



Università
Ca'Foscari
Venezia

Corso di Laurea magistrale

in Lingue, economie e istituzioni dell'Asia e dell'Africa

Tesi di Laurea

L'esportazione dell'olio d'oliva italiano in Cina: come orientarsi nell'Impero del dragone

Relatrice

Ch. Prof.ssa Alessandra Perri

Correlatore

Ch. Prof. Franco Gatti

Laureanda

Martina Galluzzo

Matricola 869693

Anno Accademico

2018 / 2019

INDICE

| | |
|--|----|
| 引言..... | 3 |
| INTRODUZIONE..... | 7 |
| CAPITOLO UNO – Il processo di internazionalizzazione..... | 9 |
| 1.1 L’apertura ai mercati internazionali..... | 9 |
| 1.2 Approcci teorici: l’internazionalizzazione come processo evolutivo | 11 |
| 1.3 Le strategie di entrata..... | 16 |
| 1.3.1 Modalità d’entrata nei mercati stranieri..... | 21 |
| 1.4 Strategie di marketing: il dilemma tra standardizzazione e adattamento | 27 |
| 1.5 Differenze tra i paesi: questione di distanza | 32 |
| 1.5.1 Distanza Culturale..... | 34 |
| 1.5.2. Distanza Amministrativa | 35 |
| 1.5.3. Distanza Geografica..... | 38 |
| 1.5.4. Distanza Economica..... | 39 |
| | |
| CAPITOLO DUE – Un nuovo attore nel contesto globale: la Cina tra accordi commerciali e scelte di prodotto | 41 |
| 2.1 L’ascesa economica cinese | 41 |
| 2.2 Le relazioni commerciali tra Italia e Cina: cenni storici e “Nuova via della Seta” | 44 |
| 2.3 Percezione e sfide del <i>made in Italy</i> in Cina..... | 48 |
| 2.4 Italia e Cina: due realtà a confronto..... | 50 |
| 2.5 Le sfide del mercato cinese: aspetti strategici ed operativi..... | 55 |
| 2.5.1 Le barriere commerciali..... | 56 |
| 2.5.2 Strategie di marketing: nome e ruolo del marchio..... | 59 |
| 2.5.3 Il sistema distributivo cinese..... | 62 |
| | |
| CAPITOLO TRE – I beni agroalimentari italiani nel mercato cinese..... | 65 |
| 3.1 Un quadro d’insieme del commercio agroalimentare italiano: numeri e tendenze | 65 |
| 3.2 Procedure e documenti necessari per esportare in Cina..... | 69 |

| | |
|---|-----|
| 3.3 Gli ostacoli al commercio dell'agroalimentare in Cina | 72 |
| 3.3.1 Normative sul settore agroalimentare | 73 |
| 3.3.2 L'importanza dell'etichetta..... | 78 |
| 3.3.3 Barriere tariffarie: dazi ed imposte | 82 |
| 3.3.4 Logistica e canali di distribuzione dell'agroalimentare | 85 |
| 3.3.5 Sviluppo della competizione con i produttori locali | 91 |
| 3.4 I mercati di nicchia: un'occasione per le aziende del <i>made in Italy</i> | 92 |
| | |
| CAPITOLO QUATTRO – Sfide e nuove opportunità per l'olio d'oliva italiano in Cina | 94 |
| 4.1 L'olio d'oliva: produzione e consumi nel contesto mondiale..... | 94 |
| 4.2 Numeri e tendenze produttive italiane | 97 |
| 4.3 I consumi nazionali dell'olio d'oliva | 103 |
| 4.5 Gli scambi internazionali ed il ruolo dell'Italia | 104 |
| 4.6 L'olio d'oliva in Cina..... | 107 |
| 4.6.1 Ostacoli all'esportazione italiana di olio..... | 110 |
| | |
| CAPITOLO CINQUE – La strada del successo: il mercato cinese dell'olio di oliva attraverso gli occhi degli esportatori italiani..... | 114 |
| 5.1 Il campione di aziende ed il sistema produttivo italiano..... | 114 |
| 5.2 Motivazioni di entrata e scelte strategiche sul mercato cinese | 115 |
| 5.3 Scelte di prodotto e barriere..... | 119 |
| 5.4 I canali di distribuzione..... | 121 |
| 5.5 Le strategie di comunicazione | 123 |
| 5.6 Prospettive future | 124 |
| | |
| CONCLUSIONI | 126 |
| BIBLIOGRAFIA | 129 |
| SITOGRAFIA..... | 140 |

引言

如今，全球竞争环境越来越被看作一个单一的大型市场，其特点是企业为了成功地实现国际化进程而频繁运营。实际上，在过去的五十年里，全球化飞速增长，这不仅影响着我们的日常生活，而且影响着各国之间的关系。这种现象产生的根源与16世纪资本主义的传播有关，但是直到工业革命的到来，这一概念才有了更重要的价值。实际上正是在这个时期，由于要寻找原材料，全球化开始从工业化程度最高的州进入欠发达的州。由于技术的普及以及基础设施和通讯的发展，企业决定逐步分配投资，开始向我们现在所说的新兴国家发展。全球化使世界各国的经济相互依存关系日益紧密，这是由于多方面因素引起的，其中之一便是以关贸总协定和世贸组织一类的组织推动了体制改革，这些体制改革导致关税壁垒减少，也导致出行了一些阻碍国际贸易的非关税政策。

企业的国际化进程带来了各种各样的理论方法的发展，这些理论方法仅侧重于分析公司为打入国外市场所采用的形式和方法。企业国际化被反复定义为一种渐进的动态过程，它支持企业从逐步获取信息和运营知识而衍生出的公司结构和战略变化。尽管公司国际化这一题目早在20世纪60年代就已经成为了被分析的主题，理论贡献首先集中在自有生产要素或利率差异上，但由于Hymer的贡献，它开始具有一定的意义。这位学者在这方面的重要性在于他用自己的贡献对国际化研究进行分类，例如Perretti提出的区分。外来责任的概念对后来的理论发展影响最大，以至于促使许多学者宣称，后来的理论不过是在Hymer的语境下进行的再加工。这个概念指的是在一家公司向海外扩张时，由于原产国在社会，语言，文化，政治制度等方面的差异，会产生一系列额外成本和不利条件，有意或无意地造成进入的障碍。但是，乌普萨拉学院的代表使国际化过程模型的理论方法领域的转折点可以追溯到1970年代中期。特别是自1975年以来，在Johanson和Wiedersheim-Paul以及后来Johanson和Vahlne的贡献下，对国际化过程的解释注意力最终转移到了公司上。该模型将国际化描述为一个渐进的渐进过程，这次是在逐步建立市场知识的指导下，将其描述为连锁企业的四个进化阶段。每个新阐明的阶段的连锁建立不仅意味着知识水平的提高，还意味着更大程度的承诺，这代表了允许公司发展的基本要素。作者认为，这种增量增长不仅影响进入国外市场的方法，而且也影响地理区域。实际上，紧随这一潮流的理论是基于心理距离的概念，这对目标市场的选择有着特殊的影响。

如果论文的第一部分着重于为国际化提供一般框架以及与国际化有关的问题作为过程的决定因素，那么进入方法和策略的选择就决定了距离对商业活动的影响。本章讨论了中国在全球经济背景的作用下，与意大利的商业关系以及对意大利产品的看法，还谈到了文化因素在营销和品牌选择方面的影响。实际上，近年来，作为最大新兴市场的中国在贸易中已变得至关重要，并且正日益成为意大利

公司投资和出口的目的地。中国的成功是由后毛泽东时代的改革带来的，当时政治家邓小平的目标是打破毛泽东时代遗留下来的威胁国家社会和金融稳定的因素。中国于2001年加入世界贸易组织的这一目标决定了前几年的政策成功。该目标的重要性不仅在于中国发展的进一步腾飞推动出口和进口增长，更重要的是它对全球经济的影响导致了强劲的增长。因此，中国在世界范围内成功提高了中国消费者的购买力，并催生了一个日益开放、被外国产品和生活方式所吸引的中高端社会阶层。这些新消费者的诞生导致了对更高质量产品需求的增长，比如典型的意大利制造产品，由于食品欺诈案件助长了进口产品的传播，这些产品有时会受到当地消费者的青睐。由于这些原因，意大利公司越来越有兴趣与中国建立贸易关系。但是，由于经济、立法、社会和文化等方面的差异，国际化进程也存在一些问题。实际上，尽管在中国加入世界贸易组织之后，通过与外国的商业法规的修订消除了最严格的保护主义，并且通过一系列协议具体化了对国际贸易开放的持续承诺，但进入中国市场仍然受到关税和非关税壁垒的破坏。因此，有必要制定一项能够应对中国市场挑战的战略计划。例如，对公司造成巨大问题的其中一个因素是中国的分销系统，因为它所组成的渠道具有多样性和碎片化。它的碎片化的动机是实现快速的转型，这一方面导致了新的发行格式的出现，另一方面又使现有的发行形式得以保留。实际上，该系统的特点是在农村和城市外地区存在着专门针对前工业经济和计划经济的分销渠道，而较大的城市中心的特点则是随着时间的流逝，随着外国公司在传播，出现了新的管理模式。该模式的特点是，随着诸如大连锁店之类的创新性分配手段的激增，但是并没有完全掩盖更传统的形式。由于分销形势如此多样，公司经常发现自己不得不寻求当地合作伙伴的协助，以制定更有效和更具竞争力的营销策略。然而，尽管分销合作伙伴对于摆脱中国新兴市场的困境至关重要，但事实证明，他们有时并不适合推广产品本身。这件事的动机首先是当地的分销商缺乏营销技巧，他们不了解本地市场对新产品的期望，因此，他更倾向于采用一种策略，让他以较低的投资获得最大的收益。这也是有可能的，因为经销商有各种各样的选择，他可以从这些选择中独立选择，从让他获得最大收入的商品，降低成本的承诺和金钱。在阐述了企业进入中国市场时面临的主要问题之后，论文的第三章着重分析了中国农业食品行业的特点和存在的问题。实际上，农业食品工业是意大利国际形象所依托的主要部门之一，也是构成意大利优秀品质的部门之一。对于在意大利制造领域处于领先地位的意大利公司而言，中国农业食品市场无疑是一个重要的机遇，尤其是由于其增长以及对西方特色产品的需求转移，这使其成为沃土，但与此同时，对意大利中小型企业仍充满陷阱。尽管加入世贸组织已降低了一系列关税，但仍然存在一系列严重的法律和监管障碍，损害了我们公司的承诺。出口所需的无休止的一系列步骤，以及对产品加标签和注册的义务，仅是意大利食品与中国消费者餐桌之间的一些

障碍。此外，获取有关海关和检疫要求的最新信息，以及标签，包装，食品标准和获准成分清单的要素，可能是一个具有挑战性且耗时的过程。因此，必须要做好准备，不要低估完成该过程所需的时间，成本和文件数量。为了在农业食品领域与中国建立商业关系，实际上有必要通过大量文件和许可证来保证出口产品的健康。必须对加工食品进行适当的分析，并且必须具有原产国专业机构颁发的证明其卫生状况。此外，证书必须用英文和中文书写。这些法规的严密性通过大量不被允许进入中国农业食品领域的产品得到了证实。这些基本上是水果和蔬菜类的新鲜产品，没有来自原产国的足够保证，因此被封锁以保证中国消费者免受其中某些食品中所含植物病原体的侵害。所有不符合中国法规要求的食品必须通过抽样方式送至中国卫生部，由卫生部通过安全评估来确定标准。过去几年食品卫生检查的效率低下，中国政府的恐惧由此产生。实际上，中国市场日益复杂的商业和工业现实已经在负责卫生控制的机构之间引起了混乱，而事实证明，卫生控制不足以发挥这一作用，造成了戏剧性的局面。标签是中国农产品出口的另一个重要因素。实际上，在中国，包装食品有义务贴上标签，但必须遵守一项法律，即标签可以在产品的原产地使用，也可以在到达目的地之后使用。如果您选择在原产国使用标签，出口商将必须向进口商提供必要的信息，以便能够创建图形化的标签来适应中国市场，同时符合规定的产品命运。使用这种模式的重大优势是，尽管是非正式的，但可以事先获得中国当局的批准。随后，研究集中在主要税种上，这些税种根据要出口的产品以及产品原产国与中华人民共和国之间的关系而有所不同。以意大利为例，它拥有“最惠国”的特殊优势。这是对来自世界贸易组织成员国的国家和具有双边贸易协定（包含有关待遇的规定）的国家通常采用的产品的进口关税税率。

最后，第四章和第五章特别讨论了橄榄油行业，这也要感谢对意大利一些出口商的采访。在这一部分的研究中，在全球范围内以及在意大利层面上报告有关生产和消费的信息之后，讨论了橄榄油在中国的作用以及随之而来的主要机遇和挑战。实际上，近年来，人们越来越关注寻找可以给健康带来健康益处的食品，这对橄榄油的市场需求产生了明显的积极影响，该市场正成为全球食品行业增长最快的细分市场之一。就中国而言：中国人的饮食习惯正在发生变化，尤其是在大城市中最富裕的口中，中国人饮食习惯的日益转变使橄榄油广泛传播，橄榄油是其他传统上的常见脂肪油（花生油，大豆和玉米）的有效替代品。推动这一产品发展的一个重要因素也是由于中国人健康状况的恶化，人们越来越容易患上糖尿病，高血压和肥胖症等慢性疾病，人们对健康领域的关注度越来越高。尽管中国西部有一些地区适合橄榄的种植，但由于缺乏现代种植技术，种子和经验，国内橄榄油的产量仍然很低，只占世界产量的0.2%。因此，目前的大部分的橄榄油都是进口的。意大利在中国供应国排名中排名第二。尽管该细分市场有所增长，

意大利目前又已成为第二大全球供应商，但中国的橄榄油行业仍然是我国的第二市场。并且中国市场对橄榄油的消费仍然没有什么“认知”，尽管为了响应消费者购买力的提高，越来越多地接受西方生活方式和就健康饮食，购买力大大地提高了。但考虑到在中国拥有的庞大消费者，这些数量仍然是可笑的。其它亚洲国家（如日本和韩国）由于过去几年中更大程度的自由化，许多人都欣赏脱离当地习俗的油产品。产品在中国仍然很少使用，因此进一步证实了该产品在中国的用途不多，与其说作为一种食品，不如说是作为是一种社会条件或与外国人的亲近关系的工具，只有一小部分人对该产品有所了解，它更多地是作为一种“异国情调”的礼品，这种习俗在意大利这样的国家长期以来已经被废弃了。正是由于这些原因，销售橄榄油的公司仍在朝着那些有历史先例的地区发展，这些地区对外国人更开放，例如沿海地区或工业和政治中心地区。尽管存在这些负面因素，但应该指出的是，近年来，中国经历了飞速发展，地方政府和意大利企业都致力于推广橄榄油，不仅将橄榄油宣传为一种资产食物，也可以作为保健品，这可以带来广阔的前景。

INTRODUZIONE

L'idea di sviluppare tale ricerca nasce dalla volontà di fondere il mio percorso di studi sulla realtà economica, istituzionale e culturale cinese con l'importanza assunta dalla produzione e dalla commercializzazione dell'olio d'oliva nella storia della mia famiglia, testimone da vicino della realtà produttiva olivicola italiana caratterizzata da una miriade di piccole aziende sparse in tutto il territorio. Questi due elementi non fanno che confermare l'esigenza in seno a molte aziende italiane di trasformarsi per rispondere alle esigenze poste dal nuovo panorama commerciale mondiale sempre più competitivo e caratterizzato dall'introduzione di nuove forze commerciali.

Infatti, negli ultimi anni l'ingresso di nuovi attori nel panorama economico, l'abbattimento delle barriere spazio-temporali e la convergenza delle esigenze dei consumatori hanno portato a ridefinire le dinamiche dei mercati internazionali e di conseguenza a spingere le aziende ad intraprendere un processo di internazionalizzazione che se da un lato si configura come un'opportunità commerciale unica, dall'altro risulta un imperativo di sopravvivenza. Le pressioni concorrenziali e la necessità di mantenere e rafforzare la propria posizione sul mercato, hanno costretto le imprese ad esplorare le opportunità oltre i limiti dei loro mercati nazionali, al fine non solo di sopravvivere ma anche di ottenere un vantaggio competitivo sui concorrenti.

Un ruolo di rilevante importanza in tal contesto è giocato dalla Cina, il più grande mercato emergente, che sta divenendo sempre più meta degli investimenti e delle esportazioni delle aziende italiane. A seguito dell'aumento del potere d'acquisto dei consumatori cinesi e della nascita di un ceto sociale medio-alto, sempre più aperto ed attratto dallo stile di vita e dai prodotti stranieri, si sta assistendo alla crescita della domanda di prodotti tipici del *made in Italy*, favoriti a quelli locali in virtù dei casi di frode alimentare che hanno incoraggiato la diffusione dei prodotti importati, garanzia di qualità.

Tuttavia, il processo di internazionalizzazione soprattutto verso il gigante asiatico non è privo di insidie, frutto delle divergenze di carattere economico, legislativo, sociale e culturale. Alla luce di questi elementi, la tesi intende fornire un quadro generale dei processi di internazionalizzazione delle imprese, evidenziando le difficoltà che emergono nel relazionarsi con un paese distante in termini socio-culturali e normativi come la Cina. In particolare si intende prendere in esame il settore olivicolo il quale malgrado stia sperimentando un crescente consenso da parte dei consumatori cinesi, in virtù delle proprietà salutistiche del prodotto e del suo *status symbol* come elemento cardine della

tradizione culinaria mediterranea, non è ancora del tutto fiorito soprattutto in rapporto alla vastità della popolazione e al potenziale futuro che può dare un apporto importante per rispondere alla crisi economica italiana.

La tesi si articola in cinque capitoli di cui il primo si propone di fornire un quadro generale sull'internazionalizzazione che attraverso un'analisi della letteratura in merito esplorerà tematiche quali le determinanti del processo, la scelta delle modalità e delle strategie d'entrata quindi l'impatto delle distanze nelle attività commerciali.

Nel secondo capitolo verrà posta l'attenzione sul ruolo della Cina nel contesto economico mondiale, i rapporti commerciali con l'Italia e la percezione dei suoi prodotti, dunque l'impatto della componente culturale nelle scelte di marketing e *branding* e le principali sfide che ne derivano. Il focus sarà poi rivolto nei confronti del compartimento agroalimentare italiano (Capitolo tre), settore trainante dell'intera economia, e dal rapporto che si è instaurato con il mercato cinese. Verranno in questa sezione evidenziati in particolar modo gli ostacoli e le barriere che aumentano i costi d'accesso al mercato agroalimentare della Repubblica Popolare Cinese quindi le peculiarità dell'iter di esportazione e di distribuzione.

Il quarto capitolo entrerà nel vivo del settore olivicolo, fornendo dapprima un quadro generico delle produzioni e dei consumi a livello mondiale e nel contesto italiano, quindi verrà esaminato il ruolo del prodotto nel mercato cinese e le sfide e le problematiche che ne derivano. Infine le informazioni riportate saranno dotate di maggiore autorevolezza grazie al contributo di alcuni export manager del settore che si sono prestati nel fornire uno spaccato pratico, confermando o confutando quanto emerso dalla ricerca teorica.

CAPITOLO UNO – Il processo di internazionalizzazione

1.1 L'apertura ai mercati internazionali

Al giorno d'oggi i mercati si inseriscono in un contesto dominato da competizione, turbolenza e rapida crescita. Ciò ha indotto le imprese a rispondere alle nuove esigenze attraverso un percorso di apertura verso l'ambiente internazionale. Il processo in atto si impernia su una tendenza all'attivo sin dalla rivoluzione industriale dell'Ottocento¹, la quale ha però assunto una valenza più importante a partire del secondo dopoguerra. Si tratta del processo di globalizzazione, il quale non solo ha ridefinito la realtà sociale e culturale odierna, ma anche quella economica. Il termine “globalizzazione”, non ha una definizione univoca (Manelli, 2017), tuttavia nella letteratura vi sono numerose descrizioni alternative, le quali differiscono sulla base del grado di complessità attribuito al fenomeno e alle conseguenze che questo implica nel contesto di riferimento (Wolf, 2002)². In questa sede può essere rilevante prendere in considerazione la definizione di globalizzazione fornita dall'International Monetary Fund:

Globalization refers to the growing economic interdependence of countries worldwide through the increasing volume and variety of cross-border transactions in goods and services and of international capital flows, and also through the more rapid and widespread diffusion of technology³

La crescente interdipendenza economica dei paesi di tutto il mondo operata dalla globalizzazione è resa possibile grazie a diversi elementi, uno tra i quali è rappresentato dalle riforme istituzionali promosse da organizzazioni come il GATT e la WTO, le quali hanno portato alla riduzione delle barriere tariffarie e non tariffarie che ostacolavano il commercio internazionale (Gambino et al., 2016). Altro elemento propulsivo è stato lo sviluppo delle scienze e delle tecnologie che non solo hanno permesso un abbattimento dei costi dei trasporti e delle

¹ Tra i prodromi del processo di globalizzazione nell'Ottocento ha assunto un ruolo fondamentale lo sviluppo tecnologico, il quale permise la fabbricazione di imbarcazioni all'avanguardia e un progresso nel settore delle comunicazioni e delle infrastrutture. (MANELLI, 2017)

² Charles WOLF, *Straddling Economics and Politics: Cross-Cutting Issues in Asia, the United States, and the Global Economy*, RAND Corporation, 2002.

³ INTERNATIONAL MONETARY FUND, *World Economic Outlook, May 1997: Globalization: Opportunities and Challenges*, Washington, 1997.

comunicazioni, ma hanno anche consentito, unitamente all'aumento del reddito pro-capite, un miglioramento delle strutture industriali (Gao, 2000).

Il processo di globalizzazione, dunque, si configura come una tendenza irreversibile⁴ non priva di implicazioni sullo sviluppo economico mondiale. A tal proposito, l'evoluzione di quest'ultimo determina l'avvicinarsi di fasi di integrazione⁵ e di stagnazione, le quali influenzano direttamente le *performance* aziendali.

In rapporto alle dinamiche recenti, le imprese stanno fronteggiando una fase di rallentamento della globalizzazione, che si traduce in una minore propulsione verso l'integrazione e, dunque, nella diminuzione degli scambi internazionali. Tuttavia, il processo permane e non lo si può trascurare (Manelli, 2017). A supporto di tale affermazione, un progetto di ricerca della Banca d'Italia⁶ ha illustrato gli effetti positivi che negli ultimi anni l'internazionalizzazione ha avuto sulle imprese italiane. Infatti, sono proprio le aziende che si sono affacciate ai mercati internazionali quelle ad aver mostrato una maggiore resistenza durante questo periodo di crisi, grazie soprattutto alla possibilità di operare in mercati diversi e più dinamici rispetto a quello interno, caratterizzato da una forte instabilità finanziaria.

La diffusione del processo di internazionalizzazione delle aziende, negli ultimi anni, ha portato numerosi studiosi a tentare di individuare le caratteristiche generali dell'azienda attiva nei mercati esteri. I primi contributi di questa tipologia sono stati forniti da Lilienthal (1960)⁷, il quale ha parlato di azienda "multinazionale" per riferirsi ad una tipologia di impresa la cui struttura commerciale e, talvolta, produttiva è situata in paesi diversi da quello d'origine. Questo concetto, ripreso da studi successivi, come quelli di Rugman (1980)⁸ e quelli di Buckley e Casson (1986)⁹, pur non delineando il fenomeno nel suo complesso, ha istituito dei riferimenti generali. Che confermano quanto già

⁴ GAO Shangquan, *Economic Globalization: Trends, Risks and Risk Prevention*, CDP Background Paper n. 1, 2000.

⁵ Una fase di estrema integrazione dei mercati è stata registrata negli anni Novanta, grazie soprattutto all'entrata nel contesto internazionale di nuovi mercati e nuovi *competitors* (Manelli, 2017).

⁶ Banca d'Italia Eurosystema, *Internazionalizzazione delle imprese italiane*, 2015.

⁷ D. LILIENTHAL, *Management of the Multinational Corporation*, in M. Anshen, G.L. Bach (a cura di), *Management and Corporations*, New York, Mc Graw-Hill, 1960.

⁸ A.M. RUGMAN, *A New Theory of the Multinational Enterprise: Internazionalization versus Internalization*, *Columbia Journal of World Business*, 1980, pp. 23-29.

⁹ P.J. BUCKLEY, M. CASSON, *The Economic Theory of the Multinational Enterprise*, Londra, Mc Millan, 1986.

affermato da Arndt (1956)¹⁰ che sosteneva che l'internazionalizzazione non si riferisce alla dimensione finanziaria dell'impresa, ma a quella reale. Pertanto "detenere nel proprio portafoglio di attività finanziarie quote azionarie di aziende operanti all'estero non costituisce una forma di internazionalizzazione, salvo il caso in cui questo comporti un impegno diretto nella gestione di tali imprese"¹¹. Dunque un'impresa internazionalizzata non adotta comportamenti strategici e operativi legati al singolo paese, ma funzionali ad aree geografiche più estese.

Alla luce di queste considerazioni, analizzando l'organizzazione delle attività, Robinson¹² riconosce tre tipologie di azienda:

- *impresa internazionale*: contraddistinta da una gestione separata delle attività locali e delle attività estere;
- *impresa multinazionale*: le attività di questo tipo di azienda sono integrate tra loro e la gestione è nelle mani di un vertice situato nel paese d'origine;
- *impresa transnazionale*: le attività, la proprietà ed il management sono interamente integrate.

Da questo quadro appare dunque chiaro il fatto che la struttura organizzativa di un'azienda impegnata in attività all'estero sia fondamentale per determinare la sua dimensione a livello internazionale. Tuttavia, nell'impegnarsi in tale impresa, l'azienda si trova ad agire in un contesto fortemente competitivo che se da un lato offre numerose opportunità, dall'altro la espone a grandi rischi dati soprattutto dalle differenze socio-culturali, politiche e legislative rispetto al paese d'origine. Per tale motivo è necessario che le aziende elaborino premeditadamente una strategia che permetta di rispondere attivamente alle nuove esigenze dell'ambiente estero, calcolando i costi necessari per sostenere la trasformazione stessa.

1.2 Approcci teorici: l'internazionalizzazione come processo evolutivo

Il processo di internazionalizzazione delle aziende, come sottolineato da Fletcher (2001)¹³, è stato uno dei campi di studio, nell'ambito dell'*International business*, maggiormente

¹⁰ H.W. ARNDT, *Overseas Borrowing. The New Model*, Economic Record, n.33, 1957.

¹¹ Matteo G. CAROLI, *Globalizzazione e localizzazione dell'impresa internazionalizzata*, Franco Angeli, 2000, p.45.

¹² R. ROBINSON, *International Management*, Holt, Rinehart and Winston, 1967.

¹³ R. FLETCHER, *A Holistic View of Internationalisation*, International Business Review, vol. 10, 2001, pp. 25-49.

analizzati degli ultimi quarant'anni. Questo interesse crescente ha portato all'elaborazione di una grande varietà di approcci teorici, i quali si sono focalizzati prettamente sull'analisi delle forme e delle modalità adottate dalle aziende per penetrare nei mercati esteri, lasciando tuttavia relativamente poco spazio alla trattazione concernente le modalità con cui l'impresa muta col passare del tempo.

Alla luce delle trasformazioni in atto negli ultimi anni, l'internazionalizzazione delle aziende è stata più volte etichettata come un processo dinamico progressivo (Melin, 1992) che asseconda i cambiamenti strutturali e strategici dell'azienda derivanti dalla graduale acquisizione di informazioni e conoscenze operative. Sebbene la tematica dell'internazionalizzazione delle imprese sia stata oggetto di analisi già prima degli anni Sessanta, con contributi teorici focalizzati soprattutto sui fattori produttivi posseduti o sui differenziali dei tassi di interesse, inizia a possedere una certa rilevanza grazie all'apporto di Hymer. L'importanza dello studioso in questo filone è tale da aver portato a categorizzare gli studi sull'internazionalizzazione sulla base del suo contributo. Un esempio ne è la distinzione elaborata da Perretti¹⁴, il quale individua tre tipologie di apporti teorici (Teorie pre-Hymer, teoria di Hymer, teorie post-Hymer) proprio sulla base della teoria elaborata dello studioso canadese.

La teoria formulata da Hymer denominata "Teoria dei vantaggi monopolistici e delle imperfezioni di mercato" (1960) consiste essenzialmente nella confutazione della tradizionale teoria commerciale e finanziaria neoclassica e si muove nella direzione di un'analisi dell'impresa multinazionale basata sulla teoria dell'organizzazione industriale. Infatti, all'inizio degli anni Sessanta la spiegazione principale relativa ai movimenti dei capitali internazionali si basava sulla teoria del trasferimento indiretto, secondo la quale il capitale si muoveva in risposta alle variazioni dei differenziali dei tassi di interesse (Carl Iversen, 1936)¹⁵. L'intento di Hymer era quello di distaccarsi dalla visione macroeconomica (nazione) e focalizzare invece l'attenzione sulla realtà imprenditoriale, ricercando le determinanti del processo di internazionalizzazione nelle caratteristiche stesse dell'impresa. Il contributo che più di ogni altro ha influenzato le teorie successive, tanto da spingere numerosi studiosi a dichiarare che le teorie posteriori non sono altro che una rielaborazione in base al contesto di quella di Hymer, è il concetto di *liability of foreignness*. Questo concetto allude al fatto che un'impresa, nel suo espandersi all'estero,

¹⁴ C. DEMATTÈ, F. PERRETTI, *Strategie di internazionalizzazione*, Milano, Egea, 2003.

