(28/12/15)

<http://www.assica.it/it/ultime-dal-settore/news/72/mancate-esportazioni-e-malattie-veterinarie--il-caso-della-cina.php>

(28/12/15)

<http://www.carrefour.com/content/carrefour-celebrates-its-20-years-china>

(19/12/15)

<http://www.coldiretti.it/News/Pagine/384---9-Giugno-2015.aspx>

(08/12/15)

<http://corporate.walmart.com/our-story/our-business/international/walmart-china>

(20/12/15)

<http://www.foodsafetynews.com/2014/01/chinese-wal-mart-recalls-donkey-meat-for-containing-fox/>

(16/12/15)

<http://www.groupe-auchan.com/en/who-is-auchan/international-presence/>

(20/12/15)

<http://www.identitagolose.it/sito/it/44/3100/dallitalia/litalia-vista-dai-cinesi.html?p=0>

(25/01/16)

<http://www.infodata.ilsole24ore.com/2014/12/17/export-prima-apertura-del-mercato-cinese-ai-prosciutti-italiani/>

(18/12/15)

<http://ire.eciq.cn/>

(16/12/15)

<http://www.ilsole24ore.com/art/impresa-e-territori/2013-07-23/lalimentare-italiano-frenato-dazi-152858.shtml?uuid=AbzD2IGI>

(08/01/16)

<http://www.ismeaservizi.it/flex/cm/pages/ServeBLOB.php/L/IT/IDPagina/2865>

(07/01/16)

[http://ricerca.gelocal.it/gazzettadimodena/archivio/gazzettadimodena/2008/01/31/DC5PO\\_DC501.html](http://ricerca.gelocal.it/gazzettadimodena/archivio/gazzettadimodena/2008/01/31/DC5PO_DC501.html)

(08/01/16)

<http://www.salumi-italiani.it/it/index.php>

(07/01/16)

[http://www.salute.gov.it/portale/temi/p2\\_6.jsp?lingua=italiano&id=1626&area=sicurezzaAlimentare&menu=esportazione&tab=4](http://www.salute.gov.it/portale/temi/p2_6.jsp?lingua=italiano&id=1626&area=sicurezzaAlimentare&menu=esportazione&tab=4)

(29/12/15)

<http://www.tescopl.com/index.asp?pageid=290>

(18/12/15)

<http://win.mofcom.gov.cn/en/>

(16/12/15)