¹⁵ C. IVERSEN, *The importance of the international margin*, *Explorations in International Economics: Notes and Essays in Honor of F. W. Taussig*, McGraw-Hill, New York, p. 68-83, 1936.

è esposta ad una serie di costi aggiuntivi e di svantaggi connessi con la diversità dal paese d'origine in termini di società, lingua, cultura, sistema politico ecc. che creano, intenzionalmente o meno, delle barriere all'ingresso. Dunque, la posizione di svantaggio rispetto alle imprese locali, che le aziende si trovano ad affrontare, spiega e giustifica la gradualità del processo di internazionalizzazione (Pavione e Pezzetti, 2014)¹⁶ ripresa anche dagli studi successivi.

Seguendo la via tratteggiata da Hymer, Vernon tenta di delineare un modello di sviluppo progressivo del processo di internazionalizzazione grazie alla teoria del ciclo di vita del prodotto o *product life cycle model*. Il modello, ripreso in seguito da numerosi altri autori, parte dalle teorie degli anni Cinquanta e Sessanta con l'obiettivo di spiegare come le multinazionali americane si immettevano nei mercati esteri al fine di acquisirne quote di mercato. L'idea di base di Vernon è quella di interconnettere le fasi di vita di un prodotto, ossia le fasi del suo sviluppo commerciale, con le differenti modalità organizzative e strategiche attraverso le quali l'impresa si presenta e si impone all'estero. Nella prima fase, quella introduttiva, il prodotto è nuovo e ancora non standardizzato per questo l'azienda si indirizza prettamente verso il mercato domestico, in quanto può beneficiare

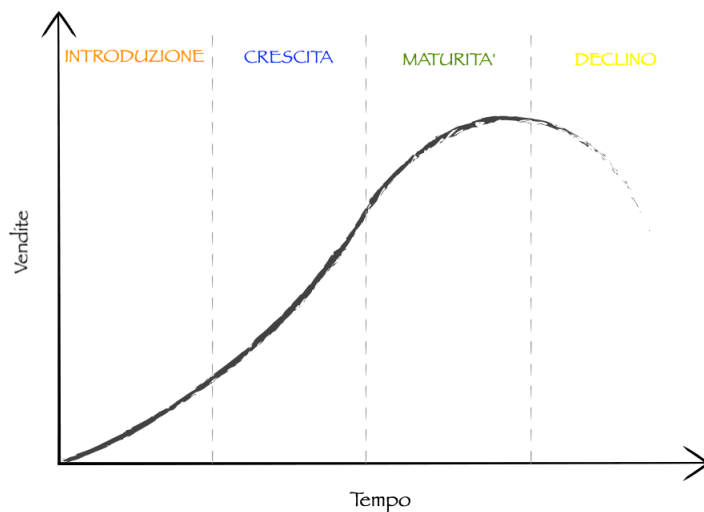


Figura 1 Fonte: Adattamento personale da Groucutt et al., 2004.

della domanda interna. Talvolta le aziende durante questa fase possono decidere di affacciarsi ai mercati esteri tramite l'esportazione verso paesi sviluppati, al fine di sfruttare le economie di produzione. La seconda fase "espansiva" è caratterizzata invece da una graduale dilatazione della domanda del prodotto, il quale inizia a conoscere un certo grado di standardizzazione. Conseguentemente, le attività di esportazione diventano centrali e si iniziano a rivolgere anche a mercati meno sviluppati; inoltre iniziano ad

¹⁶ Enrica PAVIONE, Roberta PEZZETTI, *La distanza psichica nelle strategie di internazionalizzazione delle imprese*, Maggioli Editore, 2014.

essere collocate all'estero (nei paesi con una domanda maggiore) anche parte delle attività produttive. Nella fase di maturità, il prodotto giunge appunto alla sua fase matura o standardizzata. Il mercato domestico è saturo e cede il passo allo sviluppo commerciale in nuove aree geografiche, soprattutto quelle che permettono un abbattimento dei costi di produzione. Infine, vi è la fase del declino nella quale viene definitivamente meno il legame tra prodotto e mercato di origine. La produzione e la domanda si spostano definitivamente nelle aree di più recente sviluppo, nelle quali il prodotto si trova ad una fase meno avanzata del suo ciclo di vita.

Il modello delineato da Vernon, sebbene presenti numerosi vincoli, come sottolineato dall'autore¹⁷, risulta comunque di considerevole importanza. L'internazionalizzazione viene considerata come un processo che si impernia sulle mutazioni di mercato e di prodotto, le quali implicano una trasformazione del sistema organizzativo e una ricollocazione delle attività dell'azienda.

Il punto di svolta nell'ambito degli approcci teorici sull'*internazionalization process model* si ha però a partire dalla metà degli anni Settanta grazie agli esponenti della Scuola di Uppsala. In particolare dal 1975 con il contributo di Johanson e Wiedersheim-Paul e in seguito quello di Johanson e Vahlne (1977), grazie ai quali l'attenzione per spiegare il processo d'internazionalizzazione si sposta definitivamente sull'azienda.

Il modello elaborato da questi autori divenne il riferimento principale nell'ambito degli studi relativi al processo di internazionalizzazione, prima grazie all'elaborazione di un quadro di apprendimento graduale che permette di superare l'incertezza dei mercati e poi con gli *Innovation model* (Rogers, 1962; Tesar, 1977) che spiegano il processo come una sintesi di scelte aziendali (grado di controllo, modalità d'entrata...¹⁸).

L'analisi condotta dagli esponenti del cosiddetto Uppsala model, trae le informazioni che sono state utilizzate per costruire il modello da un *case study* relativo a quattro aziende svedesi.¹⁹ Il modello descrive l'internazionalizzazione (come nel modello precedente), come un processo graduale ed incrementale, articolato questa volta in quattro fasi evolutive di un'*establishment chain*²⁰ guidata dall'acquisizione progressiva di

¹⁷ R. VERNON, *The Product Cycle Hypothesis in a New International Environment*, Oxford Bulletin of Economics and Statistics, n.41, 1979, pp. 255-267.

¹⁸ Massimo MANELLI, *L'internazionalizzazione d'impresa*, Milano, Franco Angeli, 2017.

¹⁹ Le quattro aziende prese in analisi furono: Atlas Copco, Facit, Sandvik e Volvo.

²⁰ Le origini di questo approccio incrementale del processo di internazionalizzazione sono attribuibili agli studi di Aharoni datati nel 1966 (CAROLI, 2017).

conoscenze relative al mercato (Johanson e Wiedersheim-Paul, 1975).

- Fase 1: nessuna attività di esportazione regolare.
- Fase 2: esportazione tramite rappresentanti indipendenti (agenti).
- Fase 3: creazione di una filiale di vendita all'estero.
- Fase 4: unità di produzione / produzione all'estero.

Ognuna delle fasi appena enunciate dell'*establishment chain*, implica non solo un crescente livello di conoscenza (basato sull'esperienza, *learning by doing*) ma anche un maggiore grado di *commitment*, che si configurano come elementi basilari per permettere lo sviluppo dell'azienda. Tale crescita incrementale, secondo gli autori, non tocca meramente le modalità di entrata nei mercati esteri ma anche l'area geografica di interesse. Infatti, le teorie che seguono questo filone si fondano sul concetto di distanza psichica, la quale influisce in modo particolare sulla scelta del mercato target. L'azienda infatti, priva di un bagaglio sufficiente di abilità ed esperienze specifiche, tende a scegliere come prima spiaggia del suo percorso di internazionalizzazione, paesi che siano psicologicamente più vicini al mercato domestico. Questa distanza, spiegata da Johanson e Vahlne come "the sum of factors preventing or disturbing the flows of information between firm and market"²¹ (Johanson e Vahlne, 1977)²¹ racchiude una serie di variabili di natura culturale, legale ma anche norme sociali come lingua, istruzione e pratiche commerciali che misurano il grado di estraneità (*foreignness*) di un paese (Johanson e Vahlne, 1977). Le aziende, dunque, sulla base di questo concetto tendono ad iniziare il loro processo di internazionalizzazione in paesi che sentono più "vicini", e solo in un secondo momento, avendo acquisito conoscenze specifiche e avendo di conseguenza abbattuto le barriere psicologiche, decidono di avventurarsi in quelli culturalmente e geograficamente più distanti, determinando una crescita incrementale. Alla luce di queste considerazioni che sottolineano come la gradualità degli investimenti e della scelta dei paesi in cui penetrare sia guidata da elementi di diversità culturale e politica fa riemergere con forza il concetto di *liability of foreignness* che dunque si amplificherà con il crescere della distanza psichica (Johanson e Vahlne, 2009).

Il concetto di *psychic distance* è stato più volte utilizzato per esplicitare l'approccio incrementale all'espansione estera delle aziende ed è stato esteso anche al comparto del *retailing*. Un esempio di questa versione approfondita è il contributo di Treadgold (1990),

²¹ J. JOHANSON, E. VALHNE, *The Internationalization Process of the firm – A model of Knowledge and Development and Increasing Foreign Commitments*, Journal of International Business Studies, n. 8, p. 23-32, 1977.

il quale applicando la distanza psichica alle imprese di vendita al dettaglio ha riconosciuto tre fasi principali (riluttanza, cautela ed ambizione)²² che un'azienda sperimenta al crescere dell'esperienza acquisita.

Tuttavia, i modelli che si basano su questo concetto sono stati più volte oggetto di critiche da parte dei letterati a causa dell'eccessivo determinismo che spiega l'internazionalizzazione attraverso stadi piuttosto rigidi. Infatti, spesso tali modelli sono stati rivistati prendendo in considerazione le critiche ricevute. Treadgold ad esempio rielabora in particolare il ruolo della distanza psichica, sottolineando come questa “non può da sola spiegare le differenti prestazioni delle imprese nei mercati esteri (ma) ... deve essere inserita all'interno di uno schema interpretativo unico che evidenzia i diversi fattori che contribuiscono alle performance organizzative dei retailer all'estero e le relazioni che intercorrono tra loro”²³. Dunque, solo attraverso la combinazione di fattori quali management, sistema organizzativo, sistema distributivo, modalità d'entrata ecc., la distanza psichica può aiutare ad interpretare le diversità delle prestazioni aziendali, un quadro che rompe con il concetto di espansione estera imperniato sullo sviluppo di una sequenza a priori in favore di un quadro prettamente predittivo.

Anche l'Uppsala model a causa del rapido sviluppo del commercio internazionale si è rivelato inefficace per spiegare il processo di internazionalizzazione, testimoniato dalla presenza nel panorama commerciali di imprese che non seguono necessariamente passaggi incrementali definiti dell'*establishment chain*. Per questo motivo è stato necessario revisionare il modello il quale sottolinea ora come l'entrata nei mercati non sia più legata strettamente alla distanza mentale che intercorre tra essi ma sia correlata alla rete di relazioni interdipendenti dell'ambiente commerciale. La scelta di internazionalizzazione dell'azienda risulta il frutto delle azioni tese al rafforzamento delle posizioni all'interno della rete commerciale.

1.3 Le strategie di entrata

Nella letteratura economica, lo studio delle strategie d'entrata è relativamente nuovo, infatti è solo negli ultimi quarant'anni che si è affermato come uno degli ambiti di

²² Gaetano AIELLO, *L'internazionalizzazione delle imprese al dettaglio*, Franco Angeli, 2005.

²³ Ibid.

maggior interesse (Werner, 2002)²⁴, portando ad avere numerosi apporti professionali che hanno analizzato la questione attraverso le più disparate angolazioni e prospettive. I primi esempi di questa tipologia di studi sono attribuibili ad autori quali Stopford e Wells (1972)²⁵, i quali analizzarono le modalità prescelte dalle aziende per penetrare i mercati esteri, senza tuttavia elaborare un quadro teorico che fosse in grado di esplicitare razionalmente le scelte operate. Ciò nonostante, secondo i principali compendi di *International Business*, i quesiti basilari posti dagli studiosi per determinare un quadro generale delle strategie adottate nel processo di internazionalizzazione, possono essere essenzialmente sintetizzati in quattro punti (Resciniti et al., 2013)²⁶:

- *Perché*: quali sono le attività da sviluppare all'estero?
- *Dove*: quali sono i mercati migliori?
- *Quando*: definire il miglior momento per entrare nel mercato prescelto
- *Come*: quali sono le modalità d'entrata più appropriate?

Sebbene la maggior parte degli studi si soffermi prettamente sull'analisi delle modalità d'entrata, il primo punto da prendere in considerazione è l'individuazione delle motivazioni che spingono un'impresa ad operare questa scelta. Infatti a seconda dei moventi specifici di ogni azienda viene definita la tipologia di internazionalizzazione (Internazionalizzazione commerciale, internazionalizzazione produttiva, internazionalizzazione delle conoscenze²⁷), necessaria ad elaborare la strategia più appropriata per il successo²⁸.

L'inquadramento delle cause che determinano la scelta di un'azienda di essere internazionale è un argomento particolarmente vasto in quanto queste possono scaturire da origini diametralmente opposte. Possono, ad esempio, derivare da un'azione strategica

²⁴ Steve WERNER, *Recent Developments in International Management Research: A review of 20 Top Management Journals*, Journal of management, n.28, 2002, pp. 277-305.

²⁵ John M. STOPFORD, Louis T. WELLS, *Managing the Multinational Enterprise: Organisation of the Firm and Ownership of the Subsidiaries*, Basic Books, New York, 1972

²⁶ Riccardo RESCINITI, Donatella FORTUNA, Michela MATARAZZO, *Strategie e posizionamento nei mercati esteri. I percorsi di sviluppo delle medie imprese campane: I percorsi di sviluppo delle medie imprese campane*, Milano, Franco Angeli, 2013.

²⁷ È opportuno sottolineare che tra queste tipologie di internazionalizzazione, solamente quella commerciale rientra nella sfera dell'*International marketing*. Ciò nonostante, anche la delocalizzazione produttiva, qualora fosse realizzata per fornire tale mercato estero o un mercato geograficamente vicino, può essere annoverata tra le diverse tipologie di internazionalizzazione commerciale.

²⁸ Massimo MANELLI, *L'internazionalizzazione d'impresa*, Milano, Franco Angeli, 2017.

dell'azienda, la quale intende proteggere i propri interessi competitivi, o possono derivare semplicemente da un imperativo di sopravvivenza. Per semplificare l'ampia gamma di motivazioni, queste sono state catalogate da Manelli in due tipologie: cause interne e cause esterne²⁹. Il primo gruppo si riferisce a quelle motivazioni collegate ad un miglioramento delle prestazioni aziendali, le quali emergono in modo più o meno spiccato a seconda delle modalità di entrata prescelte e dell'esperienza aziendale nei mercati internazionali. Rientrano in questa categoria:

- La ricerca nei mercati esteri di un abbattimento dei costi di approvvigionamento e di produzione (“orientamento all’efficienza”³⁰). È una motivazione propria di aziende operanti in segmenti di mercato sensibili alla convenienza del rapporto qualità/prezzo, le quali mirano principalmente ad una delocalizzazione delle loro attività nei mercati dei paesi emergenti.
- L’opportunità di allargare il proprio mercato per conseguire profitti più consistenti. Si tratta di quello che Resciniti (2009) definisce “orientamento ai volumi”, ricercato specialmente quando vi è una forte concorrenza sul mercato domestico o, ancor di più, quando si giunge alla sua saturazione. In tal modo l’azienda avrà l’occasione di accrescere il numero dei potenziali acquirenti e di supplire ad un eventuale calo delle vendite;
- La necessità di sviluppare *know-how* o “orientamento all’innovazione”³¹. Si riferisce all’obiettivo di sviluppare conoscenze specifiche, relative ad esempio alle caratteristiche peculiari di alcune aree geografiche target, ottenibile in questo caso attraverso lo sviluppo di attività quali l’esportazione;
- Consolidamento della propria posizione competitiva. Si tratta di una motivazione propria di aziende già presenti sul mercato estero che tuttavia intendono accrescere la loro presenza internazionale, al fine di fronteggiare la competitività estera.

Le motivazioni esterne, al contrario, concernono elementi derivanti dalle opportunità e dagli stimoli posti dal contesto internazionale, come:

²⁹ Ibid.

³⁰ Riccardo RESCINITI, “La competitività”, in Riccardo Varaldo, Daniele Dalli, Annalisa Tunisini (a cura di), *Un tesoro emergente. Le medie imprese italiane dell'era globale: Le medie imprese italiane dell'era globale*, Milano, Franco Angeli, 2009.

³¹ Ibid.

- Necessità di adeguarsi al riposizionamento di clienti e concorrenti sul mercato internazionale. In questi casi la scelta di internazionalizzazione è soprattutto motivata dalla necessità di sopravvivenza. Nel primo caso si tratta di imprese prevalentemente di nicchia, i cui introiti sono strettamente legati all'attività di imprese-clienti che espandendosi all'estero inducono i loro fornitori a fare la medesima scelta. Nel secondo caso invece si tratta di una decisione strettamente legata alla competitività dell'azienda, la quale deve rispondere alle minacce incarnate dall'espansione estera dei propri concorrenti, ricalcando le loro strategie;
- Incentivi all'internazionalizzazione delle autorità locali. Si tratta per lo più di agevolazione di natura finanziaria, servizi promozionali, assicurativi ecc., aventi come obiettivo della penetrazione straniera;
- Presenza di opportunità commerciali considerevoli. Le aziende che solitamente sono mosse da questa motivazione, incorrono in alti rischi dovuti alla mancanza di adeguate analisi e conoscenze relative al mercato target, in particolar modo riguardo gli eventuali ostacoli.

È opportuno sottolineare che tutte queste motivazioni, siano esse interne o esterne, influiscono sul processo di internazionalizzazione. Infatti, la scelta di espandersi all'estero è solitamente innescata da più cause concatenate, le quali a seconda della loro preponderanza determineranno la scelta strategica più appropriata.

Una volta che le imprese hanno stabilito di impegnarsi nel processo di internazionalizzazione, una delle scelte più importanti è la valutazione delle tempistiche d'ingresso nei mercati target. La rilevanza di questa componente è data dal fatto che la scelta dei tempi d'ingresso influisce direttamente sia sulla sopravvivenza dell'impresa, sia sulla posizione che questa assumerà all'interno del settore prescelto, rappresentando talvolta un'importante fonte di vantaggio competitivo nei contesti internazionali (Mascarenhas, 1992)³². Sebbene non vi sia una vera e propria teoria, a causa delle complessità derivanti dalle varie differenze degli aspetti metodologici, l'analisi empirica delle tempistiche d'entrata, come chiarito da diversi studi (Mitchell, 1991³³; Luo, 1998³⁴)

³² Brian MASCARENHAS, *Order of entry and performance in international markets*, Strategic Management Journal, 1992.

³³ Will MITCHELL, *Dual Clocks: Entry order influences on incumbent and newcomer market share and survival when specialized assets retain their value*, Strategic Management Journal n.12, 1991, pp.85-100.

³⁴ LUO Yadong, *Timing of Investment and International Expansion Performance in China*, Journal of International Business Studies Vol. 29, No. 2 (2nd Qtr.), 1998, pp. 391-407.

è una questione specifica del contesto, di pari importanza e interdipendente con la scelta di localizzazione dell'investimento e la scelta delle modalità d'entrata. Generalmente, gli studi su tale componente si soffermano soprattutto sui vantaggi dei cosiddetti *first-mover*, i pionieri dei nuovi mercati. Questi basano la loro strategia sulla possibilità di poter costruire una forte reputazione (Alpert et al., 1995³⁵), in quanto la loro posizione di preminenza li favorisce nella creazione di un rapporto di fiducia con la clientela. Inoltre, uno dei vantaggi fondamentali sta nella creazione di una serie di standard che si imporranno sul mercato, creando delle barriere a scapito dei *second mover*, date soprattutto dalla conseguente creazione di costi di transizione (*switching costs*) per i clienti che intendono passare ai prodotti o ai servizi della concorrenza (Lieberman e Montgomery, 1998)³⁶. Tali vantaggi sono accompagnati da una serie di punti a sfavore dell'ingresso pionieristico, derivanti dai rischi e dai costi associati direttamente con la posizione di preminenza assunta. Infatti, i pionieri devono talvolta affrontare mercati con caratteristiche diverse da quelle che contraddistinguono i mercati domestici e svolgere una funzione educativa nei confronti dei consumatori. Tali svantaggi, al contrario, risultano un elemento positivo per gli entranti secondari che hanno, invece, l'opportunità di far tesoro degli errori dei precursori e di sfruttare l'esperienza acquisita dai rivali, evitando l'incertezza operativa e gli investimenti iniziali, non solo in termini monetari ma anche in termini educativi³⁷. Ciò nonostante, è necessario che tali "*late movers*" apportino miglioramenti sensibili ai prodotti o ai servizi sia dal punto di vista tecnico che dal punto di vista della comunicazione di marketing (Urban et al., 1986)³⁸. Tuttavia come anticipato, la scelta delle tempistiche adatte varia a seconda del contesto di riferimento. Molti studi, infatti, si sono concentrati sull'analisi delle caratteristiche dei vari mercati al fine di determinare quali sono i fattori che incidono sui tempi d'ingresso. In particolar modo, oggetto di studio approfondito sono stati i contesti particolari come i mercati emergenti, i quali rispondono ad esigenze diverse. Questo filone di studi si fonda soprattutto sulle differenze che contraddistinguono questi mercati ed i mercati maturi, e determinano che,

³⁵ Frank H. ALPERT, Michael A. KAMINS, *An empirical investigation of consumer memory, attitude, and perceptions toward pioneer and follower brands*, Journal of Marketing, n. 59, 1995, p. 34-45.

³⁶ Marvin B. LIEBERMAN, David B. MONTGOMERY, *First mover (dis) advantages: Retrospective and link with the resource-based view*, Strategic Management Journal, n. 19, p. 111-1125, 1998.

³⁷ I nuovi clienti vanno infatti "educati" ai nuovi beni introdotti nel mercato.

³⁸ Glen L. URBAN, Theresa CARTER, Steven GASKIN, Zofia MUCHA, *Market Share Rewards to Pioneering Brands: An empirical Analysis and Strategic Implications*, Management Science, n.32, 1986, pp.645-659.

essendo dei contesti nuovi, l'ampio bagaglio di opportunità è accompagnato da altrettante incertezze. Di conseguenza l'entrata prematura in questi contesti determina rischi nettamente maggiori (Dobrev e Gotsopoulos 2010)³⁹. Tuttavia, talvolta è proprio questo contrasto ad essere il motore principale nella scelta delle aziende di penetrare in questi mercati. Queste, infatti, sperano che la creazione di un monopolio del mercato ed una fidelizzazione della clientela e delle istituzioni locali risulterà difficile da contrastare da parte dei concorrenti. Difatti, molti studi sottolineano come la difficoltà principale delle imprese entrate in tali mercati, in tempi successivi, sia data dagli ingenti svantaggi causati dalla difficoltà di tessere legami preferenziali.

1.3.1 Modalità d'entrata nei mercati stranieri

Nel momento in cui un'azienda decide di penetrare in un mercato straniero, deve operare una scelta anche in termini di canale d'ingresso, ossia la modalità attraverso la quale interconnettere i sistemi di produzione e commercializzazione dell'azienda con il sistema distributivo estero (Di Gregorio, 1993)⁴⁰. La scelta strategica di come stabilirsi efficacemente all'estero va ponderata con cura, prendendo in considerazione gli obiettivi dell'impresa ma anche il grado di impegno finanziario, il quale aumenta all'aumentare del grado di difficoltà relativa all'organizzazione necessaria a sviluppare l'attività all'estero. Sebbene nella letteratura sia stato dato ampio spazio alla descrizione di un'enorme quantità di modalità d'accesso, i ricercatori sono divisi sul loro numero reale. Ad esempio Anderson e Gatignon (1986) ne riconoscono diciassette, Pan e Tse (2000) dieci, mentre Brouthers e Hennart (2007) ne individuano sedici diverse tipologie. Ciò nonostante, il numero esatto di tipologie è un dato di interesse secondario per i ricercatori, i quali si sono concentrati soprattutto nel definire delle categorie in cui classificare le varie modalità. Sulla base di alcuni studi condotti inizialmente da Root (1987) e poi rielaborati in seguito da altri autori, sembra che vi sia un'intesa nel riconoscere tre tipologie di canali. Questi sono l'esportazione, la stipula di accordi contrattuali con collaboratori locali e investimenti (Valdani e Bertoli, 2006). Solitamente i ricercatori classificano e interconnettono tra loro queste modalità d'ingresso in base al livello di

³⁹ Stanislav D. DOBREV, Aleksios GOTSPOULOS, *Legitimacy vacuum, structural imprinting, and the first mover disadvantage*, Academy of Management Journal, n.53, 2010, p. 1153-1174.

⁴⁰ Angelo DI GREGORIO, *Lo sviluppo sui mercati internazionali. Analisi per le decisioni*, ISEDI, 1993.

controllo delle attività all'estero, all'impegno delle risorse, alla condivisione del rischio e alla flessibilità. Le categorie generalmente riconosciute sono due: *equity* e *non-equity*. La categoria *non-equity* può essere definita come una modalità che non comporta investimenti azionari e raggruppa tipologie di entrata quali gli accordi contrattuali (*licensing*, contratti di ricerca e sviluppo, contratti di lungo termine tra venditore e acquirente, alleanze e *franchising*) e l'esportazione (che si suddivide in esportazione diretta ed esportazione indiretta). La categoria *equity*, invece, presuppone un efficace controllo di gestione⁴¹ e si suddivide in *joint venture* e *wholly or partially owned operations* (*Greenfield* e acquisizioni).

Per quanto riguarda la prima categoria, la modalità più semplice di internazionalizzazione è l'esportazione. L'esportazione, ossia il processo attraverso il quale beni e servizi di un paese sono inviati da un paese all'altro per finalità di utilizzo o vendita, può essere suddiviso in tre sottocategorie: esportazione diretta, esportazione indiretta e *Intracorporate transfer*. Si parla di esportazione diretta quando un'impresa opera "direttamente" sui mercati esteri, ossia utilizza la propria struttura commerciale che permette di vendere a consumatori, a distributori o ad utenti finali, situati al di fuori del paese di residenza dell'azienda. Tale modalità consente inoltre di aumentare l'esperienza operativa internazionale e le conoscenze specifiche relative ai singoli paesi in cui opera⁴². Fanno parte delle esportazioni dirette le produzioni su commessa, le vendite dirette alle grandi aziende commerciali locali e quelle on-line. Si parla, al contrario, di esportazione indiretta quando l'impresa agisce per mezzo di intermediari internazionali che possono essere attori indipendenti o organizzazioni complesse. Nel primo caso l'intermediazione avviene per opera di: *buyer*, un attore residente in un determinato paese che rappresenta un numero di società straniere interessate all'acquisto di prodotti del paese dell'acquirente, le cui funzioni comprendono la ricerca delle società esportatrici, la creazione di un portfolio di marchi e la gestione della relazione; un *broker* la cui funzione principale è quella di creare un collegamento tra una società nazionale che vuole vendere e una società straniera che vuole acquistare. Può agire sia come agente per il venditore che per l'acquirente. Nel secondo caso si parlerà di: *Export management company*, una società di gestione delle esportazioni specializzata nelle vendite internazionali che funge da reparto di esportazione esclusivo per diversi produttori alleati ma non concorrenti. Tale società

⁴¹ Sanjeev AGARWAL, Sridhar RAMASWAMI, *Choice of foreign market entry mode: impact of ownership, location and internalization factors*, Journal of International Business Studies, n.23, 1992, p.1-27.

⁴² Svend HOLLENSSEN, *Essentials of global marketing (2nd ed.)*, Pearson Education, Harlow, 2012.

ha un accordo formale per gestire le esportazioni delle imprese manifatturiere e conduce affari a nome di ciascun produttore che rappresenta per il quale gestisce vendite, pubblicità e promozione sui mercati esteri; *Export trading company*, una grande azienda indipendente che acquista prodotti dai produttori e li vende sui mercati esteri per proprio conto svolgendo anche una serie di attività funzionali per consentire transazioni internazionali, come trasporto, deposito, assicurazione, ecc. È inoltre *demand-driven*, ovvero identifica la domanda o le esigenze nei mercati esteri prima di avvicinarsi ai produttori. Fanno sempre parte dell'esportazione indiretta il Consorzio, ossia una struttura per l'internazionalizzazione delle piccole imprese la cui funzione è quella di aggregare un numero adeguato di aziende che desiderano esportare i propri prodotti ma non sono in grado di procedere autonomamente perché troppo piccole; ed il cosiddetto *Piggy back*, un accordo attraverso il quale un produttore, *carrier*, utilizza le sue strutture di distribuzione estere per vendere i prodotti di un altro produttore, *rider*. Per poter instaurare questo tipo di accordo è necessario che le società coinvolte siano alleate e non concorrenti. Infine si parla di *Intracorporate Transfer* quando una società situata in un paese vende un prodotto a una società affiliata in un altro paese.

Continuando con le modalità facenti parte della categoria *non-equity*, di seguito si tratterà degli accordi contrattuali, normalmente stipulati tra aziende che vogliono entrare in un determinato paese target e aziende che hanno già una posizione consolidata all'interno di tale mercato. Una delle modalità di ingresso più utilizzate, che viene considerata come uno delle tipologie più vantaggiose per l'accesso nei mercati esteri da parte delle piccole e medie imprese,⁴³ è il *licensing*. Questo tipo di contratto, interessante per le aziende che desiderano espandere il proprio business (Mottner e Johnson, 2000)⁴⁴, consiste nella concessione, ad una società straniera (*licensee*), di una licenza, a fronte del pagamento di *royalties*⁴⁵. Tale licenza permette la cessione di alcuni *assets*, materiali e non, del *licensor*, (ad esempio la produzione, la lavorazione, il marchio o il nome delle società) a fini di vendita (Root, 1994). Gli *assets* possono essere utilizzati in una determinata area

⁴³ P.N. GHOURI, P.R. CATEORA, *International Marketing*, McGraw-Hill Education, 2006.

⁴⁴ S. MOTTFNER, P.J. JOHNSON, *Motivations and risks in international licensing: A review and implications for licensing to transitional and emerging economies*, *Journal of World Business*, n.32, 2000, pp. 171-88.

⁴⁵ Il compenso riconosciuto al proprietario di un bene, al creatore o all'autore di un'opera dell'ingegno, al possessore di un brevetto o di un copyright, come corrispettivo della concessione di utilizzare commercialmente il bene, l'opera, il brevetto; è di solito commisurato in percentuale al fatturato o al numero degli esemplari messi in commercio. (Fonte: Treccani)

geografica per un periodo specificato. L'utilizzo del *licensing* ha spesso motivazioni economiche come la necessità di un avvio più rapido, di accesso a risorse aggiuntive o di costi inferiori. È infatti considerato il modo più rapido e facile di entrare nei mercati, specialmente quando le aziende non hanno grandi risorse finanziarie (Chen e Messner, 2009). L'altra forma maggiormente diffusa di accordo contrattuale è il *franchising*. Si tratta di una forma specializzata di *licensing* che offre alle aziende l'opportunità di espandersi a livello globale senza compromettere la qualità ed il marchio permettendo allo stesso tempo di avere una bassa componente di rischio di investimento. Attraverso il franchising un'azienda "madre" (il *franchisor*) concede ad un'azienda affiliata (il *franchisee*) il diritto di commercializzare i propri prodotti e servizi e di godere di assistenza e supporto finanziario. I due agiscono dunque come un'azienda integrata verticalmente.

Per quanto concerne la categoria *equity*, la modalità più comune sono le *Joint Ventures*. Si tratta di partecipazioni azionarie in entità giuridiche separate, ovvero più di una organizzazione possiede il controllo e la proprietà della società. La quota azionaria dell'impresa, come suggerito da Levi (2006), è generalmente compresa tra il 25% ed il 75%. Solitamente riguarda due aziende di cui una situata nella nazione d'origine e l'altra situata nella nazione ospitante (Johnson e Tellis, 2008)⁴⁶. Tale modalità è molto diffusa in quanto permette di condividere i rischi che si verificano nei mercati esteri e permette sia di scambiare conoscenze relative ai diversi mercati che di accedere a risorse finanziarie e canali di distribuzione più ampi (Benavides, 2011).

Infine vi sono gli Investimenti Diretti Esteri (IDE) o *Foreign Direct Investment* (FDI), una forma di internazionalizzazione che fornisce all'investitore un *controlling interest* in una società straniera.

Questo tipo di investimenti può essere conseguito attraverso due modalità:

- Investimenti *Greenfield*, ossia l'impresa avvia un'attività in un mercato estero da zero, acquisendo terreni e costruendo nuove strutture e assumendo manager e dipendenti (Hollensen, 2012). Questo tipo di investimento ha il vantaggio di usufruire spesso di incentivi delle comunità locali interessate a sfruttare le opportunità che accompagnano questi investimenti, inoltre i manager non devono occuparsi dei debiti esistenti, delle attrezzature obsolete e non è necessario

⁴⁶ J. JOHNSON, G.J. TELLIS, *Drivers of success for market entry into China and India*, J Mark, n. 72, 2008, pp.1-13.

modificare le vecchie regole di lavoro e cambiare la cultura organizzativa. Tuttavia risulta dispendioso dal punto di vista economico e temporale.

- Acquisizioni, ossia l'acquisto di un'azienda già esistente nel paese straniero. Tale metodo ha la caratteristica di avere una grande sinergia e dà la possibilità di ottenere alcune risorse vitali che potrebbero altrimenti essere difficili da accaparrarsi (marchio, risorse umane informate, ecc.), di non aggiungere ulteriore capacità al mercato e permette di evitare i problemi di avvio. Infatti, come sottolineato da Hongxin, Luo e Suh (2004)⁴⁷, la motivazione principale di tale tipologia d'investimento è di ottenere in modo rapido il controllo delle fabbriche, dei dipendenti, della tecnologia, dei marchi e della rete di distribuzione dell'azienda.

Come si può desumere da questo spaccato, la lista delle modalità di entrata generalmente utilizzate per approcciarsi ai mercati esteri è piuttosto lunga, per questo motivo la problematica relativa alla selezione, da parte dell'investitore o dell'azienda, della più appropriata è stata oggetto di indagini approfondite sin dagli anni Sessanta. La letteratura in merito fornisce, infatti, un'ampia gamma di approcci teorici, i quali hanno tentato di spiegare le determinanti nelle scelte d'ingresso. La scelta della modalità dipende infatti da una vasta gamma di fattori ed è, in linea generale, strettamente legata alle competenze, agli obiettivi strategici dell'azienda, ma anche alle caratteristiche del proprio mercato domestico. Tra le teorie più celebri che forniscono delle raccomandazioni sulla modalità di accesso più appropriata, un posto di rilievo è occupato dal paradigma eclettico di Dunning. Tale teoria, elaborata nel 1976 e rimaneggiata più volte, ha l'intento di fornire un quadro analitico per individuare i fattori che determinano la scelta delle imprese di internazionalizzare le proprie attività. Questa afferma essenzialmente che la scelta delle modalità d'ingresso è determinata dall'interazione di tre specifiche categorie di vantaggi aziendali, (Dunning, 2000)⁴⁸ sintetizzati con l'acronimo OLI (*ownership, location, internalization*), altro nome con il quale si fa riferimento alla teoria.

⁴⁷ HONGXIN Z., LUO Y., SUH T., *Transaction cost determinants and ownership-based entry mode choice: A meta-analytical review*, Journal of International Business Studies, n.35, 2004, pp. 524-544.

⁴⁸ J.H. DUNNING, *The eclectic paradigm as an envelope for economic and business theories of MNE activity*, International Business Review, n. 9, 2000, pp. 163-190.

| | | CATEGORIE DI VANTAGGI | | |
|--------------------|-----------|-----------------------|-----------------|------------|
| | | OWNERSHIP | INTERNALIZATION | LOCATIONAL |
| MODALITÀ D'ENTRATA | LICENSING | ● | ● | ● |
| | EXPORT | ● | ● | ● |
| | FDI | ● | ● | ● |

Figura 2 Fonte: Adattamento personale da Dunning, 1981.

Il primo di questi vantaggi è l'*ownership advantage*, o meglio, il vantaggio relativo alla proprietà, il quale si riferisce ai privilegi competitivi posseduti dalle imprese. Ad esempio, un'azienda che possiede una struttura produttiva situata all'estero ha maggiori vantaggi di proprietà rispetto alle imprese di altri paesi. Questa categoria riguarda dunque degli elementi specifici dell'azienda, i quali possono consistere anche in beni immateriali come il *know-how*, la proprietà intellettuale, la tecnologia, i brevetti ecc. La seconda categoria di vantaggi presa in analisi da Dunning, riguarda i fattori che sponano un'azienda ad ubicare alcune delle attività in una determinata area geografica. Si tratta di tutti quei vantaggi competitivi messi a disposizione da un paese o da una regione, i quali incentivano la presenza straniera grazie alla possibilità di sfruttare in maniera vantaggiosa i vantaggi proprietari sopra descritti. Dunning afferma, infatti, che più un luogo è redditizio (ossia più è dotato di elementi quali risorse infrastrutturali, risorse naturali, fattori culturali e linguistici, costo e qualità del lavoro, politiche economiche, industriali e fiscali), più è favorita la presenza aziendale e di conseguenza più aziende sceglieranno di aumentare o sfruttare i loro vantaggi specifici in quell'area. Infine vi è l'*internalization advantage*, ossia un quadro di vantaggi che derivano dalle modalità con cui le aziende possono organizzare lo sfruttamento delle loro competenze e valorizzare i vantaggi di proprietà. Ossia i vantaggi derivanti dalle scelte di gestione dell'azienda, la quale privilegerà uno sviluppo verticale tramite la costruzione di filiali o impegnandosi direttamente nella produzione estera, piuttosto che concedere a società straniere il diritto di farlo attraverso, ad esempio, la concessione di licenze o di contratti di franchising.

Dunque, essendo il mercato caratterizzato da imperfezioni che influenzano il comportamento delle aziende, queste adotteranno strategie diverse in relazione allo sfruttamento dei vantaggi specifici di cui dispongono.

Possiamo dunque dire che, come emerge da questo spaccato, nel corso degli anni si sono avvicinate numerose teorie che hanno tentato di elaborare un quadro in grado di descrivere il processo di internazionalizzazione delle imprese, le sue determinanti, il suo sviluppo e le sue modalità di espansione, tuttavia tutte attingevano da un bagaglio esperienziale acquisito in contesto socio-economico ben preciso, quello del mondo uscito dal secondo conflitto mondiale, ormai lontano dalla realtà attuale.

Le teorie, in particolare, nacquero con riferimento alla storia delle grandi imprese americane che miravano ad espandersi nei mercati europei o in quelli condizionati dall'influenza economica e politica degli Stati Uniti, ossia modelli di riferimento basati sull'espansione di imprese multinazionali, con una cultura dominante dell'*home market*, che viene adattata ai paesi di destinazioni (Pontiggia et al, 2015)⁴⁹. Oggi al contrario, grazie al ruolo di crescente importanza assunto dalla tecnologia e dalla comunicazione si assiste allo sviluppo di un sistema economico, sociale e culturale mondiale completamente rinnovato. In particolare, grazie al ruolo giocato da Internet e alla luce delle crisi economiche attuali, appare chiaro come ci sia necessità di una revisione delle teorie manageriali classiche in favore di teorie e metodologie in grado di confrontarsi con un panorama commerciale completamente diverso, dominato da mercati in via d'espansione che stanno assumendo una crescente importanza quali il Brasile, la Russia, l'India, e la Cina. Per queste motivazioni è importante delineare delle strategie che prendano in considerazione le peculiarità e gli aspetti critici dei paesi di riferimento in modo da operare delle decisioni razionali che garantiscano il maggior grado di successo.

1.4 Strategie di marketing: il dilemma tra standardizzazione e adattamento

A partire dagli anni Ottanta, la crescita progressiva degli effetti della globalizzazione economica, ha fatto sì che il confronto e dunque la scelta tra le diverse strategie di internazionalizzazione, cadesse nel dibattito relativo a quale politica di marketing adottare, dunque la scelta di adottare una strategia di standardizzazione o di adattamento. Infatti, con l'abbattimento delle barriere protezionistiche dei paesi e con il conseguente

⁴⁹ A. PONTIGGIA, T. VESCOVI, *Panni stesi a Pechino: Esploratori e pionieri nei nuovi mercati internazionali*, Egea, Milano, 2015.

“appiattimento” del mondo, si è assistito ad una tendenziale e progressiva convergenza dei bisogni e dei gusti dei consumatori⁵⁰ che ha spinto numerosi a sostenere che i mercati, essendo diventati così omogenei, permettano alle imprese di poter commercializzare prodotti e servizi identici in tutto il mondo attraverso programmi di marketing standardizzati (Levitt 1983).⁵¹ Tuttavia, questa visione non è priva di scetticismo da parte di molti critici del marketing globale che si sono interrogati sulla fattibilità e sui reali vantaggi provenienti da una standardizzazione dei prodotti e delle procedure di internazionalizzazione. Infatti, vi sono anche i sostenitori di una teoria opposta, i quali sottolineano come le differenze culturali, politiche ed economiche che continuano a persistere nel mondo odierno implicino un necessario un adattamento dei programmi di marketing. Gli studiosi, a tal proposito, hanno cercato di analizzare il comportamento delle aziende nei mercati esteri per poter carpire i fattori che influenzano tale scelta. Questi studi affondano le loro radici nel desiderio di standardizzazione del processo di esportazione delle compagnie americane al di fuori dei confini nazionali (“*standardize for greater efficiency or adapt for greater effectiveness*”)⁵², il cui focus spazia sull’intera linea decisionale dell’azienda, dalle scelte strategiche commerciali, alle scelte di marketing con una particolare attenzione assegnata ad elementi quali il prodotto e la pubblicità. Analizzando gli studi del settore si evince come la strategia della standardizzazione venga applicata soprattutto dalle aziende che si trovano ancora in una fase non avanzata del loro processo di internazionalizzazione, le quali preferiranno replicare le componenti di quel modello di business rivelatosi vincente nel paese di origine, prestando particolare attenzione alla riproduzione di elementi quali gli *assets*, i processi e le modalità operative. Gli autori che maggiormente hanno guardato con favore all’applicazione della strategia della standardizzazione sono Elinder⁵³ e Levitt (1983) i quali sostengono che la standardizzazione dei prodotti (soprattutto quelli di natura tecnologica) e delle pratiche che si sono rivelate efficienti portano ad una notevole riduzione dei costi, in particolar modo in contesti emergenti. Inoltre, tale strategia che consente di accelerare il processo di diffusione delle conoscenze all’interno dell’azienda e permette un accrescimento la clientela attirata dalla maggiore competitività dei prodotti

⁵⁰ W. KEEGAN, M.C. GREEN, *Global Marketing*, Pearson International Edition, 2008.

⁵¹ T. LEVITT, The globalization of markets, *Harvard Business Review*, n. 83, 1983, pp. 93-102.

⁵² M. DE MOOIJ, *Global Marketing and Advertising: Understanding Cultural Paradoxes*, SAGE, 2010.

⁵³ E. ELINDER, *How international can Europe advertising be?*, *Journal of Marketing*, n. 29, 1965, pp. 7-11.

sul mercato, sembra si leghi con quello di efficienza grazie alla rapidità con la quale si può rispondere alle esigenze e alle problematiche che emergono sul mercato.

Diversamente, i sostenitori della strategia dell'adattamento, negano la totale convergenza dei mercati e della sfera economica, sociale e culturale (Fournis 1962)⁵⁴. Ne consegue che le scelte di marketing sono intese come problematiche di natura locale che debbano necessariamente assecondare le specificità di ogni luogo, al fine di non compromettere l'efficacia competitiva. Questa strategia avrà quindi l'obiettivo di adattare prodotti e servizi per soddisfare le necessità derivanti dal contesto culturale, politico e sociale di destinazione.

Avendo evidenziato le peculiarità dei due filoni di pensiero si può evincere come standardizzazione e adattamento siano nient'altro che gli estremi di un *continuum* che necessitano di scelte organizzative flessibili e adattabili ai contesti alle quali verranno applicate (Vescovi, 2015). A tal proposito è opportuno analizzare i vari ambienti con i quali le aziende si trovano ad operare, in modo da poter effettuare la scelta strategica migliore.

Il modello esposto in figura ritrae quattro tipologie di ambienti industriali che si vengono a creare sulla base dell'intersezione tra *forces for global integration*,⁵⁵ ovvero le forze che tendono verso la globalizzazione e di conseguenza verso una standardizzazione del prodotto, e *forces for national responsiveness*⁵⁶, forze che spingono verso la reattività nazionale e quindi verso una differenziazione sulla base alle peculiarità locali.

- **Ambiente Globale:** caratterizzato da forti spinte verso la globalizzazione e una bassa componente di reattività nazionale. In questo tipo di ambienti, l'offerta delle aziende è orientata verso un prodotto standardizzato in tutto il mondo e si pongono come obiettivo quello di massimizzare l'efficienza al fine di ridurre i costi il più possibile. Le società che operano in ambienti globali sono altamente centralizzate e le filiali sono spesso molto dipendenti dal quartier generale. Il loro ruolo principale è quello di attuare le decisioni

⁵⁴ Y. FOURNIS, *The markets of Europe or the European market?*, Business Horizons, n.5, 1962, pp. 77-83.

⁵⁵ J. FAYERWEATHER, *International Business Strategy and Administration*, Ballinger Press, 1978.

⁵⁶ C.K. PRAHALAD, Y. DOZ, *The Multinational Mission: Balancing Local Demands and Global Vision*, Simon and Shuster, 1987.

della casa madre e di agire come condutture di prodotti e strategie. Questo modello è anche noto come modello *hub-and-spoke*.



Figura 3 Fonte: Adattamento personale da Goshal e Nohria, 1993

- **Ambiente Transnazionale:** caratterizzato da forte globalizzazione ma anche da una forte reattività nazionale. Le aziende che operano in questi contesti tentano da una parte di massimizzare la reattività locale e dall'altra di carpire i benefici dati dall'integrazione globale. Le aziende cercano inoltre di creare economie di scala più a monte nella catena del valore e di essere più flessibili e adattative a livello locale nelle attività a valle come il marketing e le vendite. La loro organizzazione è caratterizzata da una rete integrata e interdependente di filiali in tutto il mondo. Queste filiali hanno ruoli strategici e fungono da centri di eccellenza. Grazie all'efficace scambio di conoscenze e competenze, l'azienda è in grado di raggiungere entrambi gli obiettivi strategici.
- **Ambiente Internazionale:** in questa tipologia di ambiente entrambe le forze che interagiscono in questo ambiente sono deboli. La maggior parte delle attività della catena del valore sono svolte presso la sede dell'azienda, i prodotti vengono di conseguenza prodotti nel paese di origine e inviati ai clienti in tutto il mondo, per questo spesso si parla di "strategia dell'esportazione".
- **Ambiente Multidomestico:** questi ambienti sono caratterizzati da una bassa influenza delle forze che spingono verso la globalizzazione e una forte sensibilità alla reattività nazionale. Le aziende che operano in questo contesto hanno l'obiettivo di soddisfare le esigenze dei mercati locali in tutto il mondo, attraverso la personalizzazione dei loro

prodotti e servizi. Le aziende multidomestiche hanno spesso una struttura molto decentralizzata con filiali che operano in modo relativamente autonomo e indipendente dalla sede centrale. Un grande esempio di azienda multidomestica è Nestlé, la quale ha strategie di marketing differenti per ciascuno dei mercati in cui opera e adatta i suoi prodotti ai gusti locali offrendo prodotti diversi in mercati diversi.

In conclusione, possiamo dire che, sebbene ogni epoca sia stata caratterizzata da tendenze ben definite⁵⁷ nella scelta tra standardizzazione e adattamento, giustificate dalle condizioni socio-politiche all'interno del quale si svilupparono e, sebbene gli studiosi abbiano dato largo spazio nella letteratura a tale dibattito, quest'ultimo è ancora irrisolto. Ciò che è imprescindibile è il ruolo giocato, negli ultimi anni, dal processo di globalizzazione che, operando un abbattimento delle barriere infrastrutturali, politiche e sociali, ha fatto tendere l'ago della bilancia in favore della standardizzazione del marketing, dei prodotti e delle strategie. Tuttavia, come testimoniato da molteplici studi, la strategia di standardizzazione sta venendo progressivamente sostituita da un adattamento dell'offerta in base alle esigenze del mercato, dando vita a dei modelli di business ibridi (Pontiggia et al., 2015)⁵⁸ che si ispirano da una parte ai modelli e ai prodotti di successo dei mercati di partenza e dall'altra prendono in considerazione le componenti derivanti dalle esigenze locali. Dunque, il processo di internazionalizzazione sottolinea come ci sia la necessità di fondere il processo di adattamento in base alle caratteristiche del contesto di riferimento. Per questo motivo le aziende dovranno ponderare attentamente il contesto nel quale andranno ad operare ed i suoi aspetti fondamentali attraverso una valutazione dell'insieme dei rischi e dei costi necessari alla penetrazione stessa ma anche un'analisi dei concorrenti presenti nel mercato target e delle tempistiche necessarie a implementare le strategie prescelte. L'attenta valutazione permetterà allora di sfruttare al meglio i vantaggi specifici dell'azienda ed il proprio bagaglio esperienziale carpando i vantaggi competitivi di ogni mercato.

⁵⁷ G.S. ALBAUM, E. DUERR, J. STRANDSKOV, *International Marketing and Export Management*, Pearson Education, 2005.

⁵⁸ A. PONTIGGIA, T. VESCOVI, *Panni stesi a Pechino: Esploratori e pionieri nei nuovi mercati internazionali*, Egea, Milano, 2015.

1.5 Differenze tra i paesi: questione di distanza

Le considerazioni desunte dal dibattito tra standardizzazione ed adattamento hanno posto in luce come il mondo sia “*still not flat*”⁵⁹ e di conseguenza come questo si trovi in realtà ancora in uno stato di semi-globalizzazione nel quale i confini hanno ancora una valenza fondamentale (Ghemawat, 2007). Ogni paese infatti presenta le proprie peculiarità in termini socio-culturali e politici che le aziende devono prendere necessariamente in considerazione nel loro processo di espansione all'estero. Infatti, come si è visto in precedenza nei modelli teorici la differenza tra i vari paesi influisce particolarmente sullo sviluppo dell'azienda che intende espandersi all'estero, fondamentali per spiegare tale problematica sono stati i concetti quali la *liability of foreignness* ed il concetto di *psychic distance*, i quali attraverso il termine “distanza” hanno inteso metaforicamente a tutti i costi aggiuntivi e non pecuniari associati all'accesso ai mercati esteri (Ambos e Håkanson 2014)⁶⁰ che influiscono sulle scelte strategiche aziendali. Ancora, autori quali Buckley e Casson (2010)⁶¹ hanno sottolineato la valenza della distanza culturale e psichica e di come queste influenzino le capacità di trasferire le conoscenze alle filiali situate in paesi stranieri a causa dei costi inerenti la costruzione della fiducia con i partner ed i fornitori esteri.

Per tali motivazioni la selezione del mercato straniero al quale affacciarsi e la definizione delle sue caratteristiche in rapporto al paese d'origine dell'azienda, risulta un passo fondamentale dell'iter d'internazionalizzazione, a prescindere dal fatto che l'azienda si stia affacciando all'internazionalizzazione *ex novo* o che stia pianificando l'entrata in nuovi mercati a seguito dell'acquisizione di esperienza in contesti commerciali diversi. Nel corso degli anni sono dunque stati proposti diversi quadri teorici che pur con dei limiti⁶² hanno coadiuvato le aziende nel prendere la decisione sulla selezione del mercato estero (alcuni tra i quali sono il PEST, il PESTEL ed il PESTLE⁶³). Un tentativo recente

⁵⁹ T.L. FRIEDMAN, *The World Is Flat: A Brief History of the Twenty-First Century*, Farrar, Straus and Giroux, 2005.

⁶⁰ B. AMBOS, L. HÅKANSON, *The concept of distance in international management research*, *Journal of International Management*, n.20, 2014, pp. 1-7,

⁶¹ P.J. BUCKLEY, M. CASSON, *The Multinational Enterprise Revisited: The Essential Buckley and Casson*, Palgrave Macmillan, 2010.

⁶² Soffrono di alcune carenze di base tra le quali delle limitazioni in termini di fattori considerati nella selezione del mercato estero, un esempio è la scarsa considerazione del potenziale di mercato (JAIN, 2017).

⁶³ Il framework PEST (*Political-Economic-Social-Technological*) aiuta le aziende ad analizzare l'ambiente esterno che devono affrontare nel loro mercato interno o che potrebbero affrontare in un futuro mercato

di formalizzare la distanza come costruito per spiegare la scelta multinazionale e valutare i rischi ed i costi che questa inevitabilmente crea, è il *framework* proposto da Ghemawat (2001)⁶⁴. Tale approccio che non fa alcun riferimento diretto alle altre teorie esistenti in letteratura determina una sostanziale sovrapposizione tra le fonti di distanza identificate nelle teorie sopracitate, in particolare il modello sembra essere strettamente correlato con il concetto di *liability of foreignness* che include vari tipi di distanza e spiega le motivazioni per cui le imprese multinazionali hanno difficoltà ad operare sui mercati esteri, soprattutto in rapporto a concorrenti locali (Rugman 2011). Il modello elaborato da Ghemawat identifica quattro dimensioni di distanza (culturale, amministrativa,⁶⁵ geografica, economica che danno vita all'acronimo CAGE: nome con il quale è conosciuto il *framework*) sulla base delle quali si impennano le interazioni internazionali.

| | Distanza culturale | Distanza amministrativa | Distanza geografica | Distanza economica |
|---|---|---|---|--|
| Elementi che creano distanza | Lingue differenti Etnie differenti Religioni differenti Norme sociali differenti | Assenza di legami coloniali Ostilità politica Politiche di governo Debolezza istituzionale | Lontananza fisica Mancanza di un confine comune Dimensione del paese Differenze climatiche | Differenze nei redditi dei consumatori Differenze di costi e qualità di: risorse naturali risorse finanziarie risorse umane infrastrutture informazione o conoscenza |
| Settori o prodotti influenzati dalla distanza | Prodotti che hanno un alto contenuto linguistico (TV) Prodotti che influenzano l'identità culturale o nazionale dei consumatori (cibo) Caratteristiche del prodotto che variano in termini di dimensioni, standard, confezione Prodotti con associazione di qualità specifica per paese (vino) | Prodotti che sono visti dal governo straniero come: beni di prima necessità (elettricità), beni che hanno un riflesso sulla reputazione nazionale o come beni di vitale importanza per la sicurezza nazionale (telecomunicazioni) | Prodotti con un rapporto valore-peso basso (cemento) Prodotti fragili o facilmente deperibili (vetro, carne) Servizi nei quali la comunicazione è fondamentale (servizi finanziari) | Prodotti per i quali la domanda varia in base al reddito (automobili) Prodotti nei quali la manodopera ed il costo sono elementi fondamentali (tessili) |

Fonte: Adattamento personale da Ghemawat, 2001.

estero. I fattori contenuti in questo quadro sono essenzialmente estranei al controllo dell'impresa, ma sono ancora fattori su cui l'impresa deve tenere conto nelle operazioni commerciali sui mercati esteri. Alcuni analisti e società di consulenza hanno aggiunto altri fattori al tale modello, come fattori Legali (SLEPT) e fattori ambientali (*Environmental* - PESTEL o PESTLE) altri hanno ancora aggiunto più fattori per includere Etica e dati Demografici (STEEPLE e STEEPLED). Vinod Jain K., *Global Strategy: Competing in the Connected Economy*, Routledge, 2016.

⁶⁴ P. GHEMAWAT, *Distance Still Matters*, Harvard Business Review, n.79, 2001, p.137-147.

⁶⁵ Il nome di questa dimensione ha destato spesso confusione sul suo significato. Infatti piuttosto che amministrativa, questa dimensione avrebbe potuto essere definita come istituzionale o politica, tuttavia così facendo sarebbero stati esclusi alcuni driver di interazioni non facilmente classificabili (ad esempio i legami coloniali che implicano somiglianze di natura amministrativa e culturale).

1.5.1 Distanza Culturale

“The spatial boundaries of a culture are of enormous practical and theoretical interest, particularly with regard to their alignment or non-alignment with national, linguistic and other frontiers”⁶⁶

Con il termine “cultura” Ghermawat si riferisce agli attributi culturali di un Paese che determinano il modo in cui le persone interagiscono tra loro e con aziende, istituzioni e altri elementi di una società. Le differenze nelle credenze religiose, nella razza, nelle norme sociali e nella lingua giocano infatti un ruolo di fondamentale importanza nell’ottica del commercio internazionale. In effetti, possono avere un impatto enorme sulle negoziazioni in quanto sono spesso la fonte principale di ostilità nell’interazione economica tra due paesi. I ricercatori hanno per tale motivo tentato di rilevare una misura di queste differenze al fine di catturare sistematicamente tutte le barriere che l’impresa deve affrontare quando entra in nuovi mercati. La dimensione culturale risulta strettamente legata con la teoria dell’internazionalizzazione di Uppsala, nella quale la scelta della localizzazione delle aziende deve tener conto della “distanza mentale”. Questo concetto, già esposto in precedenza e definito come "fattori che rendono difficile comprendere l'ambiente straniero" (Johanson e Vahlne 2009)⁶⁷ è stato incorporato con altri autorevoli studi che fondono la ricerca sulle differenze nelle culture nazionali al fine di creare un indice di distanza culturale. Tuttavia, è importante sottolineare come la distanza culturale e la distanza mentale esposta dal modello Uppsala, nonostante siano concetti spesso utilizzati in modo intercambiabile, affrontino aspetti diversi delle barriere che le aziende si trovano ad affrontare. Da una parte, la distanza psichica affronta le differenze percepite dei manager tra l’*home country* e l’*host country*, che prendono le mosse dalla mancanza di informazioni di mercato vitali quali l’analisi dei consumatori e dei concorrenti e che si traducono nell’elevata incertezza di entrare nei mercati esteri. Ancora, il modello Uppsala prevede che l’effetto della cultura non sia statico ma che cambi man mano che le aziende acquisiscono maggiore familiarità con i mercati esteri. Di conseguenza, man mano che le aziende acquisiscono maggiore familiarità con un mercato, altri paesi ospitanti con culture simili diventano "meno distanti".

⁶⁶ P.J. BUCKLEY, P.N. GHAURI, *Globalisation, economic geography and the strategy of multinational enterprises*, Journal of International Business Studies, n. 35, 2004, pp. 92.

⁶⁷ J. JOHANSON, E. VAHLNE, *The Uppsala internationalization process model revisited: from liability of foreignness of outsidership*, Journal of International Business Studies, n.40, 2009, pp. 1411-31.

Dall'altra, la distanza culturale, si riferisce alle differenze delle culture nazionali analizzate sotto numerosi punti di vista, dunque, si tratta di quelle differenze culturali tra l'*home country* ed i paesi ospitanti che influenzano le modalità di ingresso di un'azienda ed i settori in cui essa sceglierà di entrare (Ambos e Håkanson, 2014)⁶⁸.

L'elemento più immediato di distanza culturale è senza dubbio la lingua. La condivisione di un linguaggio comune, infatti, può rimuovere molti ostacoli alla conduzione degli affari attraverso le barriere ed in caso contrario far insorgere *missunderstandings* (soprattutto nell'ambito del marketing) con ingenti conseguenze nella domanda dei beni offerti.

Altri attributi culturali sono invece meno facilmente percepibili e compresi, sono molto più sottili. Le norme sociali, il sistema profondamente radicato di principi inespressi che guidano gli individui nelle loro scelte e interazioni quotidiane, sono spesso quasi invisibili, anche per le persone che li rispettano. Molto spesso, gli attributi culturali creano distanza influenzando le scelte che i consumatori fanno tra i prodotti sostitutivi a causa delle loro preferenze per caratteristiche specifiche, un esempio sono i gusti di colore, elemento strettamente legato ai pregiudizi culturali (es. la parola "rosso" in russo significa "bello").

A volte i prodotti possono toccare un nervo più profondo innescando associazioni legate all'identità del consumatore come membro di una particolare comunità, in tali casi, la distanza culturale influenza intere categorie di prodotti. Un esempio è l'influenza che la componente religiosa ha sull'industria alimentare, i cui prodotti sono generalmente abbastanza facili da identificare, tuttavia alcuni paesi non sono privi di sorprese.

Alla luce di questi elementi appare dunque chiaro come ignorare la distanza culturale è uno dei maggiori errori che le aziende possano commettere nell'entrare in un mercato straniero.

1.5.2. Distanza Amministrativa

Se la distanza culturale è vista come la fonte principale delle problematiche nelle relazioni tra due paesi, un'altra variabile da tenere in considerazione è quella rappresentata dalla distanza amministrativa. Per distanza amministrativa, Ghemawat, intende tutti quegli elementi strettamente legati all'azione dei governi e ai conseguenti processi politici, quali leggi, politiche ed istituzioni. La categoria però comprende anche le relazioni formali che

⁶⁸ B. AMBOS, L. HÅKANSON, *The concept of distance in international management research*, *Journal of International Management*, n.20, 2014, pp. 1-7.

i paesi intrattengono tra di loro, sotto forma di trattati e organizzazioni internazionali, poiché sono sostenute dai paesi che le creano o le supportano.

L'autore poi sottolinea come un ruolo cardine nell'influenzare l'attività commerciale dei paesi sia ricoperto dai legami coloniali, a prescindere dal fatto che essi siano o meno ancora attivi tra i paesi in questione. Le analisi statistiche indicano, infatti, che i collegamenti tra le varie colonie hanno delle relazioni commerciali tre volte superiori rispetto a quelli di paesi che non rientrano in questi meccanismi. Infatti, anche tra paesi che erano connessi da legami coloniali in passato, permangono degli elementi simili nel sistema legale che fanno percepire un alto grado di familiarità culturale e che di conseguenza portano ad avere maggiori flussi ed investimenti commerciali. Proprio riguardo gli investimenti diretti esteri, un caso esemplificativo di come la distanza amministrativa sia determinante nella scelta dei paesi sui quali investire, è quello delle azioni commerciali portate avanti dalla Spagna (Ghemawat, 2007)⁶⁹. Infatti, il paese europeo ha portato la sua ondata di investimenti diretti non nel suo stesso continente (nel quale i paesi, oltre ad esseri prossimi geograficamente, lo sono anche dal punto di vista fiscale) ma in America Latina. Questa ricerca evidenzia come i rapporti tra colonizzatore e colonia (e quelli amministrativi in generale), sebbene in questo caso formalmente interrotti nel diciannovesimo secolo, siano radicati a tal punto da essere predominanti nei confronti delle distanze geografiche.

Questa logica, si applica e va presa in considerazione anche nei casi contrari, ovvero quelli che riguardano i rapporti tra due paesi storicamente ostili. Questi infatti si traducono sotto forma di un aumento della distanza amministrativa, malgrado essi possano condividere elementi culturali fondamentali (es. lingua) e si possano trovare ad una distanza geografica ridotta (Ghemawat, 2001)⁷⁰.

La distanza amministrativa, inoltre, tende a diminuire nel caso in cui i paesi intrattengano negoziazioni preferenziali e una valuta comune, agevolando di conseguenza gli scambi

⁶⁹ P. GHEMAWAT, *Redefining Global Strategy: Crossing Borders in a World where Differences Still Matters*, Harvard Business Press, 2007.

⁷⁰ Si tratta del caso dell'India e del Pakistan che pur condividendo una storia coloniale, confini geografici e legami linguistici si trovano ad avere contatti commerciali pressoché inesistenti (i dati ufficiali riportano che il commercio tra loro risulta essere meno di un decimo di ciò previsto dai modelli) in virtù delle loro ostilità storiche. P. GHEMAWAT, *Distance Still Matters: The hard reality of Global Expansion*, Harvard Business Review, n.79, 2001, pp.137-147.

commerciali che avranno volumi maggiori rispetto a quelli posti negli esempi precedenti, soprattutto se le due condizioni coesistono.

I governi di alcuni paesi possono però anche essere spinti a ricercare un certo grado di distanza amministrativa al fine di instaurare delle barriere protezionistiche per limitare la concorrenza straniera. Le misure unilaterali adottate sono poste sotto forma di tariffe e restrizioni per le aziende straniere e di sussidi e favoritismi nelle regolamentazioni e negli appalti per le aziende locali. Sebbene alcune di queste possano frenare l'azione delle aziende domestiche, in generale sono utilizzate per proteggere il mercato interno dagli abusi stranieri e hanno più probabilità di essere applicate se un'industria nazionale soddisfa uno o più dei seguenti criteri (Ghemawat, 2001)⁷¹:

- *È vista come un grande datore di lavoro*: Le industrie che assumono una grossa fetta della popolazione vengono incentivate dal governo locale attraverso la concessione di sussidi e la protezione dalle importazioni.
- *È vista come un campione nazionale*: Alcune aziende essendo simboli della modernità e della competitività di un paese non solo sono protette da una sorta di patriottismo ma sono state anche oggetto di investimenti da parte dello stato al fine di garantire il protrarsi di quest'immagine del paese. E proprio grazie al dispendio statale, che il governo riserva a tali strutture un occhio di riguardo, rendendo maggiormente difficile l'ottenimento di vantaggi a favore degli estranei
- *È vitale per la sicurezza nazionale*. Si tratta di aziende che operano soprattutto nei settori dell'alta tecnologia come le telecomunicazioni e il settore aerospaziale.
- *Produce prodotti di prima necessità*. Le aziende che producono beni essenziali per la vita dei cittadini (beni alimentari, elettricità, carburante...) saranno protetti dalle politiche governative che adotteranno misure per impedire alle società straniere di dominare tali mercati.
- *Produce un bene o un servizio di "diritto"*. Aziende che producono beni o servizi che le persone credono di avere diritto. Si tratta ad esempio delle aziende del settore sanitario, i governi sono inclini a intervenire per stabilire standard di qualità e controllare i prezzi.
- *Sfrutta le risorse naturali*. Essendo le risorse naturali di un Paese viste come parte di un patrimonio nazionale, i governi tendono a proteggerle dallo sfruttamento delle società straniere

⁷¹ Ibid.

• *Implica impegni elevati in termini di costi.* Aziende che richiedono grandi investimenti spesso specifici e irreversibili (raffinerie, impianti di smaltimento ecc.) sono altamente vulnerabili alle interferenze dei governi locali. Infine, la distanza amministrativa tiene conto della percezione che i paesi hanno dei governi target. Se, un governo nazionale è abbastanza potente e le sue strutture istituzionali sono forti è probabile che avrà un livello di integrazione transfrontaliera più elevato. Al contrario, le aziende eviteranno di intraprendere relazioni commerciali con paesi noti per corruzione, sistema legale inaffidabile o conflitti sociali.

1.5.3. Distanza Geografica

Nell'approcciarci alla comprensione della distanza geografica, la definizione che più immediatamente salta alla mente è la distanza in termini di chilometri che separa due luoghi. Se da una parte tale assunto è valido e comporta che, più un paese è lontano dal paese target più sarà difficile intraprendere e gestire rapporti commerciali con esso, dall'altra non è l'unico elemento a far parte di questa dimensione.

Vanno infatti considerati fattori quali la dimensione fisica del paese, la distanza media tra l'interno del paese ed i suoi confini, l'accesso ai corsi d'acqua e all'oceano e la sua topografia. Inoltre, con lo sviluppo dell'urbanizzazione e dell'industrializzazione della società entrano in gioco anche alcuni elementi geografici artificiali: le infrastrutture di trasporto e comunicazione del Paese. Per i trasporti in particolare la distanza geografica è una variabile fondamentale in quanto determina una variazione del suo costo: all'aumentare della distanza, aumentano i costi di trasporto con ingenti conseguenze soprattutto per quei prodotti con un basso rapporto tra valore e peso, come l'acciaio ed il cemento o per i prodotti fragili e facilmente deperibili.

La distanza geografica però non ha conseguenze solo sui beni materiali ma anche sui beni intangibili e sui servizi. Infatti, recenti studi hanno messo in luce come i flussi azionari transfrontalieri tra due paesi diminuiscano in modo significativo all'aumentare della distanza geografica tra di loro. Questo fenomeno, chiaramente, non può essere spiegato dai costi di trasporto come accade per i beni fisici, in quanto i movimenti qui coinvolti sono movimenti di capitale. Tuttavia è il livello dei costi di comunicazione, che essendo sensibile nella stessa misura alla distanza geografica, influisce sugli investimenti delle aziende che preferiranno adottare i investimenti diretti in favore della costruzione di impianti e attrezzature locali per supplire a tale ostacolo.

1.5.4. Distanza Economica

L'ultima tipologia di distanza riconosciuta da Ghemawat è la distanza economica, definita come quella componente che influenza l'attività economica transfrontaliera attraverso meccanismi economici distinti da quelli culturali, amministrativi o geografici già considerati. Questa dimensione, sebbene non sia ampiamente studiata nell'International Business è di fondamentale importanza per chiunque fosse interessato allo studio dei fattori specifici dei paesi che influenzano le scelte di posizione delle multinazionali.

Fondando le sue radici teoriche nell'*International trade theory*⁷², la distanza economica risulta essere l'elemento che più di ogni altro viene abitualmente utilizzato per spiegare gli investimenti internazionali ed i flussi commerciali. Gli elementi più importanti nel determinare la distanza tra i paesi sono infatti la ricchezza ed il reddito pro-capite dei consumatori che influiscono sui livelli commerciali e sui tipi di partner con cui un paese commercia. L'autore, servendosi di alcune ricerche, sottolinea infatti come i paesi più ricchi si impegnino in scambi commerciali internazionali in misura maggiore rispetto a quelli più poveri, scegliendo come partner commerciali paesi con profili economici più simili ai propri. Tutto questo avviene in virtù della correlazione esistente tra PIL pro-capite e flussi commerciali: le aziende per poter sfruttare il proprio vantaggio competitivo hanno la necessità di replicare il proprio modello di business e ciò è possibile solo in paesi che presentano un reddito pro-capite e un bagaglio di risorse simili (in termini di costi e qualità) al paese d'origine. Infatti, tali rapporti commerciali avverrebbero per lo più con altri paesi ricchi in virtù della correlazione positiva tra PIL pro-capite e flussi commerciali. Tuttavia è interessante sottolineare come persino i paesi più poveri nel pianificare l'allocazione delle proprie attività economiche sembra che prediligano paesi più ricchi, per tale motivo nell'analizzare un paese è necessario tener in considerazione non solo la dimensione economica nazionale ma anche quella del singolo cittadino (reddito pro-capite). Al contrario, le aziende che commercializzano prodotti i cui componenti e la manodopera hanno delle oscillazioni di prezzo importanti a seconda del paese in cui vengono prodotti⁷³, sceglieranno di rivolgersi per investimenti o scambi proprio a quei paesi "distanti" dal punto di vista economico da quello domestico, al fine di sfruttare le

⁷² E. HELPMAN, *A Simple Theory of International Trade Corporations*, Journal of Political Economy, n.92, 1984; J.R. MARKUSEN, *Contracts, intellectual property right, and multinational investment in developing countries*, Journal of International Economics, n.53, 2001.

⁷³ Si tratta di settori quali l'industria dell'abbigliamento e delle calzature.

economie di scala. In questi casi, dichiara Ghemawat, “competitive advantage comes from economic arbitrage — the exploitation of cost and price differentials between markets”⁷⁴.

In generale, possiamo asserire che la complessità di elementi e di variabili che contraddistinguono il panorama commerciale internazionale, determinano delle forti pressioni sulle aziende che decidono di entrarvi. A prescindere dagli obiettivi che queste si propongono di realizzare, sono tenute a mantenere un elevato grado di reattività e di agilità per rispondere ai continui mutamenti in atto. Tant’è vero che talvolta le imprese che si concentrano sul mercato interno (o su un numero limitato di aree geografiche) riescono a produrre rendimenti migliori di quelle internazionalmente attive grazie alla loro semplicità e redditività.

⁷⁴ P. GHEMAWAT, *Distance Still Matters: The hard reality of Global Expansion*, Harvard Business Review, n.79, p.8, 2001.

CAPITOLO DUE – Un nuovo attore nel contesto globale: la Cina tra accordi commerciali e scelte di prodotto

“Lasciate dormire la Cina, perché al suo risveglio il mondo tremerà”

Napoleone Bonaparte⁷⁵

2.1 L’ascesa economica cinese

Come abbiamo visto in precedenza, quando si parla di internazionalizzazione delle imprese, uno degli aspetti principali da prendere in considerazione è la questione dell’accesso ai mercati internazionali. Le origini alla base dello sviluppo di questa tematica si devono alle ricerche portate avanti da studiosi prevalentemente statunitensi che, prendendo in considerazione le esperienze delle grandi imprese autoctone, hanno delineato le basi teoriche e le modalità attraverso le quali rivolgersi ai mercati internazionali. Tuttavia, nel corso degli anni lo scenario globale in cui le imprese operano, sia a livello economico che a livello sociale e culturale, si è andato trasformando portando alla necessità di ridefinire quel modello “occidentale statunitense” che faceva riferimento ad un grande mercato come base domestica che si espande in mercati minori (Vianelli et al., 2012)⁷⁶. La necessità di aggiornare i modelli di approccio al commercio internazionale, ormai obsoleti, nasce dunque in virtù dell’emergere di elementi di grande innovazione, primo tra tutti il ruolo crescente assunto dai mercati emergenti, in particolare quello cinese. È in virtù del progressivo spostamento del centro economico mondiale verso l’oriente e della riduzione del *Washington consensus*⁷⁷, che la globalizzazione

⁷⁵ G. ALLISON, *Destinati alla Guerra. Possono l’America e la Cina sfuggire alla trappola di Tucidide?*, Fazi Editore, Roma, 2018

⁷⁶ D. VIANELLI, P. DE LUCA, G. PEGAN, *Modalità d’entrata e scelte distributive del made in Italy in Cina*, FrancoAngeli, Milano, 2012.

⁷⁷ Il *Washington consensus* è un termine coniato nel 1989 dall’economista britannico John Williamson, utilizzato per la prima volta nell’ambito della promozione di alcune modifiche alle politiche per lo sviluppo economico in America Latina. L’espressione indica una serie di direttive di politica economica condivise dalla Banca Mondiale, dal Fondo Monetario Internazionale e dal Dipartimento del Tesoro degli Stati Uniti. Tali norme pongono come obiettivo la creazione, all’interno di economie meno industrializzate come quelle dei paesi in via di sviluppo, di condizioni favorevoli che permettano di implementare la crescita e la stabilità economica. Tuttavia, la sua applicazione ha prodotto risultati contrastanti ed ha destato numerose critiche a causa dell’eccessiva rigidità e della scarsa considerazione delle differenze sociali e culturali dei diversi paesi. In anni recenti è inoltre stata coniata con intento provocatorio l’espressione *Beijing consensus* (ad

mondiale è sempre più dominata dai paesi emergenti del continente asiatico con un ruolo rilevante assunto dall'economia cinese che sta ridisegnando i rapporti competitivi tra i vari paesi (Vescovi, 2012).

Negli ultimi trent'anni il gigante asiatico ha infatti conosciuto una rapida ascesa che l'ha portato ad affermarsi come una delle principali potenze economiche all'interno del panorama mondiale. Questo suo balzo ha fatto indubbiamente nascere numerose nuove opportunità per gli imprenditori che allo stesso tempo sono vincolati a comprendere il suo mercato in virtù della crescente centralità assunta, la quale influenza direttamente o indirettamente il commercio internazionale. In realtà, il ruolo commerciale della Cina affonda le radici molto lontano nella storia dell'umanità. Infatti, fu proprio l'allora Impero celeste che più di 2000 anni fa diede vita alla rotta commerciale via terra più importante e celebre della storia, la via della seta. Fu sotto la dinastia Han (206 a.C. – 220 d.C.) ed in particolare con l'imperatore Wudi (156 a.C. – 87 a.C.) che si sviluppò l'idea di questa ampia rete commerciale che aveva come obiettivo il collegamento tra l'est e l'ovest, tra la Cina e l'Europa; destinata ad influenzare la storia dal punto di vista non solo commerciale ma anche religioso, sociale e culturale. Oggi è proprio questa componente storica che riemerge con forza attraverso le nuove iniziative commerciali.

La Cina dunque vanta un passato commerciale glorioso ma è solo negli ultimi decenni che il paese è cresciuto a ritmi inverosimili, frutto delle riforme post-maoiste degli anni Settanta. Infatti, fu durante la terza sessione dell'undicesimo comitato centrale del partito comunista cinese (1978) che venne annunciata una nuova linea commerciale ad opera del politico Deng Xiaoping, avente come obiettivo la rottura con l'eredità maoista che aveva minato la stabilità sociale e finanziaria del paese negli ultimi anni. Il risveglio della Cina, seppur accompagnato da polemiche e dibattiti (relativi in particolar modo al legame creatosi tra libertà economica ed autoritarismo politico e sulla distribuzione dei costi e dei benefici) ha continuato ad avanzare.

Un traguardo degno di nota, che ha decretato il successo delle politiche degli anni precedenti è stato l'ingresso della Cina, nel 2001, nella WTO (*World Trade Organization*), l'Organizzazione Mondiale del commercio⁷⁸. L'importanza di questo traguardo non sta

opera dell'economista Joshua Cooper Ramo) che intende fornire un modello di sviluppo alternativo alimentato dal prestigio economico assunto dalla Cina

⁷⁸ *World Trade Organization* o Organizzazione Mondiale del Commercio è un'organizzazione internazionale istituita il 1° gennaio 1995 con l'intento di sostituire il GATT (*General Agreement on Tariffs and Trade*). Come suggerito dal sito del WTO “è l'unica organizzazione internazionale globale che si

meramente nell'ulteriore decollo dello sviluppo cinese che ha conosciuto un ingente aumento delle esportazioni e delle importazioni, ma soprattutto nelle implicazioni che ha avuto sull'intera economia globale determinando una forte crescita (nonostante alcune aziende abbiano visto una riduzione delle loro quote di import-export) (Marazzi e Ciarrocca, 2018)⁷⁹. La Cina, dunque, sebbene con un tasso di crescita inferiore rispetto agli ultimi anni, continua a sperimentare una crescita economica significativa proponendosi, come sottolineato dalle stime dell'*Italian Trade Agency*⁸⁰, come secondo paese con il prodotto interno lordo più elevato al mondo. Dunque, tutti gli indicatori relativi al mercato cinese indicano come il volume degli affari in Cina si stia moltiplicando in modo celere e come grazie a tale crescita i settori sui quali si puntava maggiormente stiano cambiando al fine di indirizzare la crescita economica verso nuove spiagge. Infatti, se un tempo la Cina era conosciuta principalmente per le sue attività manifatturiere a basso costo che permettevano un abbattimento dei costi di produzione, ruolo ricoperto in misura crescente da tutti quei paesi del Sud-est asiatico, oggi si configura come vero e proprio mercato di sbocco. Attualmente l'ambiente commerciale cinese offre opportunità economiche uniche per coloro in grado di sfruttarle tuttavia la sua espansione è accompagnata da grandi difficoltà per gli operatori stranieri che si trovano a divincolarsi tra le sue criticità. Infatti, le aziende straniere devono necessariamente condurre delle ricerche di mercato ed individuare le strategie che più si adattino al mercato cinese, allontanandosi in particolar modo dalla trappola della

occupa delle regole del commercio tra le nazioni. Al centro ci sono gli accordi dell'OMC, negoziati e firmati dalla maggior parte delle nazioni commerciali del mondo e ratificati nei loro parlamenti. L'obiettivo è aiutare i produttori di beni e servizi, gli esportatori e gli importatori a condurre le loro attività." Ha dunque lo scopo di supervisionare le relazioni commerciali tra i 164 paesi aderenti. L'organizzazione, con sede a Ginevra presso il centro William Rappard, consta, oltre ad i 164 già citati, di altri 22 paesi con ruolo di osservatori, comprendendo in tale modo più del 95% del commercio mondiale di beni e servizi.

⁷⁹ M. MARAZZI, L. CIARROCCA, *Intervista sulla Cina. Come convivere con la nuova superpotenza globale*, Gangemi Editore, Roma, 2018.

⁸⁰ Agenzia per la promozione all'estero e l'internazionalizzazione delle imprese italiane. Si tratta di un organismo attraverso cui il Governo favorisce il consolidamento e lo sviluppo economico-commerciale delle imprese italiane sui mercati esteri. Agisce, inoltre, quale soggetto incaricato di promuovere l'attrazione degli investimenti esteri in Italia. Con una organizzazione dinamica motivata e moderna e una diffusa rete di uffici all'estero, l'ICE svolge attività di informazione, assistenza, consulenza, promozione e formazione alle piccole e medie imprese italiane. Grazie all'utilizzo dei più moderni strumenti di promozione e di comunicazione multicanale, agisce per affermare le eccellenze del *Made in Italy* nel mondo. (<https://www.ice.it/>)

generalizzazione che non prende in considerazione le peculiarità socio-culturali del gigante asiatico. In particolare, la Cina essendo un paese vastissimo va affrontata tenendo conto delle varie sfaccettature che contraddistinguono non solo i vari settori economici ma anche e soprattutto le caratteristiche proprie delle varie località.

2.2 Le relazioni commerciali tra Italia e Cina: cenni storici e “Nuova via della Seta”

La storia delle relazioni commerciali tra Italia e Cina è una storia che parte da tempi antichissimi e, come illustrato da Masini (2011) “vanta un primato unico fra i paesi del mondo occidentale; infatti fin dall’epoca degli antichi Romani gli abitanti della penisola italiana hanno avuto, direttamente o indirettamente, rapporti prima commerciali e poi, nel corso dei secoli, politici, religiosi e culturali con gli abitanti dell’Asia orientale”⁸¹.

Secondo i dati Eurostat riferiti al 2018, l’Italia risulta accaparrarsi il quarto posto come fornitore, tra i Paesi europei, della Cina, con un valore delle esportazioni pari circa a 13 milioni, sebbene queste abbiano risentito di un leggero ribasso dovuto alla flessione del settore *automotive*. Mentre la Cina, secondo più recenti statistiche, si trova al nono posto della graduatoria dei principali paesi destinatari delle esportazioni italiane.

| Posizione | Paese | 2016 | | 2017 | | 2018 | | Gen- Apr. 2018 | | Gen.-Apr. 2019 | |
|-----------|-------------|-------------|--------|-------------|--------|-------------|--------|----------------|--------|----------------|--------|
| | | Mln di Euro | Peso % | Mln di Euro | Peso % | Mln di Euro | Peso % | Mln di Euro | Peso % | Mln di Euro | Peso % |
| 1 | Germania | 52.703 | 12,6 | 56.043 | 12,5 | 58.096 | 12,6 | 19.486 | 13,1 | 19.728 | 12,9 |
| 2 | Francia | 44.008 | 10,5 | 46.333 | 10,3 | 48.421 | 10,5 | 15.971 | 10,7 | 16.409 | 10,7 |
| 3 | Stati Uniti | 36.888 | 8,8 | 40.433 | 9 | 42.449 | 9,2 | 13.330 | 9 | 14.203 | 9,3 |
| 4 | Regno Unito | 22.417 | 5,4 | 23.185 | 5,2 | 23.451 | 5,1 | 7.389 | 5 | 8.402 | 5,5 |
| 5 | Svizzera | 18.966 | 4,5 | 20.575 | 4,6 | 22.358 | 4,8 | 6.882 | 4,6 | 8.108 | 5,3 |
| 6 | Spagna | 21.054 | 5 | 23.260 | 5,2 | 24.001 | 5,2 | 7.868 | 5,3 | 7.869 | 5,1 |
| 7 | Belgio | 13.525 | 3,2 | 13.488 | 3 | 13.180 | 2,8 | 4.336 | 2,9 | 4.553 | 3 |
| 8 | Polonia | 11.240 | 2,7 | 12.650 | 2,8 | 13.404 | 2,9 | 4.575 | 3,1 | 4.302 | 2,8 |
| 9 | Cina | 11.057 | 2,6 | 13.489 | 3 | 13.169 | 2,8 | 4.083 | 2,7 | 4.114 | 2,7 |

Figura 4 Fonte: Adattamento da Osservatorio Economico Ministero Sviluppo Economico su dati Istat

Il sito del Ministero degli Affari Esteri italiano sottolinea inoltre come l’incremento delle importazioni abbia avuto un impatto determinante sull’aumento dell’interscambio e del deficit commerciale e su come la crescita delle importazioni italiane riguardi principalmente il settore dei materiali e delle apparecchiature elettriche, in particolare, l’importazione di apparecchiature telefoniche.

Prendendo in considerazione invece i dati statistici cinesi, si registra per l’Italia un incremento delle importazioni pari a circa il 3% e un aumento delle esportazioni del 13,7%

⁸¹ F. MASINI, Prefazione in Pini Mario Filippo, *Italia e Cina, 60 anni tra passato e futuro*, Roma, L’Asino d’oro Edizioni, Roma, 2011, p.11.

che si riflette sia sull'intercambio che sul saldo attivo per la Cina. I governi dei due paesi grazie alle crescenti iniziative di collaborazione condividono inoltre dei campi (Agroalimentare, tecnologie verdi, l'urbanizzazione sostenibile, i servizi sanitari ed il settore aerospaziale) sui quali, investendo, hanno la garanzia di trovare una totale complementarità tra le capacità tecnologiche e industriali italiane e le necessità cinesi derivanti dall'eccezionale sviluppo.

Ad implementare tali scambi negli ultimi anni sono stati creati dai governi dei due paesi numerosi accordi di natura politica, commerciale ma anche istituzionale (attualmente vi sono ben 860 accordi universitari, di cui trecento con le quaranta università cinesi più titolate) che garantiscono un flusso di comunicazione più fluido tra i due paesi. Una piattaforma che promette grandi risultati è l'istituzione del Business Forum Italia-Cina che, inaugurata nel giugno del 2014 e rilanciata all'inizio del 2016, dovrebbe permettere un tipo di interazione innovativa tra i due paesi. Attraverso questa le Comunità d'affari d'Italia e Cina hanno a disposizione un foro permanente che si affianca al dialogo intergovernativo e che dovrebbe facilitare lo scambio d'informazioni, conoscenze, proposte industriali e investimenti reciproci, annoverando anche partnership strategiche su mercati terzi⁸².

Negli ultimi mesi, tuttavia, l'argomento che più sta facendo notizia, nell'ambito delle relazioni commerciali sino-italiane, è il “*Memorandum d'intesa sulla collaborazione nell'ambito della via della seta economica e dell'iniziativa per una via della seta marittima del 21° secolo*”. Il memorandum, firmato il 23 marzo a Roma, avrà valenza di cinque anni e potrà essere modificato in itinere o persino reciso con un preavviso di circa trenta giorni. L'importanza dell'Italia, in tal contesto, è quella di essere il primo paese del G7 ad aver firmato questo tipo di accordo con la Cina. Il memorandum, che consta di ventinove punti per un valore pari a sette miliardi, fa riferimento al coinvolgimento del nostro paese nel progetto conosciuto anche come *BRI* ossia *Belt and Road Initiative* (in cinese *yidai yilu* 一帶一路). Come si può leggere da un documento redatto dal Ministero degli Affari Esteri italiano dell'aprile del 2018 “si tratta soprattutto di un programma di investimenti infrastrutturali che punta a sviluppare la connettività e la collaborazione tra la Cina e almeno altri 70 Paesi localizzati in un'area che rappresenta un terzo del PIL

⁸² L'ultima riunione plenaria del Business Forum Italia-Cina si è svolta a Roma il 22 marzo 2019 in occasione della visita del presidente cinese Xi Jinping.

mondiale, racchiude almeno il 70% della popolazione e possiede oltre il 75% delle riserve energetiche globali”.

| Area | Paese |
|-----------------------------|--|
| Asia orientale | Cina, Mongolia |
| Sud-est asiatico | Brunei, Cambogia, Indonesia, Laos, Malesia, Myanmar, Filippine, Singapore, Thailandia, Timor Est, Vietnam |
| Asia meridionale | Afghanistan, Bangladesh, Bhutan, India, Maldive, Nepal, Pakistan, Sri Lanka |
| Asia centrale | Kazakistan, Kirghizistan, Tagikistan, Turkmenistan, Uzbekistan |
| Medio oriente e nord africa | Bahrein, Egitto, Iran, Iraq, Israele, Giordania, Kuwait, Libano, Oman, Qatar, Arabia Saudita, Palestina, Siria, Emirati Arabi Uniti, Yemen |
| Europa | Albania, Armenia, Azerbaigian, Bielorussia, Bosnia ed Erzegovina, Bulgaria, Croazia, Repubblica Ceca, Estonia, ex Repubblica jugoslava di Macedonia, Georgia, Ungheria, Lettonia, Lituania, Moldavia, Montenegro, Polonia, Romania, Russia, Serbia, Slovacchia, Slovenia, Turchia, Ucraina |

Figura 5 Paesi coinvolti nella Belt & Road Initiative. Fonte: Adattamento da China International Trade Institute

Questo enorme progetto infrastrutturale prevede sei corridoi, di cui quattro terrestri e due vie marittime ai quali si aggiungeranno una via della seta polare e una via della seta aerea.

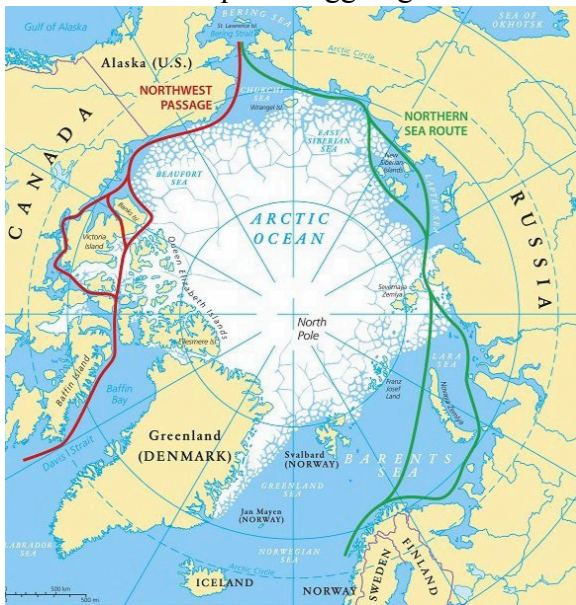


Figura 6 Le rotte che dovrebbe avere la nuova Via della Seta Polare; Fonte: Diplomazia Economica Italiana, Newsletter

L’iniziativa è stata inaugurata nel settembre del 2013 sotto il governo di Xi Jinping, durante una sua visita in Kazakhstan. È opportuno sottolineare che la via della seta, come progetto, nasce in realtà sin dal 1978, da quella che è conosciuta come l’inizio della politica di apertura (sopra citata) voluta dall’allora presidente Deng Xiaoping. Da allora la Cina ha tentato di sviluppare e mantenere un proprio modello di sviluppo, differente da quello occidentale.

La nuova via della seta è stata proposta secondo il modello *win-win*, tuttavia vi sono diverse controversie legate al progetto. Se da una parte è ovvio che essendo un progetto basato sulle infrastrutture queste verranno sicuramente migliorate con la conseguente creazione di nuovi posti di lavoro e con l’aumento degli investimenti che porteranno giovamento ai vari stati che fanno parte di questo progetto, dall’altra vi saranno una serie di punti a sfavore come l’aumento dell’effetto globalizzazione: con lo sviluppo delle infrastrutture, le merci viaggeranno più velocemente ed agevolmente diventando più competitive sul mercato causando possibili problemi per le aziende locali. La costruzione delle infrastrutture in paesi stranieri da

parte della Cina implicherà inoltre l'innescamento di una trappola del debito per ripagare il servizio offerto (un caso celebre è quello dello Sri Lanka che a seguito dell'indebitamento con la Cina dovette necessariamente cederle la concessione, per 99 anni, del suo porto di Habantota). Vi saranno inoltre rischi ambientali soprattutto per i paesi con una *governance* molto debole e l'aumento del divario delle sfere di influenza, si parla in questo caso dei due maggiori blocchi: Usa e Cina. Con questo progetto si rischia infatti di arrivare ad un punto in cui i paesi dovranno schierarsi necessariamente con uno dei due giganti.

Per quanto riguarda il coinvolgimento dell'Italia nel progetto Nuova via della seta questo ha fatto nascere dei dibattiti relativi soprattutto alla tutela del patrimonio culturale. Le azioni che verranno portate avanti riguarderanno in misura maggiore le opere infrastrutturali che vanno ad includere soprattutto i porti di Trieste e Genova (ed in seguito probabilmente anche il porto di Palermo, come testimonia la visita di Xi Jinping nel capoluogo siciliano. Punto di interesse strategico in virtù della sua vicinanza all'Algeria, un buon corridoio per gli interessi cinesi in Africa) che verranno seguiti dalla CCCC *China Communication Construction Company*⁸³, una compagnia edile cinese. Tuttavia il tema maggiormente dibattuto è stato sicuramente il 5G. All'interno del memorandum si parla di telecomunicazioni ma non si parla in modo esplicito del 5G. Lo scalpore che ha destato è legato al fatto che la Cina potrebbe esercitare un controllo maggiore dei dati delle persone che lo andranno ad utilizzare e ciò ha innescato delle tensioni con altri stati quali Francia e Germania ma anche e soprattutto con gli Stati Uniti. Infatti, proprio gli Stati Uniti sono il paese che più degli altri si è mostrato preoccupato per la firma del Memorandum date le conseguenze che questo potrebbe comportare. In particolar modo temono una sempre maggiore interferenza cinese e l'avanzata di questa nazione sul mercato occidentale. Ciò che è indubbio è che si tratta di un grandissimo progetto geopolitico che non si fermerà meramente alla sfera economica e che influenzerà le relazioni internazionali ed Italo-cinesi degli anni a venire.

⁸³ La *China Communication Construction Company* (in cinese *zhongguo jiaotong jianshefen youxian gongsi* 中国交通建设股份有限公司) è una società multinazionale di ingegneria e costruzioni. Nel 2018, la CCCC e le sue affiliate sono state classificate al terzo posto nella lista ENR dei 250 principali appaltatori internazionali, al primo posto nella categoria Trasporti e al primo posto tra le imprese cinesi in termini di ricavi da progetti esteri. La società è anche al numero 91 della Global 500 List di Fortune.

2.3 Percezione e sfide del *made in Italy* in Cina

Negli ultimi anni, il concetto di *made in Italy* sta assumendo una valenza fondamentale per l'affermazione delle aziende italiane nel mondo e per il loro processo di creazione del valore. Nell'ambiente internazionale odierno, infatti, attraversato da forti crisi e contraddistinto dalla crescente globalizzazione, si assiste all'inasprimento della competizione tra i paesi, dovuta anche dall'entrata in gioco dei paesi emergenti. L'offerta di prodotti è caratterizzata da una grande omogeneità per questo risulta cruciale trovare nuovi *escamotage* per affermarsi nel contesto internazionale. Il *made in Italy*, a tal proposito, risulta essere un asso nella manica delle aziende italiane che può essere sfruttato per operare una differenziazione nell'offerta internazionale, permettendo di acquisire un vantaggio competitivo unico al mondo. Il termine *made in Italy*, che letteralmente allude all'insieme di quei prodotti la cui produzione è avvenuta nel territorio italiano, con il passare del tempo si è arricchito di attributi di natura diversa, rendendolo un fenomeno piuttosto complesso e difficile da definire in modo univoco. Come espresso da Vianelli (et al., 2012), "*sinonimo di leadership nel design, di qualità ed affidabilità riconosciute a livello mondiale*", il *made in Italy* ha una forte valenza simbolica ed è fonte di grande vanto per il popolo italiano. La componente che lo rende un elemento di attrazione per i consumatori stranieri sta nel forte legame che intercorre tra il prodotto ed il territorio (Marino e Mainolfi, 2010)⁸⁴ e tra elementi apparentemente antitetici quali tradizione e modernità, artigianalità ed innovazione tecnologica, estetica e funzionalità⁸⁵. Componenti che, secondo le analisi, garantiscono un maggior successo ai prodotti esportati. Il vantaggio competitivo donato dal processo di globalizzazione a questi prodotti ha ragion d'essere, non solo in virtù della qualità delle materie prime utilizzate ma anche per la peculiarità dei processi produttivi impiegati, frutto di tradizioni radicate nella cultura e tramandate spesso di padre in figlio. Il modello di sviluppo di questi prodotti costituisce un elemento esclusivo del contesto italiano ossia quello dell'organizzazione della produzione all'interno di quelli che Becattini⁸⁶ definisce "sistemi locali" che consistono nella presenza, in una specifica area geografica, di una

⁸⁴ V. MARINO, G. MAINOLFI, *Made in Italy e country branding: strategie di marca per il sistema Italia*, Esperienze d'impresa, n.17, 2010.

⁸⁵ D. VIANELLI, P. DE LUCA, G. PEGAN, *Modalità d'entrata e scelte distributive del made in Italy in Cina*, Milano, FrancoAngeli, 2012,

⁸⁶ G. BECATTINI, *Distretti industriali e made in Italy: le basi socioculturali del nostro sviluppo economico*, Bollati Boringhieri, 1998.

serie di aziende specializzate nel medesimo settore. Sebbene il *made in Italy* vanti apprezzamenti a livello mondiale che assicurano agevolazioni nel commercio internazionale, questo è anche minato dalla sua eccessiva fama che spinge i paesi stranieri a tentare di trafugare il vantaggio commerciale che questo rappresenta.

Il mercato si arricchisce così di prodotti contraffatti che evocano quel “*Italian Sounding*” e che spingono il nostro paese a rifugiarsi in riconoscimenti ufficiali⁸⁷ che garantiscano un certo grado di tutela ai produttori autoctoni. Uno dei paesi che, più degli altri, possiede un’ampia capacità di imitazione è appunto la Cina. Il gigante asiatico sebbene minacci l’autenticità dei nostri prodotti e la loro competitività sul mercato, rappresenta allo stesso tempo una grande fonte di opportunità per le aziende italiane. Queste infatti, attraverso la gestione strategica del patrimonio, non solo economico ma anche culturale, del *made in Italy* posseggono una via d’accesso prioritaria per l’avvio di relazioni commerciali vantaggiose. L’importanza della Cina per il mercato italiano è data in prima analisi dall’ampio bacino d’utenza che possiede. Il rapido aumento del prodotto interno lordo dà la possibilità alle aziende di affacciarsi ad un mercato di ampissima portata, contraddistinto da un interessante e progressiva apertura allo stile di vita occidentale. La Cina, infatti, con la trasformazione da industria manifatturiera a mercato di sbocco, ha visto nascere e crescere una nuova classe medio-alta che occupa (secondo i dati della Camera di Commercio Italo-cinese) una percentuale crescente della popolazione.

In particolare è la fetta di popolazione più giovane ad essere attratta dallo stile di vita e dai prodotti stranieri, desiderati non solo alla luce della loro qualità ma anche e soprattutto in quanto emblema di un agognato status sociale. Sebbene la Cina sia ancora terra dalle grandi disparità sociali e fonte di grandi rischi per le aziende, negli ultimi anni sono state realizzate alcune iniziative volte alla comprensione, alla diffusione e alla pubblicizzazione delle eccellenze italiane. Molte iniziative sono state portate avanti dall’azione sinergica della rete diplomatico-consolare italo-cinese con l’obiettivo, ad esempio, di promuovere e valorizzare la cucina e la cultura italiana.

⁸⁷ Secondo i rapporti ISTAT pubblicati nel 2018, l’Italia si conferma il primo Paese per numero di riconoscimenti Dop (Denominazione di origine protetta), Igp (Indicazione geografica protetta) e Stg (Specialità tradizionale garantita) conferiti dall’Unione europea. Il numero dei prodotti agroalimentari di qualità riconosciuti al 31 dicembre 2017 ammonta a 295 (4 in più sul 2016) per un totale di 85.592 operatori certificati, 1.897 in più del 2016. (Istat, *I prodotti agroalimentari di qualità Dop, Igp, Stg*, 3 dicembre 2018).

Un elemento esemplificativo dell'interesse cinese nei confronti del *made in Italy* sta nelle campagne portate avanti dal gigante dell'e-commerce Alibaba. Il gruppo cinese, in partnership con l'agenzia ICE (*Italian Trade and Investment Agency*), ha inaugurato lo scorso anno un *hub* virtuale, chiamato "HelloITA", avente come obiettivo quello di portare le eccellenze del *made in Italy* in Cina. L'iniziativa ha inglobato ben 90 aziende e più di 100 brand, costituiti per il 50% da piccole e medie imprese che offriranno i propri prodotti e contenuti ai consumatori cinesi attraverso una sezione apposita sul *marketplace* asiatico (Corcom, 2018). Quest'anno l'Alibaba Group ha rinnovato il partenariato con l'ICE ed il proprio interesse nei confronti del Bel Paese attraverso una nuova campagna multicanale denominata "We Are Together". Questo progetto, come dichiarato da Rodrigo Cipriani Foresio, direttore generale di Alibaba in Italia, si focalizzerà sull'agroalimentare ed in particolar modo su quattro prodotti (vino, latte, olio e caffè), ossia quei prodotti ritenuti un *must have* dai rappresentanti della classe media e dai consumatori più giovani. Oltre alla vendita attraverso le piattaforme online, il gruppo ha l'intenzione di portare i prodotti alimentari italiani anche nei negozi dell'innovativa catena di supermercati Freshippo. Nei suoi punti vendita i prodotti saranno lanciati attraverso degustazioni e dimostrazioni culinarie da parte di cuochi italiani ma anche cinesi che "educheranno" i consumatori cinesi alla cultura culinaria italiana.

2.4 Italia e Cina: due realtà a confronto

Prima di passare all'esame delle peculiarità del mercato cinese e dunque quelle del settore agroalimentare e del comparto dell'olio d'oliva, per poter meglio comprendere le motivazioni che spingono le aziende italiane a dirigersi in Cina è opportuno applicare il *CAGE framework*, modello elaborato da Ghemawat e analizzato nei capitoli precedenti che tenta di individuare quelle che sono le differenze o meglio le distanze di ordine culturale, amministrativo, geografico ed economico tra il paese d'origine dell'azienda intenzionata ad investire all'estero ed il paese obiettivo. In questa sezione si tenterà dunque di fornire un quadro d'insieme nel quale saranno individuate le principali determinanti che contribuiscono a creare o meno distanza tra l'Italia e la Cina al fine di individuare i costi connessi con l'avvio di una relazione commerciale tra i due paesi.

Distanza culturale

La Cina possiede molte tradizioni e abitudini culturali che sono estremamente diverse da quelle dei paesi occidentali, le quali influenzano fortemente le sue pratiche commerciali.

Pertanto, la distanza culturale è sicuramente la dimensione principale da prendere in analisi nel momento in cui si intende penetrare all'interno del suo mercato in quanto risulterà di fondamentale importanza nel determinare i rischi, talvolta sottovalutati, in cui potrebbe incorrere un'azienda straniera. Infatti come si è visto, si tratta del fattore che maggiormente influenza il modo in cui vengono intrattenuti i rapporti commerciali tra due paesi diversi.

Con riferimento alla distanza culturale che divide la Cina dall'Italia è chiaro come questa sia ampissima in quanto tocca quasi tutti gli elementi individuati dal *framework* di Ghemawat che se non presi in considerazione possono determinare ingenti rischi. A tal proposito, alcune delle determinanti della distanza culturale tra il nostro paese e la Cina sono sicuramente più evidenti, come ad esempio il fattore linguistico (il quale influenza soprattutto le scelte di marketing legate ai beni di consumo), mentre altre come le norme sociali risultano meno palesi.

Infatti, uno degli elementi culturali fondamentali da prendere in considerazione per gestire al meglio le relazioni commerciali con il gigante asiatico, è la comprensione del sistema delle *guanxi* che influenzano direttamente le attività commerciali, l'etica ed il comportamento organizzativo delle aziende cinesi. A differenza dell'Italia, in Cina infatti le relazioni commerciali ed in generale quelle lavorative si reggono sul sistema delle relazioni interpersonali, una dimensione che in Italia è sicuramente presente ma non radicata e manifesta come in Cina, considerata dagli studiosi la nozione centrale per poter comprendere la società asiatica ed i suoi comportamenti commerciali. Tale sistema che fonda le sue radici nella tradizione confuciana (la quale prende in considerazione il singolo come parte di una rete sociale) non è trascurabile nell'implementazione di un business con la Cina. Tali rapporti risultano infatti determinanti nella contrattazione degli accordi commerciali e si possono rivelare fondamentali anche nell'agevolazione delle prassi legali legate alla commercializzazione di un prodotto. Risulta dunque necessario comprenderne anche le tempistiche, sicuramente più lunghe rispetto ai nostri *standard* (basati su rapporti prettamente utilitaristici), in quanto la costruzione di questa rete si edifica attraverso varie serie di cene ed incontri informali che permettano la nascita di una fiducia reciproca tra le due parti. Ne deriva che la ricerca di partner locali per l'avvio di un'attività commerciale in Cina sia di fondamentale importanza, motivo per cui spesso molte aziende italiane optano per la scelta di strategie di cooperazione o di esportazione per accedere al mercato cinese.

Distanza amministrativa

Grazie all'adesione della Cina all'Organizzazione mondiale del commercio, la distanza amministrativa tra questa e l'Italia è stata sicuramente ridotta, tuttavia l'intensità del coinvolgimento statale nell'economia del paese è ancora elevato. Inoltre la Cina, come esposto nel secondo capitolo, ha ancora grandi problemi di corruzione come sottolineato dalle stime di *Transparency International* che nel 2018 hanno posizionato la Cina all'ottantasettesimo posto tra i 178 paesi presenti nella classifica con un punteggio di 39 punti su 100 (su una scala che va da 0 che sta per altamente corrotto a 100, altamente "pulito"), al contrario dell'Italia che ha raggiunto il cinquantatreesimo posto con un punteggio di 52 punti su 100. Dunque, prendendo in considerazione questi fattori, unitamente alla serie di leggi e obblighi che regolamentano l'entrata delle merci, sembrerebbe che la situazione politica ed amministrativa cinese possa creare ingenti ostacoli alle aziende italiane che intendono operare in questo paese ospitante. Ciò nonostante è opportuno sottolineare che l'Italia possiede lo status di "nazione più favorita", che permette una serie di agevolazioni all'esportazione delle merci italiane dal punto di vista delle barriere commerciali, e che il governo cinese al fine di frenare le frodi di natura soprattutto alimentare e dunque aumentare la presenza di prodotti salutari sul mercato cinese stia spingendo attraverso una facilitazione a livello di tassazione e documentazione i prodotti italiani facenti parte della Dieta Mediterranea, sistema gastronomico visto come più salutistico rispetto a quello cinese.

Distanza geografica

In termini di distanza geografica, la globalizzazione ha sicuramente reso questa componente meno limitante rispetto ai tempi passati grazie al miglioramento dei collegamenti tra i paesi attraverso nuove infrastrutture, dimensione che sarà ulteriormente implementata in tempi vicini. Infatti, come sottolineato più volte nel corso di questo lavoro, l'Italia è uno dei paesi che ha aderito al progetto della "Nuova via della Seta" avviato dal governo cinese che si pone come obiettivo la realizzazione di una nuova rete infrastrutturale, soprattutto ferroviaria, tra la Cina ed i principali paesi occidentali la quale seguirà l'antica direttrice tracciata dalla Via della Seta.

Tuttavia, per alcune tipologie di prodotto, come i beni agroalimentari, la distanza geografica che divide l'Italia dalla Cina pone tuttora delle limitazioni. Infatti, anche se le modalità di spedizione delle merci sono state migliorate rendendo più agevole, più rapida e meno costosa la transazione, i flussi commerciali continuano ad essere inversamente

correlati con la distanza geografica soprattutto in rapporto a tali beni⁸⁸ che risentono di problematiche specifiche. I prodotti del settore agroalimentare infatti sono facilmente deperibili per questo necessitano di mezzi di trasporto più rapidi come il trasporto aereo, che tuttavia nonostante sia veloce in termini di tempo implica un aumento dei costi di trasporto. Con riferimento alle esportazioni dall'Italia alla Cina, essendo la distanza geografica molto ampia, ed in virtù della correlazione tra aumento della distanza e aumento dei costi, il metodo di trasporto più utilizzato è il trasporto marittimo il quale, nonostante implichi tempi di consegna più lunghi, permette alle aziende italiane di trasportare grandi quantità di prodotto a costi inferiori.

Un'altra componente che aumenta i costi di fare *business* in Cina riguarda le problematiche legate alla distribuzione delle merci all'interno dei confini nazionali cinesi. All'estrema frammentaria che contraddistingue il settore si unisce la difficoltà di gestione dei trasporti nelle aree più interne del paese. Infatti, se da una parte la distribuzione nelle aree maggiormente industrializzate e nelle città politicamente e commercialmente più importanti risulta agevole da un punto di vista logistico (es. Pechino, Shanghai, Chongqing...), lo stesso non vale per le aree rurali ed interne che spesso sono molto lontane da questi grandi centri commerciali e carenti dal punto di vista infrastrutturale. È inoltre opportuno sottolineare che queste aree sono talvolta distanti geograficamente al punto tale da determinare un conseguente aumento della distanza culturale ed economica che varia in relazione alle diverse aree del paese stesso e che implicherà l'adozione di strategie di marketing e scelte di prodotto *ad hoc*. Le aziende italiane per queste motivazioni non solo saranno incentivate ad esportare i loro prodotti verso aree che non comportino ulteriori costi di trasporto rispetto a quelli già impiegati per l'esportazione in Cina ma anche a preferire queste zone in virtù della maggiore apertura dei consumatori locali ad uno stile di vita occidentalizzato, a prodotti d'importazione e grazie alle loro maggiori disponibilità economiche rispetto ai consumatori delle aree rurali.

Distanza economica

Fino a qualche anno fa la distanza economica che intercorreva tra la Cina e la maggior parte dei paesi industrializzati, permetteva a molte aziende straniere di sfruttare le disparità del reddito pro-capite per produrre a basso costo e dunque esportare verso i paesi

⁸⁸ P. GHEMAWAT, *Distance Still Matters: The hard reality of Global Expansion*, Harvard Business Review, n.79, 2001, pp.137-147.

più ricchi prodotti e servizi che implicavano un'alta intensità di lavoro. Oggigiorno invece la Cina si configura non solo come un mercato di sbocco ma anche e soprattutto come uno dei principali attori mondiali grazie alla progressiva ascesa degli ultimi decenni che si è tradotta in un maggiore peso economico. Infatti, grazie alle riforme messe in atto a partire dagli anni Settanta, la Cina ha registrato un aumento del Pil superiore al 10%. Se infatti nel 1990, la Cina rappresentava circa il 4% del prodotto interno lordo mondiale con una percentuale sul commercio internazionale di beni inferiore al 2%, oggi, al contrario, questi valori toccano rispettivamente il 19% ed il 12%, numeri che evidenziano la poderosa portata economica della Cina. Questi risvolti positivi sono stati agevolati dall'ingresso della Cina nella *World Trade Organization* che ha consentito l'enorme espansione economica. Tuttavia negli ultimi anni, la Cina sta rallentando il suo ritmo di crescita economica tanto che nel 2018 si è registrata la percentuale di crescita (pari a circa il 6%) più bassa degli ultimi ventotto anni, elemento che ha destato numerosi dibattiti. Ciò nonostante i primi dati del 2019 mostrano già una diminuzione della problematica oltre al fatto che vi sono delle motivazioni che rassicurano in un certo modo questa frenata, prima tra tutte la trasformazione del modello di sviluppo del paese da paese esportatore a consumatore (ISPI, 2019). Nel primo trimestre di quest'anno infatti si è registrato un aumento dell'economia pari al 6,4% rispetto al medesimo periodo nel 2018.

Differente quadro economico si prospetta per l'Italia sempre più verso il declino economico a causa della profonda crisi che da anni la affligge ma anche a causa di elementi quali il deficit di sovranità fiscale, monetaria e di competitività economica portato dall'adozione dell'euro e delle politiche economiche e fiscali dettate dall'Unione Europea (Bradani, 2018)⁸⁹. Ne consegue che le relazioni economiche tra i due paesi risentono di forti asimmetrie quali il forte deficit commerciale che si aggira tra i sedici ed i venti miliardi di euro annui su un interscambio di 42/47 miliardi ma anche la forte competitività cinese sui mercati che ha portato negli ultimi vent'anni a travolgere i prodotti italiani.

Tuttavia, se a livello nazionale si ha questo quadro, la situazione economica interna è ben diversa. Come anticipato nel paragrafo precedente la Cina infatti è contraddistinta da una forte disparità economica interna che varia a seconda delle diverse aree. A tal proposito

⁸⁹ A. BRADANI, *Italia-Cina, come riequilibrare una relazione asimmetrica*, in "CSCC Policy Paper", novembre 2018.

vengono proposti dagli studiosi dei modelli (es. Cui e Liu, 2000)⁹⁰ che evidenziano le differenze regionali sulla base del loro sviluppo economico e del potere d'acquisto dei consumatori. Da tali studi emerge che nonostante il rapido sviluppo economico è ancora presente una forte irregolarità economica tra le aree del Paese, peculiarità che non tocca solamente il confronto tra aree industrializzate e rurali ma anche le zone urbane stesse che divergono in base alla rilevanza economica e alla densità abitativa (Vianelli et al.,). Tuttavia, nell'avvio di un progetto commerciale con la Cina è importante tenere presente che le città e le province di livello secondario stanno continuando a sperimentare una forte crescita e dunque devono essere prese in considerazione in virtù delle grandi prospettive future, dato confermato dalla forte crescita dei tassi di importazione e di esportazione di province quali Gansu e Jiangxi, nettamente superiori ai volumi di crescita registrati in città quali Pechino e Shanghai (Jesa, 2011)⁹¹.

2.5 Le sfide del mercato cinese: aspetti strategici ed operativi

Nel precedente paragrafo abbiamo potuto vedere come il *made in Italy* rappresenti una componente di importanza fondamentale per gli interscambi commerciali tra le aziende italiane e l'emergente mercato cinese che, per rispondere ai bisogni della nuova classe medio-alta, sta occupando una crescente fetta dell'export del nostro paese. Gli elementi propri delle eccellenze italiane, primo tra tutti la qualità ma anche l'affidabilità e la perizia nel design hanno portato a raggiungere una posizione di preminenza all'interno di diversi settori del mercato internazionale dove i brand italiani hanno acquisito una notevole reputazione. In particolar modo si tratta di quei prodotti che rientrano nelle quattro categorie di alta specializzazione, indicati come le "4 A": Agroalimentare, Abbigliamento-Moda, Arredo-casa, Automazione-meccanica. Analizzando le statistiche fornite dal sito della Farnesina, infoMercatiEsteri, si può notare come il settore maggiormente esportato in Cina nel 2018 si conferma essere quello dei macchinari e delle apparecchiature, con un valore superiore ai tre milioni di euro seguito da gli articoli di abbigliamento e dai prodotti chimici.

⁹⁰ CUI G., LIU Q., *Regional Market Segments of China: Opportunities and Barriers in a Big Emerging Market*, Journal of Consumer Marketing, n.17, 2000, pp. 55-72.

⁹¹ JESA, *Destinazione Cina*, 2001, <https://www.yumpu.com/it/document/read/7562802/jesa-investment-management-co-ltd-unicredit>, agosto 2019.

| Export italiano verso la Cina | 2016 | 2017 | 2018 | Gen.- Apr. 2018 | Gen.- Apr. 2018 |
|---------------------------------------|----------------------|----------------------|----------------------|---------------------|---------------------|
| Totale | 11.113,57 mln | 13.509,45 mln | 13.188,66 mln | 4.083,42 mln | 4.114,09 mln |
| | Merci | | 2016 | 2017 | 2018 |
| Macchinari ed apparecchiature | | | 3.378,97 | 3.865,46 | 3.849,81 |
| Articoli di abbigliamento | | | 614,18 | 689,5 | 943,55 |
| Prodotti chimici | | | 726,8 | 847,38 | 940,24 |
| Prodotti farmaceuti | | | 659,86 | 654,34 | 900,43 |
| Autoveicoli | | | 994,56 | 1.815,93 | 835,68 |
| Computer e prodotti di elettronica | | | 424,49 | 495,12 | 544,67 |
| Mobili | | | 326,67 | 450,65 | 475,62 |
| Prodotti tessili | | | 385,98 | 440,42 | 463,14 |
| Prodotti in metallo | | | 293,22 | 371,62 | 363,36 |
| Articoli in gomma e materie plastiche | | | 263,85 | 295,89 | 300,65 |
| Prodotti alimentari | | | 225,66 | 250,66 | 250,57 |
| Bevande | | | 121,64 | 154,79 | 152,61 |

Figura 7 Principali prodotti italiani esportati in Cina Fonte: Adattamento da Elaborazioni Ambasciata d'Italia su dati Agenzia ICE di fonte ISTAT.

Tuttavia, nonostante la Cina rappresenti per l'Italia un partner commerciale indispensabile, l'ingresso delle aziende italiane nel suo mercato si rivela talvolta piuttosto difficoltoso. Le imprese si trovano ad affrontare una serie di ostacoli dovuti alla esistenza di barriere e alle differenze culturali e procedurali che contraddistinguono il gigante asiatico. Alla luce di questo assunto, prima di entrare nello specifico delle regolamentazioni e delle criticità del settore preso in analisi, verranno di seguito espone le variabili generali che le aziende dovranno necessariamente tenere in considerazione al fine di modulare le proprie strategie ed ottenere un riscontro positivo nelle loro azioni commerciali.

2.5.1 Le barriere commerciali

Decidere di investire in Cina è un passo che va ponderato con attenzione. Nonostante l'abbattimento del più stretto protezionismo, attraverso la revisione delle regolamentazioni commerciali con i paesi esteri avvenuta a seguito dell'entrata della Cina nella *World Trade Organization* ed il costante impegno per aprirsi al commercio internazionale concretizzato da una serie di accordi⁹², l'ingresso in Cina è ancora minato

⁹² Tra questi accordi vanno annoverati l'*Eu-China Investment Agreement* (2012) che non solo punta all'abbattimento progressivo delle restrizioni commerciali ma anche all'aumento degli investimenti reciproci in termini di qualità e quantità; *Environmental Goods Agreement*, tentativo di alcuni membri dell'Organizzazione mondiale del commercio di ridurre le tariffe sui beni considerati "green goods" (si basa

da barriere tariffarie e non tariffarie. Risulta dunque spesso difficile per le aziende divincolarsi tra i suoi regolamenti scritti e non scritti, tuttavia con il ruolo di crescente preminenza che sta oggi assumendo, risulta necessario comprenderli.

Il primo *step* che le aziende devono intraprendere, sta nella consultazione del *Catalogue for the Guidance of Foreign Investment Industries*: una guida per determinare qualora il proprio progetto di investimento rientri o meno tra i settori consentiti dal governo cinese (Italian Trade Agency, 2019). La guida suddivide i settori d'investimento in tre categorie: la prima categoria si riferisce ai settori particolarmente incoraggiati dal governo, i quali godono di incentivi (per esempio per quanto riguarda i dazi dogali) e di procedure semplificate; vi sono poi i settori che sono soggetti ad una serie di restrizioni, ossia quelli ritenuti di natura strategica o di particolare rilevanza economica e finanziaria (in questo caso le aziende straniere saranno obbligatoriamente accostate da un partner locale) ed infine è presente una serie di settori strettamente proibiti. In linea generale si tratta di settori che, secondo la *guidance* cinese, potrebbero compromettere la sicurezza nazionale, l'ordine pubblico, l'installazione di apparecchi militari, che potrebbero essere fonte di inquinamento o che potrebbero danneggiare le risorse naturali. I principali sono⁹³:

- coltivazione delle specie rare cinesi
- produzione e sviluppo di sementi geneticamente modificate
- produzione di tè verde utilizzando processi tradizioni cinesi
- medicina tradizionale cinese
- fabbricazione di armi e munizioni
- costruzione e gestione di centrali elettriche a carbone tradizionali
- servizi di corriere espresso nazionale
- produzione, pubblicazione o importazione di libri, giornali e periodici
- canali radiofonici e televisivi
- produzione cinematografica
- sviluppi e applicazioni di ricerca scientifica in campo di cellule staminali

sull'elenco di 54 beni ambientali che i leader dell'APEC hanno concordato per la riduzione delle tariffe nel 2012) ossia dei beni a beneficio dell'ambiente, al fine di ridurre i costi e favorire gli scambi; *China-Australia Free Trade Agreement (ChAFTA)* che oltre a stabilire procedure semplificate per l'ottenimento di visti lavorativi, mira a favorire gli investimenti cinesi nei campi dell'agricoltura, delle infrastrutture, della zootecnia e di alcuni settori industriali australiani.

⁹³ ITALIAN TRADE AGENCY, *Scheda paese Cina*, Ufficio di Pechino, aggiornato febbraio 2019.

- istituti di scuola dell'obbligo e formazione speciale come scuole militari e di polizia

Le aziende si troveranno poi ad affrontare una serie di barriere di tipo non tariffario. Oltre alla componente più immediata, ossia quella culturale, che obbliga le stesse ad investire nella formazione dei propri venditori e degli stessi consumatori e al fenomeno della contraffazione già citato in precedenza, vi è un elemento estremamente problematico, oggetto da diversi anni di una vigorosa campagna ad opera del presidente Xi Jinping (avviata nel 2013). Si tratta della corruzione, valse alla Cina l'ottantasettesimo posto nella classifica "*Corruption Perceptions Index*" di Transparency International⁹⁴ che mina la qualità degli investimenti esteri. Una barriera che invece tocca soprattutto le imprese italiane è la tendenza, delle imprese cinesi, ad instaurare rapporti di partenariato con le grandi multinazionali. Questo stato di cose svantaggia soprattutto il commercio italiano per la natura stessa di quest'ultimo, costituito per lo più da aziende di piccole e medie dimensioni che incontrano ingenti difficoltà nel competere con questi giganti. Per tale motivo è di fondamentale importanza l'instaurazione di *guanxi*, di relazioni interpersonali, sulle quali si basano la maggior parte dei rapporti commerciali cinesi e grazie alle quali le nostre aziende non solo possono evitare l'ostacolo posto dalla loro dimensione e disponibilità finanziaria ma saranno in grado di ottenere una via prioritaria per l'ottenimento delle autorizzazioni e per l'accelerazione delle pratiche burocratiche⁹⁵. Infine, occorre prestare particolare attenzione alla violazione delle proprietà intellettuali. Quando si tratta di registrazione di marchi occorre infatti operare con prudenza poiché in Cina vi è il rischio incappare nel principio del *first-to-file*. Tale sistema prevede che sia il primo a registrare un marchio, impresa o individuo, a godere del diritto esclusivo di utilizzarlo e sebbene l'ordinamento cinese preveda il decadimento di tale diritto in caso di inutilizzo dello stesso marchio, il ricorso a vie legali⁹⁶ implica enormi perdite in termini di costi e tempi.

⁹⁴ Organizzazione internazionale non governativa. Il suo scopo *non profit* è quello di agire al fine di combattere la corruzione globale, i dati sono relativi all'anno 2018.

⁹⁵ Le dogane in Cina, nonostante siano tenute a seguire le normative nazionali, non di rado, operano con ampia discrezionalità. Favoriscono l'una o l'altra impresa in relazione al grado e all'influenza delle relazioni personali, recando come giustificazione la tutela del consumatore.

⁹⁶ L'*Italian Trade Agency* indica come organo di assistenza in questi casi il desk di Tutela della Proprietà Intellettuale e Fair Trade, fondato dal Ministero dello sviluppo economico presso l'Ufficio ICE di Pechino.

2.5.2 Strategie di marketing: nome e ruolo del marchio

Il marchio, come definito dall'AMA, l'*American Marketing Association*, “*nome, termine, segno, simbolo o disegno o una combinazione di essi intesa a identificare i prodotti e i servizi di un venditore o gruppo di venditori e a differenziarli da quelli di altri venditori*”, è uno degli elementi più importanti della strategia competitiva di un'azienda. La rilevanza della sua funzione sta nel determinare la posizione e la visibilità di un prodotto sul mercato. Date le caratteristiche del panorama commerciale e culturale cinese, sopra discusse, le scelte relative al marchio sono uno tra gli elementi maggiormente impegnativi e che più comportano rischi. L'utilizzo dei marchi e dei relativi loghi ed immagini, che può essere fatto risalire fino alla dinastia Song cinese (960-1297), deve essere frutto di un'attenta riflessione (Cheung, 2009). Le imprese straniere infatti, quando tentano di penetrare il mercato cinese con nuovi prodotti o quando tentano di adattare il proprio *brand name*, spesso incorrono in errori che compromettono la riuscita della loro strategia commerciale. Solitamente questi sono frutto di deterrenti linguistici o culturali che portano ad una percezione sbagliata del *brand* o di una mancata formazione del consumatore all'impiego e alla funzione del prodotto straniero. La reputazione del *brand* in Cina, infatti, si regge su pilastri differenti da quelli occidentali, legati per esempio alle forme e alle dimensioni del prodotto o ancora ai colori o ai significati simbolici assunti da suoni e caratteri. Occorre quindi costruire una “*cultura del prodotto*”⁹⁷ che prenda in considerazione le specificità locali ed esalti il suo valore. In Cina i punti di forza di un marchio devono fondarsi su tre elementi (Pontiggia et al., 2015): i valori che lo definiscono, la storia ed un passato di reputazione, la ricchezza di riferimenti culturali a cui si collega⁹⁸. È quindi necessario, per non dar per scontato conoscenze che non hanno corrispettivo nel mercato cinese, fornire innanzitutto dei forti riferimenti culturali che siano di facile comprensione e allo stesso tempo che onorino l'origine del prodotto. Secondo Vescovi (2015) “il consumatore cinese è interessato alla conoscenza del percorso storico della marca” per questo è importante sfruttarla come testimonianza del valore della marca stessa e costruire, di conseguenza, una reputazione positiva che non sarebbe altrimenti possibile instaurare in tempi brevi (mi riferisco ai mercati di recente ingresso come la Cina).

⁹⁷ A. PONTIGGIA, T. VESCOVI, *Panni stesi a Pechino: Esploratori e pionieri nei nuovi mercati internazionali*, Milano, Egea, 2015.

⁹⁸ *ibid.*

A tal proposito i prodotti *made in Italy* hanno una marcia in più rispetto ai prodotti di altri paesi in quanto non solo possiedono un *background* storico e culturale inconsueto, ma anche una pletora di elementi qualitativi di eccezionale pregio che, se resi evidenti e uniti a valori positivi per il consumatore target, possono rivelarsi determinanti nelle strategie di marketing.

Una delle altre componenti del settore del *branding* a cui bisogna prestare particolare attenzione in Cina, è la scelta del nome del marchio. Se fino a pochi anni fa la questione si semplificava nei termini di una traduzione che più rispecchiasse, a livello fonetico, il marchio originale senza incappare in analogie fonetiche bizzarre o in significati che potessero gettare ombre sull'autorevolezza di un marchio, ora la questione è ben più complessa. Per approcciarsi ad un paese così lontano, in usi e costumi, come la Cina, è necessario portare avanti degli studi più approfonditi che chiariscano il contesto socio-culturale di destinazione. Secondo gli studi di Keller le scelte in materia di marchio si devono basare su una *brand equity* formata da *awareness*, intesa in termini di riconoscimento ovvero di associazione mentale tra nome e prodotto al momento dell'acquisto, e da un'*image*, collegata con le percezioni immediate del consumatore. La marca e tutti gli elementi dai quali è composta (nome, colori, immagini, logo...) devono quindi essere associati in modo coerente alla cultura di destinazione, in questo caso quella cinese. È fondamentale ad esempio tener presente che in Cina vi è un ampio uso del simbolismo e le parole, i suoni e gli elementi tipici della tradizione assumono significati diversi da quelli di più immediata comprensione⁹⁹. Il modello elaborato da Vescovi (2011) per la definizione del nome del marchio, risulta qui particolarmente utile. Egli delinea cinque scelte alternative che l'azienda straniera può vagliare nel determinare come accomodare la propria marca nel contesto cinese. Queste sono:

- *Similitudine fonetica*

⁹⁹ Secondo questa usanza elementi comuni (si può trattare di colori, gli animali o i caratteri stessi) vengono usati in modo inusuale. Ad esempio in Cina il numero "quattro", pronunciato *si* 四, è foneticamente simile al termine utilizzato per indicare "morte" *si* 死 ed è per questo evitato in ogni modo possibile: nei numeri telefonici, nei piani degli edifici ecc. Il numero "otto" al contrario (*ba* 八) richiamando il termine "fortuna" (*fa* 發), è particolarmente amato. Un esempio di questa devozione al numero otto sono le Olimpiadi di Pechino, iniziate alle ore otto in punto del giorno otto agosto 2008.

Permette di creare un *continuum* con il nome originale della marca, dotandola di un riconoscimento globale. Bisogna tuttavia appurare che non vi siano similitudini fonetiche con caratteri che veicolano un significato negativo.

- *Costruzione di un nuovo significato*

Viene abbandonata la pronuncia originale della marca, in favore della creazione di un significato nuovo che si ponga in linea con la cultura target. Vengono invece lasciati integri logo, colori ed elementi grafici al fine di garantire un riconoscimento.

- *Sincronia culturale*

Si opta per la ricerca di un nome che veicoli un valore positivo nel contesto cinese, attraverso il collegamento con elementi del sistema di valori tradizionali. Sebbene questa scelta possa portare alla creazione di nomi foneticamente lontani per suono e posizionamento da quello originale, permette al consumatore cinese di accettare con più facilità la marca.

- *Soluzione integrata tra diverse componenti*

Questa soluzione fonde le tre alternative precedenti, e risulta la scelta senza dubbio più opportuna. Tuttavia non sempre è possibile adottarla a causa dell'incompatibilità, in alcuni casi, nelle precedenti componenti.

- *Mantenimento della marca originale senza apportare modifiche*

In questo caso sia il nome della marca che i suoi elementi costitutivi non vengono adattati. Si preferisce mantenere le caratteristiche originali, insistendo sul concetto di globalizzazione e di prodotto internazionale. Tuttavia questa non è la scelta più opportuna soprattutto nel contesto commerciale cinese. Innanzitutto non traducendo la marca si crea una barriera linguistica con i *native speakers* che avranno difficoltà nel ricordare un nome che di conseguenza si rifletterà nella scelta dei loro acquisti. In secondo luogo, il nome verrà comunque tradotto per permettere una maggiore fruizione, non solo dalla clientela ma anche da organi ufficiali come la stampa che diffonderanno un nome che sarà difficile poi da spiantare. Essendo inoltre un nome non ufficiale, e di conseguenza non registrato, potrebbe far perdere all'azienda i diritti a causa delle leggi cinesi sui *trademarks* precedentemente citate (*First-to-file*). Questo è stato il caso dell'azienda Pfizer che scegliendo di non tradurre e registrare una versione cinese del loro prodotto più celebre,

il Viagra, ha permesso ad un competitore cinese di appropriarsi indebitamente dei diritti sul nome sinizzato, molto più diffuso del corrispondente inglese.

Tuttavia anche quando si opta per un nome tradotto non è detto che la tipologia di traduzione prescelta sia efficace. Molti nomi di marchi, una volta tradotti, assumono significati di scarsa comprensione per il consumatore cinese. Ad esempio il brand di caffè Maxwell, aveva inizialmente optato per una traduzione non letterale del marchio. Il nuovo nome, tuttavia, non comunicando alcun legame con un marchio internazionale e nessuna allusione al tipo di prodotto offerto, non appartenente alla cultura cinese, si è rivelato di scarsa influenza costringendo l'azienda a ripensare la propria scelta. Questo caso tuttavia va contro la tendenza cinese a conferire una maggiore enfasi al significato piuttosto che al suono e ci permette di evidenziare come la scelta in tale campo debba essere fatta in relazione al caso specifico. L'azienda infatti dovrà scegliere la miglior soluzione a seconda del obiettivo che intende realizzare e in base alla porzione di mercato e di clientela alla quale intende rivolgersi. La traduzione del marchio, quindi, (che secondo Fan¹⁰⁰ si ramifica in tre possibili soluzioni: traduzione diretta, traduzione libera, traduzione mista) è una scelta che le aziende internazionali devono ponderare con cura, prestando particolare attenzione al contesto socio-culturale di riferimento e decidendo l'immagine (locale o occidentale), il posizionamento e gli obiettivi che si intendono perseguire.

2.5.3 Il sistema distributivo cinese

Il settore della distribuzione cinese è un compartimento piuttosto critico da gestire, a causa della varietà e della frammentazione dei canali da cui è composto. Per comprendere al meglio le caratteristiche che contraddistinguono il sistema distributivo cinese, che spesso causa ingenti problematiche alle aziende straniere, bisogna tener presente il ruolo di forte influenza giocato dal contesto politico le cui trasformazioni hanno condizionato molto la sua evoluzione. Prima degli anni Ottanta la struttura distributiva statale cinese seguiva una retta verticale, stratificata in diversi livelli che riflettevano la suddivisione territoriale in aree di maggiore o minore importanza. Il primo livello era gestito da una serie di distributori che si occupavano delle città di dimensioni maggiori, quali Pechino e Shanghai, per poi scendere in livelli amministrati da grossisti, che si occupavano delle città di medie dimensioni e quindi di piccole dimensioni. Questa rete tuttavia era di natura

¹⁰⁰ FAN Y., *The Art of Brand Renaming*, Brand Strategy, 158, p.32, 2002.

prettamente logistica, i distributori non potevano infatti occuparsi di importazione di prodotti, prerogativa di imprese commerciali specifiche, le cosiddette *Foreign Trade Corporations* (FTCs). Con il progetto di riforme avviato nel 1978 il sistema distributivo cinese ha conosciuto un cambiamento radicale. Il governo ha così iniziato ad abbracciare una strategia *market oriented* aprendo il settore agli investimenti esteri. Infine, nel 1992, con l'autorizzazione governativa a creare *joint venture* sino-straniere, si è verificata una forte accelerazione del processo di modernizzazione del settore che ha portato a ridefinire la sua struttura organizzativa (Musso, 2005). Il panorama distributivo cinese si è così arricchito di nuovi *format* di distribuzione e, con particolare riferimento al settore delle esportazioni, è ora caratterizzato da un numero variabile di intermediari che seguono la dislocazione di un prodotto da un paese all'altro (tra di essi vi sono le *trading* statali e le società cinesi a capitale estero). È inoltre importante sottolineare che in Cina solo gli importatori in possesso di licenza possono gestire le procedure di importazione e hanno il diritto di importare prodotti¹⁰¹ e pochi sono gli importatori che svolgono la funzione di distributori.

Tuttavia, la rapida modernizzazione che ha conosciuto il settore, che ha toccato soprattutto le aree più sviluppate del paese, ha fatto permanere le forme esistenti di distribuzione. Infatti, grosso modo, il sistema è caratterizzato dalla presenza di canali distributivi propri dell'economia pre-industriale e dell'economia pianificata nelle aree rurali ed extraurbane, mentre i centri urbani maggiori, essendo caratterizzati dalla presenza di imprese estere che hanno trasmesso, nel corso del tempo, nuovi modelli di gestione (accelerando il processo di modernizzazione), sono contraddistinti dal proliferare di mezzi di distribuzione innovativi come le grandi catene (supermercati, ipermercati, *department stores*...) che tuttavia non oscurano del tutto le forme più tradizionali (*street markets, wet markets, staple food stores, getihu*...).

Essendo il panorama distributivo così variegato, spesso le aziende si trovano a dover chiedere assistenza ai partner locali, al fine di elaborare strategie di marketing più efficienti e competitive. Tuttavia, nonostante i partner distributivi siano fondamentali per divincolarsi tra le difficoltà di un mercato emergente ed articolato come quello cinese, talvolta si rivelano inappropriati nel promuovere il prodotto stesso. Secondo le ricerche effettuate da Vescovi (2011), su un campione di aziende italiane specializzate nella

¹⁰¹ MANTOVA EXPORT, *Repubblica popolare cinese. La struttura del sistema distributivo*, Progetto Arco, 2011.

promozione del compartimento del *made in Italy* in Cina, le difficoltà riscontrate sono basate essenzialmente sull'operato e sulla relazione con il distributore locale. I distributori cinesi infatti sono spesso mossi dalla cosiddetta “*frenesia di breve periodo*”¹⁰², ossia il loro orientamento verso il risultato economico immediato. Questi, inoltre non procurano all'azienda consigli di marketing adeguati da impiegare sul mercato locale. La ragione di questo atteggiamento sta innanzitutto nella mancanza di competenze, in campo di marketing, del distributore locale che, non conoscendo le attese dei nuovi prodotti sul mercato locale, preferisce adottare una “*strategia di scaffale*”¹⁰³ che gli permetta, curando meramente gli aspetti di vendita, la massima resa con un basso investimento. Questo è possibile anche grazie all'estesa varietà di offerte alternative a cui ha accesso il distributore, tra le quali può scegliere autonomamente, spaziando tra i beni che gli permettano maggiormente di ricavare introiti, abbattendo i costi in termini di impegno e denaro. Il successo per un'azienda risulta, dunque, frutto di una concomitanza accidentale di condizioni propizie, di conseguenza le aziende italiane per poter massimizzare le loro esportazioni e distribuzioni dovranno necessariamente far affidamento a strategie personali e non incaricare unicamente il distributore locale. Le strategie dovranno mirare, attraverso la comprensione della realtà distributiva locale e della costante evoluzione della sua struttura e della domanda (che riflette la trasformazione dei bisogni di una classe media emergente, attratta sempre più dallo stile di vita occidentale), all'educazione del mercato domestico, del consumatore e del partner distributivo, implementando soprattutto l'aspetto comunicativo.

¹⁰² A. PONTIGGIA, T. VESCOVI, *Panni stesi a Pechino: Esploratori e pionieri nei nuovi mercati internazionali*, Milano, Egea, 2015.

¹⁰³ Ibid.

CAPITOLO TRE – I beni agroalimentari italiani nel mercato cinese

L'agroalimentare, pilastro dell'economia mondiale italiana, è uno dei settori principali su cui si fonda l'immagine, a livello internazionale, del nostro paese. Infatti, il comparto fa parte di quel gruppo di macro settori che costituiscono l'eccellenza italiana, sintetizzato nella formula delle quattro "A": arredo-casa, abbigliamento-moda, automazione-meccanica ed agroalimentare. In questo capitolo si intendono esplorare le peculiarità e le tendenze generali del settore con particolare riferimento all'esportazione nel contesto cinese.

3.1 Un quadro d'insieme del commercio agroalimentare italiano: numeri e tendenze

Secondo il Rapporto sulla competitività dell'agroalimentare italiano, redatto dall' ISMEA (Istituto di Servizi per il Mercato Agricolo Alimentare) nel luglio 2018, l'agroalimentare è il settore italiano che, più di ogni altro, ha saputo resistere a questo lungo periodo di crisi¹⁰⁴. Mentre i settori industriali e dell'edilizia cedevano il passo al settore terziario, questo rimaneva stabile, confermandosi come settore più solido dell'economia italiana. Infatti, nonostante le incertezze derivanti dalle relazioni commerciali internazionali e grazie all'opera di ammodernamento, ha saputo rispondere attivamente alle nuove sfide poste da un mercato in costante evoluzione, aprendo il 2019 con un contributo nel risollevarle le sorti dell'economia italiana pari al +0,1% (crescita del valore aggiunto su base tendenziale). Si tratta di un settore dal valore di 205 miliardi e rappresenta, con 1,3 milioni di addetti, il 12% del Pil nazionale. Tuttavia, l'importanza del settore agroalimentare nel contesto odierno è evidenziata dal rilevante ruolo strategico che ha assunto nel corso del tempo. La domanda finale dei prodotti di questo settore genera, infatti, un volume d'affari nettamente maggiore in rapporto agli altri settori cardine del *made in Italy*, quali abbigliamento ed arredo. Inoltre, riveste un ruolo fondamentale anche nel contesto internazionale grazie alla sua capacità di adattarsi alla nuova domanda

¹⁰⁴ Secondo uno studio Censis per Coldiretti e Filiera Italia, dal 2008 ad oggi, si è registrato un aumento delle esportazioni agroalimentari che sono salite da 23,6 miliardi a 41,8 miliardi di euro, aumentando del 47,8% mentre il totale dell'economia ha registrato solo un aumento pari al 16,5%.

globale caratterizzata dall'interesse per la sostenibilità e per prodotti contraddistinti da alta qualità e tipicità. Nel primo trimestre di quest'anno infatti, a seguito del rallentamento del 2018 (+1,2%), si è registrata un'accelerazione delle esportazioni dei prodotti nazionali, pari +5,3% che hanno portato dell'esportazione di settore del trimestre a quota 10,5 miliardi di euro, frutto anche del consolidamento del successo dell'alimentare nazionale nel mondo¹⁰⁵. I dati risultano positivi sia per le esportazioni verso paesi europei, con la ripresa delle esportazioni verso la Germania e l'Inghilterra (giustificata dalle crescenti incertezze sulla brexit che alimentano la corsa all'approvvigionamento), sia verso i paesi extra-europei dove si registra un'accelerazione delle spedizioni verso gli Stati Uniti (+10,7%) e un attenuamento del calo dell'export verso il Giappone (-0,3% a fronte del -15,8% dello scorso anno).

Anche la Cina non sfugge dal fascino esercitato dai prodotti agroalimentari italiani, tanto che lo scorso anno (2018) si è raggiunto un record storico per le esportazioni in Cina di prodotti agroalimentari *made in Italy*, con un valore pari a 439 milioni di euro. L'aumento impressionante di tale valore, che negli ultimi dieci anni è più che triplicato, registrando un aumento del 254%, è frutto sia dell'apertura del popolo cinese allo stile di vita occidentale, sia dell'aumento del PIL pro-capite. Infatti, il rapido aumento del potere d'acquisto dei cittadini cinesi ha portato ad abbracciare un nuovo stile di vita, con conseguenze significative anche nelle scelte alimentari. In particolare sono le città della costa orientale a mostrare forti segnali di occidentalizzazione anche nel settore alimentare, favorendo la diffusione dei prodotti tipici del *made in Italy*. La domanda crescente di prodotti alimentari sicuri e di alta qualità quali pasta, carne, latticini, pesce, olio, pasta, pasticceria e cibi pronti ha portato alla necessità di maggiore quantità e varietà di prodotti, dando impulso alle importazioni dall'estero. Queste, incoraggiate dallo sviluppo di tecniche di conservazione che consentono il trasporto di alimenti freschi anche in mercati distanti, hanno trasformato la Cina nel paese con il mercato più grande al mondo, che riserva considerevoli opportunità per le imprese italiane. Infatti anche quest'anno, secondo un'indagine della Coldiretti, si è aperto con il segno positivo in favore delle esportazioni verso la Cina. L'aumento registrato è del 20%, con una quota di maggioranza occupata dall'esportazione del vino (con un valore di 127 milioni di euro nel 2018) che innalza dell'11% il valore delle esportazioni nel 2019, facendo passare l'Italia, con il

¹⁰⁵ Dati estrapolati da un'analisi della Coldiretti, basata sui dati sul commercio estero forniti dall'Istat ad aprile 2019 e dal report ISMEA del giugno 2019.

sorpasso della Spagna, al quarto posto nella classifica degli esportatori della bevanda. I dati positivi registrati nell'ultimo periodo, sono stati confermati, secondo quanto diffuso dall'Ufficio studi di Cia-Agricoltori Italiani in occasione della visita di Stato del presidente Xi Jinping a Roma, anche dall'aumento dell'esportazione dei prodotti caseari (33 milioni di euro), in particolare dei formaggi, i quali hanno conosciuto un raddoppiamento del volume delle loro esportazioni, registrando un aumento del 95%, seguiti da prodotti quali l'olio di oliva (27 milioni di euro), tè e caffè.

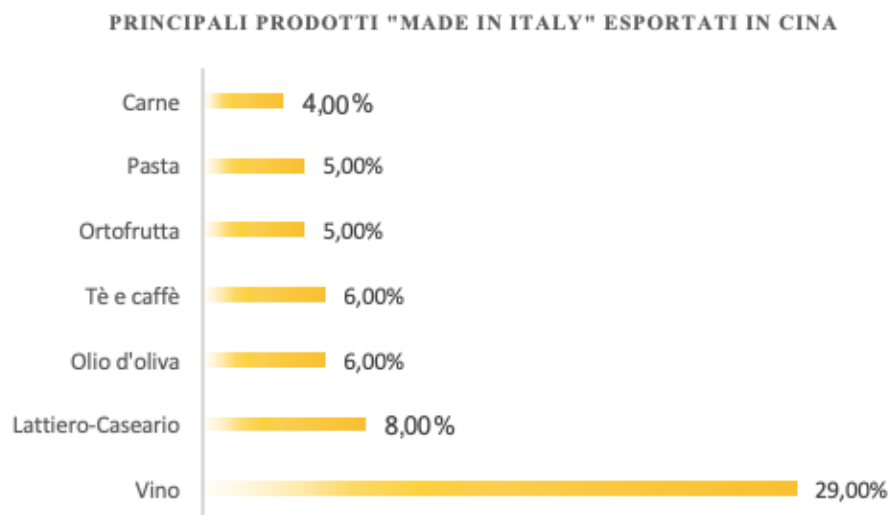


Figura 8 Fonte: Adattamento da Ufficio Studi CIA - Agricoltori italiani su dati Istat, 2018.

Questi riscontri positivi, sottolinea la Coldiretti, emergono probabilmente dai nuovi accordi sull'esportazione dell'agroalimentare siglati con la Cina nell'ambito del progetto della "nuova via della seta". Tra questi vi sono gli accordi relativi all'esportazione di prodotti come le arance e la carne suina congelata, alimenti che per lungo tempo sono stati oggetto di dure restrizioni. Infatti, nonostante i dati positivi ed i passi avanti fatti negli ultimi anni (come la rimozione del bando sulle carni suine italiane nel 2016 e l'apertura, nel 2018, all'erba medica italiana), esistono in Cina delle barriere tecniche che pongono un freno alle nostre spedizioni agroalimentari. Un esempio è il blocco nei confronti di alcune tipologie di frutta fresca come le mele e le pere sulle quali è ancora in corso un patteggiamento specifico. Queste barriere, come esposto nel precedente capitolo, toccano in realtà l'intero comparto del *made in Italy*, ma si dimostrano particolarmente rigide e specifiche sul settore dell'industria agroalimentare con obblighi di etichettatura, registrazioni, lungaggini nelle procedure di controllo e ispezione alle dogane. La sicurezza del cibo, in particolare, è un perno importante delle nuove direttive cinesi. Dopo lo scandalo del latte alla melanina del 2008 che in Cina ha coinvolto trecentomila bambini, il governo cinese è stato spinto a redigere delle norme sanitarie particolarmente stringenti in fatto di

alimenti, al fine di placare lo scontento dei clienti autoctoni, le quali hanno causato pesanti ripercussioni sulle aziende interessate nell'esportazione verso la Cina. Nonostante il paradosso, essendo la Cina al secondo posto tra i paesi mondiali che hanno fatto scattare più allarmi alimentari nell'Unione Europea nel corso del 2018, le merci d'importazione sono sottoposte a diversi controlli e le aziende fornitrici sono tenute a garantire sul loro stato, ed in particolare sull'assenza di patogeni frutticoli presenti sul territorio d'origine, attraverso contrattazioni (che possono durare anni) e dossier relativi ai singoli prodotti.

Un'altra componente che sicuramente frena la diffusione dei prodotti agroalimentari italiani, sulle tavole dei cinesi, è la cultura culinaria cinese. Sebbene vi sia un interesse crescente rispetto ai prodotti italiani con particolare risalto delle loro qualità e alle loro specifiche caratteristiche organolettiche, la Cina presenta una tradizione culinaria estremamente radicata nella cultura e legata a valori ed usanze ben precise, molto difficili da ridefinire, o almeno in tempi brevi. Altre problematiche emergono sicuramente dal sistema di distribuzione estremamente frammentato (vedi 2.4.2), caratterizzato da agenti commerciali spesso non adeguatamente formati ma anche dalla presenza massiccia, nel mercato cinese di prodotti contraffatti che vengono spacciati per prodotti italiani togliendo al mercato agroalimentare italiano circa 164 milioni di euro al giorno¹⁰⁶. Le frodi alimentari sono infatti particolarmente diffuse sul territorio cinese¹⁰⁷ ed un caso celebre è quello del prosciutto di Parma che ha visto la creazione, nel Gansu, di una cittadina con il nome di Parma dove si producono prosciutti che recano la sigla "made in Parma" e marchio D.o.p. Il danno per l'economia italiana in questo caso non è solo in termini di difficoltà a penetrare nel mercato e quindi economico ma anche a livello di immagine. Tuttavia, le enormi prospettive di guadagno aperte da un mercato così vasto come la Cina, rappresentano un grande elemento a favore degli interscambi commerciali con il paese asiatico. Infatti, riuscendo a raggiungere anche solo una parte esigua dei consumatori cinesi, le aziende italiane si troverebbero ad avere un volume di entrate sufficiente a giustificare gli sforzi e le difficoltà posti dalle barriere all'entrata. È necessario però essere accuratamente informati sulle procedure burocratiche e sulle norme informali da seguire, al fine sia di garantire alle nostre aziende un ritorno economico adeguato al loro impegno, sia di tutelare l'unicità del nostro *made in Italy*.

¹⁰⁶ AVVENIRE.IT, *Made in Italy. Coldiretti: 300mila nuovi posti da lotta a contraffazione*, <https://www.avvenire.it/economia/pagine/coldiretti-posti-contraffazione>, gennaio 2012.

¹⁰⁷ La Cina è infatti tra i primi paesi a mondo per la contraffazione dei prodotti DOP.

3.2 Procedure e documenti necessari per esportare in Cina

Per poter esportare nella Repubblica popolare cinese un prodotto del settore agroalimentare, le aziende estere devono necessariamente fornire una dettagliata documentazione e sottostare ad una serie ben precisa di procedure. Queste disposizioni per le importazioni, che in Cina sono gestite dal Ministero del Commercio o MOFCOM (*Ministry of Commerce People's Republic of China*), sono in realtà state oggetto di numerose revisioni negli ultimi anni. L'accesso della Cina nell'Organizzazione Mondiale del Commercio, nel 2001, ha infatti sicuramente portato ad un impegno per la liberalizzazione dell'accesso al suo mercato, tradotto in una diminuzione dei dazi e una riduzione della macchinosità del sistema di documentazioni e licenze, al fine di uniformarsi agli standard richiesti dall'organizzazione. Tuttavia, queste nuove disposizioni sono state accompagnate da una maggiore attenzione, da parte delle autorità cinesi, nei confronti della tematica della sicurezza alimentare. La tematica infatti è particolarmente vivace a causa della grande incidenza di scandali che negli ultimi anni l'hanno attraversata, incluso l'uso, non convenzionale, come conservanti o additivi alimentari di pesticidi o altri additivi chimici pericolosi e l'uso, come ingredienti alimentari, di materiali di partenza non igienici. Ogni prodotto agroalimentare proveniente dall'estero necessita, dunque, di essere ispezionato al fine di verificare la presenza dei requisiti sanitari obbligatori. Tali operazioni vengono messe in atto da un'autorità specifica che si occupa unitamente di vigilare sui periodi di quarantena e di fornire le certificazioni necessarie, si tratta dell'Amministrazione generale di supervisione di qualità, ispezione e quarantena della Repubblica Popolare Cinese, in breve AQSIQ. Il dipartimento agisce come controllore dell'applicazione degli standard, realizzando test sui prodotti, in conformità della *Food Safety Law*, entrata in vigore il 1° giugno 2009 e avente come obiettivo ufficiale la tutela dei consumatori. Tutti i beni alimentari importati in Cina, saranno poi oggetto di un'ulteriore ispezione ad opera del *China Entry-Exit Inspection and Quarantine Bureau (CIQ)* che verificherà che gli alimenti confezionati e le bevande risultino conformi alle disposizioni nazionali.

In particolare saranno soggette a controlli specifici le certificazioni di tipo sanitario e le etichette, che in occasione della prima esportazione dovranno ottenere un certificato di verifica (dalla validità di due anni) ad opera del CIQ stesso. Tuttavia, le procedure spesso sono diversificate in relazione al prodotto specifico, per questo è spesso necessario avvalersi della mediazione di un agente specializzato. Il suo ruolo è fondamentale per la semplificazione delle procedure più complesse, soprattutto se relative alla prima

esportazione, la quale sarà oggetto di controlli più minuziosi e di maggior durata da parte delle autorità doganali. Un ulteriore passo del *iter* sta quindi nella stipula di un contratto con un importatore, elemento obbligatorio in quanto la legislazione cinese prevede che tutte le attività di esportazione ed importazione di merci debbano essere eseguite per mezzo di istituzioni autorizzate al commercio estero. Tale tesi è avvalorata dal fatto che persino le catene più grandi preferiscano affidarsi alla mediazione di questi esperti, che assicurano all'azienda esportatrice di tenersi sempre aggiornata sul cambiamento delle disposizioni ufficiali e delle istanze che devono essere soddisfatte per poter esportare in Cina. Gli importatori, inoltre, sono tenuti a registrarsi¹⁰⁸ presso le autorità addette al controllo in dogana, offrendo all'azienda l'opportunità di consultare per quale alimento essi abbiano le licenze. Tra le funzioni più importanti svolte da questa figura vi è la presentazione al CIQ di una serie di documenti quali:

- documentazione per comprovare il diritto di produzione e vendita nel Paese d'origine (licenza per la produzione, certificato di origine, indicazioni sulle attività produttive di qualità e di salubrità, certificazione di autocontrollo ecc.)
- certificazione della registrazione come esportatore
- rapporti sulla tipologia e sulla quantità degli alimenti esportati nell'arco dei due anni precedenti
- copia del contratto
- documentazione giuridica
- certificazioni a sostegno delle informazioni riportate in etichetta, come: indicazioni salutistiche (unite ad una copia del attestato di convalida per alimenti salutistici importati rilasciato dallo SFDA), riconoscimenti o menzioni alla qualità dei prodotti ecc.
- modulistica relativa ai dati del trasporto (quantità, tipologia di merce, valore, ecc.)

In generale, affinché i prodotti stranieri possano accedere al mercato cinese è necessaria, dal primo ottobre 2012, anche la registrazione degli esportatori attraverso il sito dell'Amministrazione Cinese per la supervisione della qualità, l'ispezione e la quarantena. Tuttavia prima di avanzare con la pratica della registrazione, è consigliabile appurare se

¹⁰⁸ Gli importatori non solo hanno l'obbligo di registrare gli alimenti importati e distribuiti in Cina ma anche quello di conservare la documentazione per almeno due anni. Infatti, attraverso il sito del MOFCOM, è possibile visionare il registro delle loro attività.

il bene alimentare, che si intende spedire in Cina, debba passare attraverso i protocolli sanitari (SPS) richiesti per legge su alcuni prodotti. Infatti, se la CNCA ritiene che, a seguito di una serie di ispezioni eseguite da personale cinese negli stabilimenti d'origine, i prodotti dell'azienda posseggano le misure richieste, quest'ultima verrà direttamente registrata come produttore esportatore straniero.

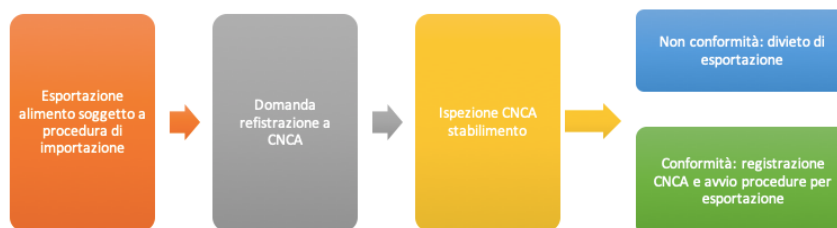


Figura 9 Fonte: Report Camera di Commercio di Torino, “Esportare Prodotti Agroalimentari nella Repubblica Popolare Cinese, 2014.

Contrariamente, nel caso in cui il prodotto non rientri nella categoria sopracitata, l'esportatore procederà alla normale registrazione ¹⁰⁹ online. Questa, che avviene a livello intergovernativo ed è coordinata dalla CNCA ¹¹⁰, prevede la compilazione di un *form* contenente le principali informazioni dell'azienda esportatrice. I dati forniti dovranno poi essere confermati attraverso un documento rilasciato dalle autorità competenti del paese d'origine. Nel caso in cui l'iter andasse a buon fine, l'azienda esportatrice verrà fornita di un numero di registrazione che dovrà esibire sulle etichette dei propri prodotti. Qualora invece si intendano esportare prodotti alimentari che rientrino nella categoria degli “*health food*”, si dovrà procedere ad un'ulteriore registrazione, la *Registration of Health Food to be Imported*. La fase finale di questa procedura è rappresentata dall'arrivo in dogana del prodotto esportato che verrà opportunamente controllato dalle autorità locali.



Figura 10 L'iter in breve; Fonte: Adattamento da Report Camera di Commercio di Torino,

In questo caso l'autorità preposta sarà sempre il *China Inspection and Quarantine Bureau* che preleverà un campione di prodotto la cui quantità può variare tra le tre e le cinque confezioni o le quattro

¹⁰⁹ La validità della registrazione è pari a quattro anni.

¹¹⁰ Si tratta dell'Amministrazione di Certificazione e Accreditamento della Repubblica popolare cinese.

e le sei bottiglie. Il processo di ispezione, che unitamente al controllo del prodotto toccherà anche l'accertamento delle informazioni riportate in etichetta ed i documenti di accompagnamento, si articola normalmente in un arco di tempo che varia da una a tre settimane a seconda della tipologia di prodotto e della complessità degli accertamenti relativi alla qualità. A seguito dell'ispezione verrà determinata la conformità o la non conformità dei prodotti. Se l'esito sarà positivo verrà emesso un certificato di ispezione, contenente la dicitura "*Label approved*", la quale attesta l'adeguatezza dei beni rispetto alle norme cinesi ed il relativo certificato sanitario. Le merci saranno quindi autorizzate ad essere commercializzate in Cina attraverso la dichiarazione di entrata doganale.

Nel caso contrario, le merci, su decisione del CIQ verranno distrutte o restituite all'azienda esportatrice, previa emissione di una *return notice*.

In fine è opportuno segnalare che dal giugno 2018, tutte le spedizioni in arrivo e in partenza dalla Cina sono soggette ad una nuova disposizione che prevede l'obbligo di trasmettere, in formato elettronico, alle autorità doganali cinesi i dati relativi alle merci ed i codici identificativi del mittente e del destinatario.

3.3 Gli ostacoli al commercio dell'agroalimentare in Cina

Il mercato agroalimentare cinese, come abbiamo visto, rappresenta sicuramente un'opportunità importante per le aziende italiane leader del settore *made in Italy*.

La sua crescita e la riconfigurazione della sua domanda in favore di prodotti dai tratti occidentali lo rendono un terreno fertile ma, allo stesso tempo, ancora pieno di insidie per le piccole e medie imprese italiane. Nonostante il suo ingresso nella WTO abbia portato alla riduzione di una serie di tariffe doganali, permangono ancora una serie di severe barriere di natura giuridica e normativa che minano l'impegno delle nostre aziende.

La serie infinita di passaggi necessari per l'esportazione, che abbiamo visto nel precedente paragrafo, unitamente all'obbligo di etichettatura e di registrazione dei prodotti, sono solo alcuni degli ostacoli che si frappongono tra i beni alimentari italiani e le tavole dei consumatori cinesi.

Inoltre, l'accesso ad informazioni aggiornate sui requisiti doganali e di quarantena, ma anche per elementi come etichettatura, imballaggio, standard alimentari ed elenchi di ingredienti consentiti, può essere un processo impegnativo e che richiede tempo. È quindi importante essere preparati e non sottovalutare il tempo, i costi e il volume della documentazione richiesta per completare il processo. Verranno quindi di seguito esposte

tutte le barriere che aumentano i costi d'accesso al mercato agroalimentare della Repubblica Popolare Cinese.

3.3.1 Normative sul settore agroalimentare

Come si è potuto comprendere da quanto detto nel precedente paragrafo, per poter instaurare un rapporto commerciale con la Cina nel settore agroalimentare vi è la necessità di garantire la salubrità dei prodotti esportati, attraverso un ampio numero di documentazioni e licenze. I beni alimentari trasformati devono essere opportunamente analizzati e recare un certificato, emesso da enti specializzati del paese d'origine, che attesti il loro stato igienico. I certificati devono essere redatti obbligatoriamente in lingua inglese ed in lingua cinese e devono recare una serie di informazioni quali:

- data delle analisi
- informazioni relative all'ente prescelto per le analisi
- informazioni sul prodotto (caratteristiche, nome ...)
- metodologie di analisi e risultati
- informazioni di base e firma del responsabile del laboratorio

Per la fase dello sdoganamento dei prodotti alimentare sono invece necessari i seguenti documenti aggiuntivi:

- certificato d'origine del prodotto
- campione dell'etichetta del prodotto (obbligatoriamente tradotta in cinese)
- certificato di quarantena rilasciato *dall'Entry-Exit Inspection and Quarantine Bureau*

La strettezza di tali regolamentazioni è testimoniata dalla numerosa quantità di prodotti del settore agroalimentare ai quali, tuttora, non è ancora consentito l'accesso in Cina.

Si tratta essenzialmente dei prodotti freschi della categoria ortofruitticola (con l'eccezione dei kiwi e degli agrumi, oggetto di particolari negoziati bilaterali), che mancando di sufficienti garanzie da parte del Paese d'origine, vengono bloccati al fine di garantire protezione ai consumatori cinesi dagli agenti fitopatogeni contenuti negli alimenti, il virus della "mosca mediterranea" ne è un esempio. Un'altra categoria particolarmente suscettibile alle restrizioni è quella delle carni fresche, le quali vengono bloccate a causa della tendenza a riscontrare patologie, come quelle che hanno colpito le carni bovine (BSE o sindrome della "mucca pazza"), quelle ovine (virus della "lingua blu") o il pollame (virus dell'avaiaria). Per ciò che, invece, concerne la carne suina sono esenti dalle restrizioni le carni trattate termicamente (mortadella) o sottoposte a procedure come la

situazioni drammatiche. La scarsa presenza di normative idonee al nuovo contesto non solo hanno causato danni alla salute delle persone e, nel peggiore dei casi, alla loro morte, ma hanno anche creato un clima di scontento che si è tradotto in un'ondata di sfiducia da parte dei consumatori cinesi.

A tal proposito, nel giugno 2009 è stata pubblicata la *Food and Safety Law*, una legge avente come obiettivo dichiarato la tutela della sicurezza dei consumatori. La legge sancisce quelli che sono gli standard tecnico-qualitativi dei beni alimentari, a prescindere dalla loro provenienza sia essa domestica o frutto di esportazione straniera, con particolare attenzione ai prodotti alimentari per bambini, ai prodotti caseari, al comparto della carne, ai liquori, alle bevande e all'olio vegetale da cucina. Oggi la legge, che è stata aggiornata nel 2015 e poi nel 2017, rappresenta la base legislativa di tutte le norme sulla sicurezza alimentare e, rispetto alla versione più vecchia, prevede maggiori pene per i trasgressori, unitamente ad un maggiore impegno nei confronti della prevenzione dei rischi alimentari, della tracciabilità e della supervisione delle filiere produttive.

Dal 2014, invece è stato affidato al *China Food and Drug Administration* (CFDA, Amministrazione Cinese per i Prodotti Alimentari e Medicinali) un sistema semplificato che si occupa della gestione del sistema di produzione dei beni alimentari, preposto anche al controllo delle filiere stesse.

Sempre nello stesso anno, attraverso la revisione della *Consumer Right Protection Law*, sono stati fatti dei passi avanti per implementare la tutela dei clienti che si affidano ai servizi di vendita online. La revisione si è imperniata, in particolar modo, sull'istituzione di procedure sanzionatorie per rispondere all'insorgere di frodi o di violazioni dei diritti dei consumatori. Possiamo dunque dichiarare che le aziende italiane si trovano di fronte ad un variegato panorama di vincoli legali ed ispezioni quando si tratta di esportazione di beni alimentari. Questo sistema estremamente macchinoso di standard e norme tecniche, che i prodotti alimentari italiani devono garantire è articolato, secondo quanto diffuso dalla Camera di commercio di Torino nel 2014, in quattro livelli operativi, suddivisi a loro volta in norme obbligatorie e volontarie. Per quanto riguarda il primo caso, è opportuno segnalare che non è ammessa la pratica dell'autocontrollo ma è invece necessaria una verifica effettuata da una terza parte che sia piuttosto autorevole¹¹¹ e che

¹¹¹ Spesso in Cina, non vengono presi in considerazione i risultati che sono stati ottenuti presso enti che non abbiano un certo grado di autorevolezza.

prenda in considerazione schemi di certificazioni diversi, il più diffuso dei quali è il *China Compulsory Certification (CCC)*.

Tornando al sistema di standardizzazione cinese, esploriamo ogni livello dal quale è composto. Il primo è costituito dalle tutte quelle norme tecniche nazionali.

Questo gruppo, gestito dalla *Standardisation Administration of China* è contrassegnato

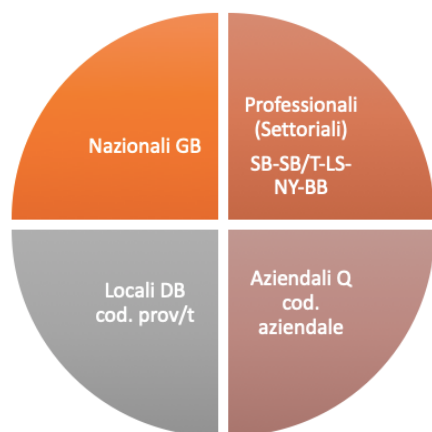


Figura 12 Fonte: Adattamento da Report Camera di Commercio di Torino, 2014.

dall'abbreviazione GB e si suddivide, come anticipato, in norme obbligatorie (GB), norme volontarie (GB/T) e documenti tecnici nazionali di guida (GB/Z).

Tali norme hanno un raggio d'azione nazionale e permettono di realizzare una standardizzazione dei prodotti del comparto agroalimentare in termini di requisiti di sicurezza e di qualità, concordando spesso con le direttive

internazionali come l'*International Standard Organization (ISO)* e la Commissione Elettrotecnica Internazionale (IEC). Seguono poi le norme professionali o settoriali che entrano in gioco nell'eventualità che siano assenti le precedenti o quando vi è la necessità di fornire dettami per una determinata categoria tecnica. Questa tipologia di norme viene emanata da ministeri o istituzioni e assume sigle differenti¹¹² in relazione all'area di destino. Per quanto riguarda il settore in questione, è possibile riscontrare sigle quali SB o SB/T per riferirsi alle norme emanate dal MOFCOM che regolano il commercio interno o ancora SN o NY per riferirsi, in ordine, alle regolamentazioni (ad opera dell'AQSIQ) del settore import-export nell'ambito dei servizi di ispezione e quarantena, e alle regolamentazioni del settore agricolo (pertinenza del Ministero dell'Agricoltura).

Infine vi sono le norme locali e le norme aziendali. Per quanto concerne le prime, denominate anche standard provinciali, si tratta di norme dal raggio d'azione ben specifico. Si applicano ad aree ben distinte e sono emesse in assenza di norme nazionali o professionali negli ambiti relativi a sicurezza ed igiene. Anche queste sono suddivise in

¹¹² L'elenco delle norme è consultabile presso il sito della *Standardisation Administration of China*, attraverso la sezione "*Knowledge of Standards*"

obbligatorie (DB) e volontarie (DB/T) e, in entrambi i casi, la sigla che le indica è corredata da delle lettere che alludono alla provincia di pertinenza della norma.

Nel caso invece relativo alle norme aziendali, contraddistinte dalla lettera Q, è importante sottolineare che si tratta di norme prettamente volontarie e si riferiscono ad aspetti non prescritti da ulteriori norme. Dall'introduzione della legge sulla sicurezza alimentare nel 2009, la Cina ha operato un rapido aggiornamento degli standard alimentari appena discussi, per conformarsi alla legge stessa. In passato infatti gli standard relativi, in particolar modo, al comparto alimentare potevano essere emessi da più organizzazioni, causando spesso sovrapposizioni ed omissioni. Oggi, al contrario, gli standard alimentari devono essere approvati da un'unica autorità. Le agenzie cinesi riferiscono che attualmente il 70% degli standard alimentari è conforme ai livelli massimi di residui (LMR) internazionali per i contaminanti. Tuttavia, si verificano ancora incidenti di incoerenza tra gli standard locali e quelli internazionali. Ad esempio, il *China Certification & Inspection group Liaoning* ha riferito che gli standard nazionali e internazionali per il contenuto di zucchero nel vino sono piuttosto diversi. Di conseguenza, i vini possono essere classificati erroneamente come vini secchi anziché vini semi-secchi, in base al loro contenuto di zucchero.

Dunque, il panorama normativo cinese in fatto di sicurezza alimentare è costellato da un'ampia gamma di direttive che intendono ricoprire ogni aspetto della vita di un prodotto alimentare. Questo viene seguito dal suo percorso produttivo presso lo stabilimento d'origine, al suo arrivo sulle tavole dei consumatori cinesi, in modo da evitare l'insorgenza di scandali come negli anni passati. Tra le norme principali, oltre a quelle già citate, troviamo *General Standard of Labeling for Pre-packaged Food of Special Dietary Use, Adjustment of Import/Export Food and Cosmetic Label Examination System, Measures for the Safety Administration of Imported and Exported Food, Measures for the Supervision and Administration of the Inspection and Quarantine of Imported and Exported Meat Products* e molte altre.

Alla luce di questa ricchezza di prescrizioni, l'Unione Europea ha organizzato un servizio, l'*EU SME Centre*, il quale si prefigge l'obiettivo di dar maggior chiarezza in fatto di norme ed *iter* burocratici, per permettere alle nostre aziende di piccole e medie dimensioni di penetrare con più facilità nel mercato cinese. Il servizio infatti fornisce, attraverso un'iscrizione gratuita, un'ampia gamma di *guidelines* e di materiali informativi che hanno il compito di accompagnare le aziende nelle procedure di esportazione.

3.3.2 L'importanza dell'etichetta

Sebbene, nell'ambito delle importazioni, misure analoghe siano applicate anche da altri paesi, il modo in cui la Cina applica le normative può influire negativamente sugli scambi, a causa della difficoltà delle aziende nel raggiungere gli standard prefissati. Inoltre, anche quando le aziende sono in grado di rispettare tali rigorosi standard di etichettatura, la ricerca della conformità generalmente aumenta i costi. I requisiti richiesti in Cina sono infatti generalmente maggiori rispetto a quelli degli altri Paesi e toccano anche i prodotti del comparto agroalimentare, ai quali devono essere applicate delle norme specializzate nella loro etichettatura. I problemi che insorgono da queste severe regolamentazioni, si traducono in vere e proprie barriere commerciali per coloro che desiderano esportare prodotti nel mercato cinese. Un esempio lampante della diversità in materia di etichettatura viene fornita nel caso dei distillati del settore degli alcolici. In Cina, l'etichettatura di questa tipologia di prodotto prevede che sia inclusa la data di imbottigliamento, elemento assente nelle pratiche internazionali.¹¹³ Ma non è l'unico elemento di incompatibilità rispetto alla prassi internazionale, un'altra divergenza riguarda infatti le caratteristiche tipografiche che insieme alle norme specifiche sulla traduzione, incarnano una peculiarità del sistema normativo cinese. Tuttavia, gli importatori locali sottolineano come queste problematiche tendano ad intimorire soprattutto coloro che sono alla prima esperienza di esportazione, in seguito, il processo di etichettatura, risulterà più agevole.

Entrando nel dettaglio, in Cina l'obbligo di etichettatura dei prodotti agroalimentari confezionati (che deve essere scritta obbligatoriamente in lingua cinese) segue i dettami del *China National Standard, (General Rules of Prepackaged Food Labeling GB7718-2011)* il quale prevede che l'etichetta possa essere applicata nel luogo di origine del prodotto o, in alternativa, anche una volta arrivata a destinazione. Se si opta per l'applicazione dell'etichetta nel paese d'origine, l'esportatore dovrà fornire all'importatore le informazioni necessarie per poter realizzare un modello di etichetta che si adatti graficamente al mercato cinese e che sia conforme alle normative di destino del prodotto. Un grande vantaggio dell'utilizzo di questa modalità sta nell'acquisizione, seppur informale, di un'approvazione preventiva da parte delle autorità cinesi. Il modello

¹¹³ Il motivo dell'assenza di questa componente nelle etichette internazionali è da riscontrare nella composizione stessa del prodotto. Molti distillati, infatti, sono costituiti da miscele di anni diversi che vengono invecchiate per periodi diversi, rendendo impossibile l'identificazione di una singola data di produzione.

elaborato dall'importatore sarà dunque applicato sull'imballaggio originale con l'agevolazione di evitare manipolazioni dello prodotto al suo arrivo in dogana, dove questo sarà già pronto per l'*iter* di sdoganamento. Se, al contrario, si opta per l'applicazione dell'etichetta cinese a destinazione, si avrà la possibilità di rimediare ai possibili errori contenuti nel modello, opportunità che tuttavia comporta anche un aumento dei costi, derivanti dal rimaneggiamento del prodotto.

Il modello sarà sempre elaborato dall'importatore (secondo quando indicato dal mittente), il quale si occuperà anche della stampa e dell'applicazione dell'etichetta presso un mazzino o una zona franca. Questa scelta è indicata, generalmente, per aziende che si stanno avvicinando *ex novo* al mercato cinese o per spedizioni di piccola entità.

Le domande di approvazione dell'etichetta vengono presentate prima della prima spedizione di merci, ma è opportuno sottolineare che già da lungo tempo (*Adjustment of Import/Export Food and Cosmetic Label Examination System, 2006*) sono state eliminate le misure di controllo e approvazione preliminari delle etichette, così come le spese connesse a queste pratiche. Il controllo infatti avviene ora, come anticipato, all'arrivo delle merci presso la dogana cinese, in occasione delle ispezioni di prassi dell'AQSIQ.

Nel corso degli anni, i requisiti di etichettatura degli alimenti preconfezionati sono stati revisionati diverse volte al fine di includere elementi, come il nome dei batteri usati per la produzione di yogurt e l'indicazione di tracce di biossido di zinco nei vini, ma anche elementi secondari come il cambio di nome del Ministero della Salute (ora *National Health and Family Planning Commission* NHFPC). In base ad un'ulteriore modifica, sulle etichette, è ora consentito l'utilizzo di una lingua straniera e del cinese tradizionale, tuttavia, le informazioni in cinese semplificato sono ancora obbligatorie.

Questo standard, che viene applicato sia alle etichette degli alimenti preconfezionati venduti direttamente ai consumatori, sia ai prodotti non destinati al consumo diretto, esclude l'etichettatura degli imballaggi, i quali vengono posti per ragioni di trasporto intorno agli alimenti preconfezionati, e l'etichettatura per alimenti sfusi e per alimenti freschi durante le fasi di conservazione e trasporto.

Le informazioni basilari che abitualmente vanno inserite sulle etichette in cinese sono:

- denominazione e marchio del prodotto
- ingredienti in ordine decrescente per peso o volume
- data di produzione e data di scadenza in formato AA/MM/GG
- peso netto (e peso sgocciolato per i prodotti a cui si applica)
- grado di qualità

- modalità di conservazione
- paese di origine
- nome del produttore
- nome dell'importatore
- nome degli additivi alimentari secondo la norma nazionale

Inoltre, l'etichetta dei prodotti di questo settore deve anche includere il numero di registrazione, assegnato dal *Certification and Accreditation Administration of the People's Republic of China* (CNCA) all'esportatore.

È opportuno segnalare che qualora il prodotto alimentare che si intende esportare recasse in etichetta marchi indicativi di un prodotto dotato di certificazioni, che ha ottenuto premiazioni o che è tipico di una specifica area o regione geografica, è necessario, secondo quanto specificato dal documento *"Importazione ed esportazione di alimenti preconfezionati e normative di supervisione e gestione delle etichette"* (Avviso No. 27 del 2012), che l'asserzione venga attestata attraverso una documentazione *ad hoc*. Mentre qualora il prodotto contenesse ingredienti quali erbe e zuccheri, è necessario che vengano indicate le tipologie specifiche.

Al contrario, un elemento non espressamente richiesto dalle normative è il codice a barre. Ciò nonostante, la grande distribuzione è solita richiedere l'applicazione, nel paese d'origine, di un codice che funga sia da coadiutore nel processo di gestione della merce, sia da garanzia informale, per gli occhi del cliente, di autenticità della provenienza estera del prodotto. Una componente di fondamentale importanza che è necessario includere nella formulazione dell'etichetta è la dichiarazione nutrizionale dei prodotti alimentari, resa obbligatoria dal 1° gennaio 2013. La scelta di includere questo elemento nelle etichette è stata fatta sulla base di alcune indagini nazionali sulla nutrizione della popolazione cinese. Questa infatti, appare contemporaneamente segnata da carenze nutrizionali e sovralimentazione, responsabili dello sviluppo di alcune malattie croniche. Dunque, al fine di acquisire una comprensione intuitiva dei componenti nutrizionali e delle caratteristiche degli alimenti, la specifica degli apporti nutrizionali degli alimenti è divenuta parte dello standard nazionale obbligatorio di sicurezza alimentare. Attraverso il miglioramento degli standard relativi alle informazioni nutrizionali riportate in etichetta,



Figura 13 Esempio di etichetta

Fonte: Report Italian Trade Agency, 2019

il consumatore sarà guidato nella selezione scientifica degli alimenti, al fine di raggiungere una dieta equilibrata e una migliore salute fisica. Le misure adottate favoriscono, inoltre, l'adozione da parte delle aziende di standardizzazione corretta dell'etichettatura nutrizionale, insieme alla promozione di uno sviluppo sano dell'industria alimentare.

Se queste erano le indicazioni generiche che devono essere contenute nell'etichettatura dei prodotti alimentari in Cina, è utile sottolineare l'esistenza di categorie di beni alimentari che necessitano di indicazioni aggiuntive e talvolta ancor più specifiche.

Si tratta ad esempio dei prodotti destinati all'infanzia ma anche dei prodotti OGM e dei prodotti della categoria *"health food"*. Per quanto riguarda i beni alimentare geneticamente modificati, in Cina è consentita l'importazione di prodotti OGM quali soia (e prodotti a base di soia come farina, olio, ecc.), mais (e prodotti a base di mais), colza (e prodotti a base di colza: semi, olio, ecc.), semi di cotone e bietole, i quali devono essere obbligatoriamente etichettati specificando la loro origine non naturale. Per gli alimenti ritenuti "salutari", la Legge sulla sicurezza alimentare prevede invece una regolamentazione più rigorosa, che si riflette nella supervisione dell'etichetta e sulla pubblicità. In particolare sono gli articoli 78 e 79 della legge sull'etichettatura a disciplinare questa categoria. Questi impongono esplicitamente che sull'etichetta sia dichiarato che *"questo prodotto non può sostituire i farmaci"*, e in particolare, l'articolo 78 afferma che *"l'etichetta e le istruzioni degli alimenti per la salute non devono comportare la prevenzione o il trattamento di malattie, il contenuto dell'etichetta e delle istruzioni deve essere vero e coerente con il contenuto registrato"*.

Per ciò che invece concerne il settore degli alcolici, a partire dal 1 ° marzo 2015, l'Amministrazione per la standardizzazione della RPC ha abolito i *"Requisiti dell'etichetta per le bevande alcoliche preconfezionate (GB 10344-2005)"*. Le bevande alcoliche preconfezionate d'importazione devono essere etichettate in inglese ed in cinese semplificato, come d'uso nella Cina continentale, e seguire lo standard generale per l'etichettatura delle bevande alcoliche preconfezionate. È interessante sottolineare che il vino, e le bevande alcoliche con volume alcolico superiore al 10%, non sono tenuti ad esibire la data di durata minima (data di scadenza) sull'etichetta. Potrebbero però essere necessarie altre informazioni, in base alla tipologia del prodotto specifico, per questo motivo prima di esportare prodotti in Cina è consigliato che gli esportatori eseguano le opportune verifiche attraverso delle società di logistica specializzate o attraverso i dipartimenti competenti. Al contrario, non esiste uno standard separato per l'etichettatura

delle bevande analcoliche. Per classificare le bevande viene infatti utilizzato il *General Standard for Beverages*, mentre per l'etichettatura gli importatori devono semplicemente far riferimento allo *General Standard for the Labelling of Pre-packaged Foods*. Tutte queste informazioni, unitamente all'inserimento della marcatura corretta delle partite (che è Repubblica popolare cinese e non meramente "Cina", la quale deve essere stampata con lettere indelebili in inglese e cinese) e all'inserimento dell'indicazione del Paese di origine, devono essere comprese sulle etichette cinesi. Qualora le informazioni immesse fossero sbagliate o, ancor più, assenti le autorità doganali potrebbero *"ignorare l'origine dei prodotti in termini di qualsiasi applicabile trattamento preferenziale ed è possibile che venga richiesto il pagamento di un costo aggiuntivo"*¹¹⁴.

In fine, per fornire un quadro completo è necessario tener presente che anche gli imballaggi in legno, utilizzati per proteggere o per trasportare una spedizione, per essere considerati a norma devono essere etichettati. L'etichetta, o meglio, il marchio (IPPC/FAO) che deve riportare i codici identificativi, funge da attestato dell'avvenuta fumigazione con bromuro di metile o del trattamento termico (HT, a 56°/30' al cuore del legno).

3.3.3 Barriere tariffarie: dazi ed imposte

Se fino ad ora abbiamo parlato delle barriere non tariffarie che ostacolano l'ingresso delle nostre aziende e dei nostri prodotti all'interno del mercato cinese, ora ci soffermeremo sulle quelle che sono le imposizioni di natura fiscale. L'argomento in questo periodo è particolarmente dibattuto, in virtù della "guerra dei dazi" tra Cina ed Usa, la quale avrà un grande impatto non solo sui rapporti commerciali tra le due nazioni ma anche sulla crescita dell'intero mercato internazionale. Tuttavia, questa situazione di instabilità commerciale tra i leader dei mercati mondiali potrebbe, secondo un'indagine diffusa dalla Coldiretti, avvantaggiare il nostro *made in Italy*. Infatti, le misure adottate dalla Cina per rispondere ai dazi imposti dagli Stati Uniti, stanno toccando un'ampia varietà di prodotti agroalimentari statunitensi quali l'acqua minerale, il frumento, la carne, i succhi di frutta, l'olio di oliva, i gelati, la pasta all'uovo, conserve di pomodoro e di frutta, tutti prodotti capifila dell'export agroalimentare italiano. In particolare, potrebbe trarre un forte vantaggio da questa "guerra fredda" il nostro settore vitivinicolo. La Cina infatti, che si è

¹¹⁴ CAMERA DI COMMERCIO DI TORINO, Report: *"Esportare Prodotti Agroalimentari nella Repubblica Popolare Cinese"*, 2014, pp. 8-9.

accaparrata un posto nella classifica dei cinque Paesi leader nel consumo di vino nel mondo, prima nella lista relativa al consumo del vino rosso, ha aumentato le importazioni del nostro vino dell'11% (per un totale di 127 milioni di euro, facendo arrivare l'Italia al quarto posto tra i principali fornitori) rispetto allo scorso anno. Elemento derivato dalla riduzione progressiva delle importazioni di vino statunitense che hanno registrato nel 2018 un calo del 25% a causa delle forti tensioni che tuttora perdurano.

Tornando al prelievo fiscale, per quanto riguarda il processo di importazione, questo risulta una delle fasi più rilevanti per le aziende che effettuano operazioni commerciali con la Cina. Sebbene nel corso degli anni sia stato oggetto di numerose modifiche volte a diminuire l'entità delle barriere da questo create (soprattutto a seguito dell'adesione della Cina al WTO), continua ad influenzare significativamente il prezzo finale dei beni importati. La complessità della questione sta soprattutto nella diversificazione delle tariffe e delle normative che variano in relazione a prodotto, area geografica ed interpretazione delle autorità doganali. In generale, con riferimento alle merci d'importazione, si possono distinguere tre tipologie di prelievo:

- Imposta sul valore aggiunto (VAT)
- Imposta di consumo.
- Dazi Doganali,

Nel caso di imposta sul valore aggiunto (*Value Added Tax*) viene applicata un'aliquota pari a quella applicata ai prodotti venduti sul mercato nazionale (il 17%, e il 13% per alcuni prodotti). Questa tipologia di imposta sulle merci d'importazione si deve pagare il giorno dello sdoganamento.

L'imposta sul consumo (*Consumption Tax* o *CT*), invece, è la tassazione applicata ad una serie di prodotti, come i beni di lusso (orologi), i prodotti petroliferi non rinnovabili (gasolio) ed i prodotti ad alto consumo energetico (automobili). Rientrano in questa tipologia di tassazione anche il vino e alcuni cosmetici. Il calcolo della *Consumption Tax* avviene sia su base ad valorem che su base quantitativa (aliquota varia tra 1% e 40%) e necessita di essere pagata entro 15 giorni dal momento di invio al cliente, da parte delle autorità doganali, della notifica di pagamento della CT sull'importazione.

Infine ci sono i dazi doganali, i quali vengono suddivisi in dazi all'importazione e dazi all'esportazione e sono calcolati in base ad aliquote diverse per tipologia e luogo d'origine origine del bene.

Le aliquote che gravano sulle merci d'importazione si dividono sostanzialmente in:

Nazione Più Favorita (Most-favored-nation o MFN): Si tratta delle aliquote dei dazi all'importazione adottate ordinariamente per i prodotti provenienti da Paesi membri dell'Organizzazione mondiale del commercio e da paesi che hanno all'attivo accordi commerciali bilaterali contenenti disposizioni su tale trattamento. Tali aliquote vengono inoltre applicate anche a quei prodotti che provengono, in origine, dalla Cina stessa;

Dazi convenzionali: I dazi che vengono applicati alle merci provenienti da paesi aventi accordi commerciali regionali con la RPC contenenti disposizioni in merito. Si tratta di prodotti per lo più provenienti dai membri dell'Associazione delle Nazioni del Sud-est asiatico e in parte da Hong Kong, Macao e Taiwan ma anche dalla Corea del Sud, dall'India e dallo Sri Lanka;

Aliquote preferenziali speciali: Aliquote applicate alle merci importate provenienti da Paesi o territori con accordi commerciali con la Cina (ad esempio Ethiopia, Rwanda ed Afghanistan), solitamente più convenienti rispetto ai tassi applicati alle MFN e ai dazi convenzionali;

Dazi generali: Dazi applicati alle merci provenienti da Paesi o territori che hanno accordi o trattati con la Cina;

Aliquote Tariff rate quota (TRQ): I beneficiari di tale aliquota godono di una riduzione delle quote tariffarie per i prodotti da loro importati. Un esempio è il tasso TRQ per l'importazione di grano che, in base al Piano tariffario 2013, è pari all'1%, una quota nettamente inferiore in rapporto sia al dazio MFN, uguale al 65%, sia all'aliquota del dazio generale (80%);

Dazi Provvisori: Talvolta in Cina vengono fissate delle aliquote dei dazi provvisori per rispondere ad esigenze di breve periodo. Un esempio è l'applicazione, nel 2013, di aliquote provvisorie ridotte rispetto a quelle delle MFN per favorire l'importazione di prodotti, necessari per rispondere agli aumenti della domanda interna;

Altre aliquote: In base alle normative cinesi, è prevista l'applicazione di tassi più alti o più bassi in rapporto a determinate situazioni e prodotti. Delle riduzioni sono previste, ad esempio, per prodotti come farina, mais, riso, zucchero, lana, cotone, fertilizzanti e per i Progetti di Sviluppo ad Alta tecnologia. Aumenti alle tassazioni sono, invece, contemplati per motivazioni come la violazione di accordi commerciali con la Cina.

Dunque, per determinare la tariffa doganale appropriata, è indispensabile prima conoscere il luogo d'origine dei prodotti esportati. Nel caso in cui le merci risultino prodotte in più di un Paese, sarà considerato Paese d'origine, il luogo in cui i prodotti subiscono le principali modifiche finali relative al loro completamento.

Le autorità doganali hanno, tuttavia, il diritto di reclamare un certificato rilasciato dalle autorità del Paese esportatore, che specifichi il luogo di origine del prodotto.

Per quanto riguarda l'Italia, essendo uno dei paesi membri della WTO, usufruirà delle tariffe avvantaggiate previste per le *Most Favourite Nations*. Con riferimento al settore del *made in Italy* agroalimentare, segue una tabella che illustra la tassazione dei principali prodotti agroalimentari italiani esportati in Cina:

| Prodotto | Codice doganale | Dazio (%) | Imposta sul consumo (%) | VAT (%) | Totale (%) |
|--------------------|-----------------|-----------|-------------------------|---------|------------|
| Aceto | 2209 | 5 | | 16 | 21.8 |
| Acqua minerale | 22.011.010 | 5 | | 16 | 21.8 |
| Olio d'oliva | 15.091.000 | 10 | | 10 | 27.6 |
| Prodotti da forno | 1905 | 10 | | 16 | 27.6 |
| Caffè tostato | 9.012.100 | 15 | | 16 | 33.4 |
| Cioccolata | 1806.1000/2000 | 10 | | 16 | 27.6 |
| Formaggi | 406 | 12 | | 16 | 29.92 |
| Latte | 401 | 15 | | 16 | 33.4 |
| Pasta | 1.902 | 10 | | 16 | 27.6 |
| Prosciutto | 2.101.900 | 25 | | 10 | 37.5 |
| Vino imbottigliato | 22.042.100 | 14 | 10 | 16 | 48.2 |
| Agrumi | 1.805.100.000 | 11 | | 10 | 22.1 |

Figura 14 I dazi attualmente in vigore per i principali prodotti agroalimentari (2019); Fonte: Adattamento da Report ICE su dati dogane cinesi 2019

Secondo i dettami internazionali, è inoltre presente la possibilità di richiedere alle autorità doganali un giudizio inderogabile sulla classificazione dei prodotti, al fine di stabilire l'aliquota daziaria prevista per il prodotto che si intende esportare. Tuttavia questo diritto, in Cina, ha legittimità meramente a livello di distretto doganale e non è riconosciuto a livello nazionale.

Possiamo quindi concludere dicendo che la tassazione delle merci è un elemento fondante del processo di esportazione in Cina che va adempiuto secondo quanto prescritto dalle normative cinesi ed internazionali. Qualora le imposte non fossero pagate secondo i termini, le merci potrebbero subire un blocco alla dogana.

3.3.4 Logistica e canali di distribuzione dell'agroalimentare

Come anticipato nel capitolo precedente, la tematica della distribuzione delle merci nell'universo economico cinese è piuttosto complessa. Se in precedenza sono state delineate le linee generali della struttura distributiva cinese, in questo paragrafo mi soffermerò nell'illustrare le peculiarità del sistema distributivo cinese con riferimento al settore agroalimentare.

La condizione attuale del mercato agroalimentare cinese è caratterizzata da un'elevata decentralizzazione e frammentazione, da un forte tasso di crescita e da un'agguerrita concorrenza. Le merci, che penetrano nel mercato cinese attraverso le città più importanti della RPC (tra cui Pechino, Shanghai e Canton¹¹⁵) ed i loro rispettivi porti, sono spartite nel paese attraverso distributori, per lo più, di piccole dimensioni che trattano una varietà limitata di prodotti.

Se analizziamo le infrastrutture presenti nelle principali città cinesi ci accorgiamo di come negli ultimi anni, grazie all'impegno del governo cinese si sia venuta a creare una rete infrastrutturale altamente sviluppata che implementa sicuramente la distribuzione delle merci agroalimentari grazie alla riduzione dei tempi di trasporto, di importanza fondamentale per la deperibilità che contraddistingue questo settore.

In particolare, la sovvenzione governativa ha implementando la rete di distribuzione attraverso:

- Sviluppo della rete ferroviaria ad alta velocità che ha permesso alle merci di viaggiare con più rapidità tra le diverse città;
- Un miglioramento del sistema autostradale, con particolare attenzione al tratto Shanghai-Canton sul quale è attiva una rete di trasporti diretti;
- L'ammodernamento dei porti¹¹⁶, punto di accesso cardine per le merci in arrivo dai paesi europei. Inoltre, questi forniscono ora un'ampia varietà di servizi in costante aumento, tra cui servizi di deposito merci con possibilità di controllo della temperatura e osservazione informatica dell'inventario oltre a possedere aree industriali esonerate dal pagamento dei dazi, nelle quali i prodotti hanno la possibilità di essere rimaneggiati senza incorrere in ulteriori pagamenti di imposte.

Tuttavia la Cina è celebre per essere una terra dalle forti contraddizioni, e anche in questo settore non manca di confermare questo assunto. La configurazione logistica che abbiamo appena illustrato riguarda solo determinate aree, in particolare è peculiare di quelle città poste sulle coste, mentre il versante interno della Cina rimane piuttosto arretrato. Questa

¹¹⁵ Secondo l'attuale sistema di trascrizione la città prende il nome di Guangzhou.

¹¹⁶ I porti cinesi sono i porti con maggiori dimensioni su scala mondiale. Il porto di Shanghai occupa il primo posto sin dal 2010, seguito dai porti di Hong Kong e Shenzhen, rispettivamente al terzo e quarto porto. Tuttavia, vista l'attuale situazione ad Hong Kong è possibile che in un lasso di tempo piuttosto breve la sua posizione di preminenza venga modificata in favore di città appartenenti alla Cina continentale.

disparità cambia le sorti della distribuzione dell'agroalimentare con un conseguente impatto sul successo dei prodotti esportati e dei distributori stessi.

Infatti, nelle province secondarie e nelle aree rurali più interne i servizi di logistica sono estremamente frammentati ed inefficienti, frutto della scarsità e dell'inadeguatezza delle infrastrutture che rendono difficoltoso lo spostamento dei prodotti agroalimentari. In particolare, i prodotti risentono dell'incapacità di avere servizi che garantiscano il mantenimento della catena del freddo durante i trasporti.

Sebbene siano le città "di primo livello" della costa orientale e della Cina meridionale a dominare la classifica dei consumatori di cibi importati, le città di secondo e terzo livello, in rapido sviluppo, stanno iniziando a mostrare un crescente appetito anche per gli alimenti importati, creando opportunità per le aziende italiane che possono trovare partner locali proattivi per distribuire i loro prodotti in anticipo.

Se i negozi di alimentari ed i supermercati specializzati nella vendita di prodotti importati sono i principali canali di vendita, si stanno diffondendo ora nuovi *format* distributivi tra cui i grandi rivenditori al dettaglio (Carrefour, Tesco ecc.), grazie soprattutto allo sviluppo di centri di distribuzione centralizzati, ma anche siti internet specializzati nella vendita di prodotti alimentari che negli ultimi anni si stanno velocemente accaparrando grosse fette di mercato.

Tra i canali di vendita al dettaglio più diffusi troviamo:

- *Supermercati e boutiques specializzate*: Ideati per rispondere alle esigenze delle comunità straniere residenti in Cina, sin dalla metà degli anni novanta hanno saputo attirare i consumatori cinesi, attratti all'ampia varietà e dalla convenienza dei prodotti offerti. Questa tipologia di canale distributivo offre una percentuale di prodotti importati che va dal 50% al 80% e si configura come trampolino di lancio per quei prodotti "speciali" d'importazione, prima che questi passino in canali più ampi come quelli rappresentati dagli ipermercati. I supermercati di questa tipologia sono spesso impegnati anche nella gestione in prima persona delle operazioni di importazione e distribuzione, sostenendo gli esportatori durante le fasi dell'etichettatura e della registrazione dei prodotti.
- *Ipermercati*: Sono una delle forme più moderne di vendita al dettaglio, che se all'inizio erano stati accompagnati da un forte scetticismo a causa della scarsa propensione del consumatore cinese a fare acquisti in un'unica sessione, stanno ora riscuotendo molto successo, soprattutto nel settore dei prodotti

alimentari d'importazione. Infatti, la comodità dei punti vendita insieme ai prezzi bassi dei prodotti e alla competenza in fatto di beni importati, stanno guidando il successo di questo *format*. Tuttavia, nonostante questi punti a favore, i beni importati non superano il 5% delle unità di stoccaggio.

- *Supermercati*: settore estremamente frammentato caratterizzato per lo più da catene domestiche affermate in gradi diversi a seconda della località nelle quali i prodotti d'importazione sono di piccola quantità. Infatti, queste catene sono ideate per una clientela di classe basse, molto incline a scegliere prodotti di basso prezzo e quindi di conseguenza meno attratte al prodotto straniero. Gli unici prodotti d'importazione che hanno una più alta percentuale di successo sono quelli standard, disponibili in quasi tutti canali di distribuzione (pasta, sughi, prodotti del settore caseario, oli, marmellate e creme spalmabili). I supermercati sono spesso di proprietà di imprese locali che usufruiscono dei servizi di distribuzione locali, tra quelli più noti vi sono il *Beijing Hualian Group Lianhua* (BHG), il *China Resources Vanguard*, il *Park'n'shop* e *Yonghui*.
- *Convenience Stores* (o *minimarket*): Inizialmente questa tipologia di canale distribuzione, che rappresenta un'evoluzione dei negozietti di quartiere molto diffusi in Cina¹¹⁷, proponeva una quantità irrisoria di prodotti d'importazione. Oggigiorno, invece, con la loro diffusione non solo nelle città di primo livello ma anche in quelle situate in aree più interne, la presenza di prodotti d'importazione è assai diffusa, in particolar modo di bevande alcoliche come vino, birra e whisky. I *convenience stores* di proprietà privata e di piccole dimensione offrono anche snack e prodotti dolciari confezionati di origine straniera. Tra le catene di *convenience stores* più diffuse in Cina ci sono 7-Eleven, Family Mart e Lawson. Interessante è notare la scelta, di alcuni rivenditori online, di aprire catene di *convenience store*, tra questi vi sono Alibaba, Amazon e JD¹¹⁸.
- *Grossisti per il settore alberghiero e ristorazione*: Si tratta di esercizi commerciali come Metro, che stanno diventando un importante canale per la

¹¹⁷ Secondo un sondaggio condotto nel 2013, i *convenience stores* hanno registrato un aumento delle vendite maggiore del 19,5% in rapporto ad altre tipologie più tradizionali di vendita al dettaglio.

¹¹⁸ Si tratta dei nuovi canali di distribuzione O2O (*Online to Offline*), i quali stanno conoscendo un rapido sviluppo in Cina.

vendita di prodotti alimentari d'importazione per il settore degli hotel e della ristorazione di alta fascia. Secondo quanto riportato dal sito web di Walmart, le vendite dei prodotti d'importazione nel 2015 sono aumentate del 200% rispetto all'anno precedente.

- *Shopping Online*: Grazie alla crescita del reddito dei consumatori cinesi ma anche in risposta agli scandali alimentari di cui abbiamo fatto menzione in precedenza, lo shopping online ha conosciuto una sostanziale crescita, provocando un'impennata nelle vendite dei prodotti alimentari d'importazione. Tanto che si stima che nel 2019 raggiungerà il 18% del totale delle vendite, rispetto all'8% del 2013.

Il riscontro positivo avuto da questa tipologia di canale a partire dal 2012, divenuto una vera e propria routine quotidiana per i consumatori, ha tuttavia condotto alla chiusura di molti negozi fisici. Tra i principali siti di vendita al dettaglio che commercializzano prodotti agroalimentari d'importazione troviamo Taobao, Tmall, Jingdong, Yihaodian, Womai ma si stanno sviluppando anche piattaforme dedicate esclusivamente al settore come TooFarm che si occupa della distribuzione di prodotti biologici di alta qualità.

È opportuno precisare che nuove tipologie di distributori non riescono, tuttavia, a soddisfare la domanda dei consumatori a causa della mancanza di opportune infrastrutture e centri di distribuzione a livello regionale che non permettono una distribuzione efficiente dei prodotti nei vari punti vendita. I prodotti importati infatti sono distribuiti da agenti locali secondo un'organizzazione negozio per negozio o città per città che dà luogo ad un aumento dei costi frutto di un processo di distribuzione frammentato.

Infatti permangono ancora i tradizionali sistemi di vendita al dettaglio quali:

Street markets: si tratta di mercati all'aperto che prendono anche il nome di *free markets*, sono diffusi nelle strade maggiormente trafficate. I venditori, che si occupano per lo più di beni alimentari, sono contadini delle zone limitrofe, pensionati o disoccupati che commercializzano i loro prodotti su piccoli banchi. Questa tipologia distributiva è la forma più tradizionale di canale di vendita al dettaglio che sebbene sia diffusa in un ambiente rumoroso e sporco, continua ad avere seguito grazie alla competitività dei prezzi.;

Wet markets (o non-staple food markets): grandi mercati al coperto di proprietà delle amministrazioni locali o di imprese a proprietà municipale. I prodotti maggiormente venduti sono carne, verdura e pesce che vengono preparati direttamente sui banchi. Le

condizioni igiene di questi mercati sono piuttosto inadeguate infatti negli ultimi anni le autorità stanno tentando di imporre degli standard igienici per trasformarli in forme di distribuzione simili a quelle dei mercati al coperto occidentali;

Staple food stores (spesso definiti *rice and oil stores*): si tratta di una forma distributiva che trae le proprie origini dal vecchio sistema di distribuzione dei beni di prima necessità che spettavano alle famiglie. Nonostante la loro diffusione capillare, i *staple food stores* stanno gradualmente scomparendo attraverso la chiusura definitiva dell'esercizio commerciale o attraverso una conversione in canali distributivi come i *convenience stores*.

Mom and pop kiosk: chiamati in cinese *getihu*, sono tutt'ora il canale distributivo più diffuso in Cina. Sono prevalentemente a gestione familiare e si occupano della vendita di beni di prima necessità. Sono forniti da dei grossisti presso i quali acquistano piccoli quantitativi di merci. Sebbene rappresentino un canale assai frammentato, la loro diffusione capillare nel tessuto urbano cinese li rende di fondamentale importanza per la diffusione su larga scala dei prodotti. Tant'è vero che molte aziende facoltose quali Coca Cola e Procter & Gamble, stanno cercando di dominare questo canale attraverso l'aiuto dei grossisti locali ma anche dei grossi supermercati che svolgono la funzione di fornitori a questi piccoli esercizi commerciali.

Grocery stores: localizzati nelle zone residenziali e spesso di proprietà statale, svolgono la funzione di vendita di prodotti alimentari e di largo consumo.

In conclusione possiamo dire che il sistema distributivo cinese si presenta come un settore particolarmente frammentato e in rapida evoluzione, caratterizzato sia da nuovi *format* distributivi che dal permanere di vecchi canali di distribuzione tuttora largamente utilizzati. Tuttavia, non sono gli unici elementi ad ostacolare la distribuzione dei prodotti d'importazione. Infatti, le aziende straniere, nell'esportare i propri prodotti, non trovano solo difficoltà nell'orientarsi tra questa vasta gamma di canali ma devono affrontare anche degli impedimenti fisici causata da infrastrutture non ancora in grado di coprire l'intera vastità del territorio cinese. Inoltre, una problematica assai grande è rappresentata anche dalle restrizioni burocratiche che impediscono spesso ai prodotti importati una penetrazione agevole.

Per queste motivazioni, è necessario stringere accordi con distributori locali preparati che siano in grado di orientarsi tra le varie aree e le loro peculiarità distributive in modo da trarne il miglior vantaggio possibile.

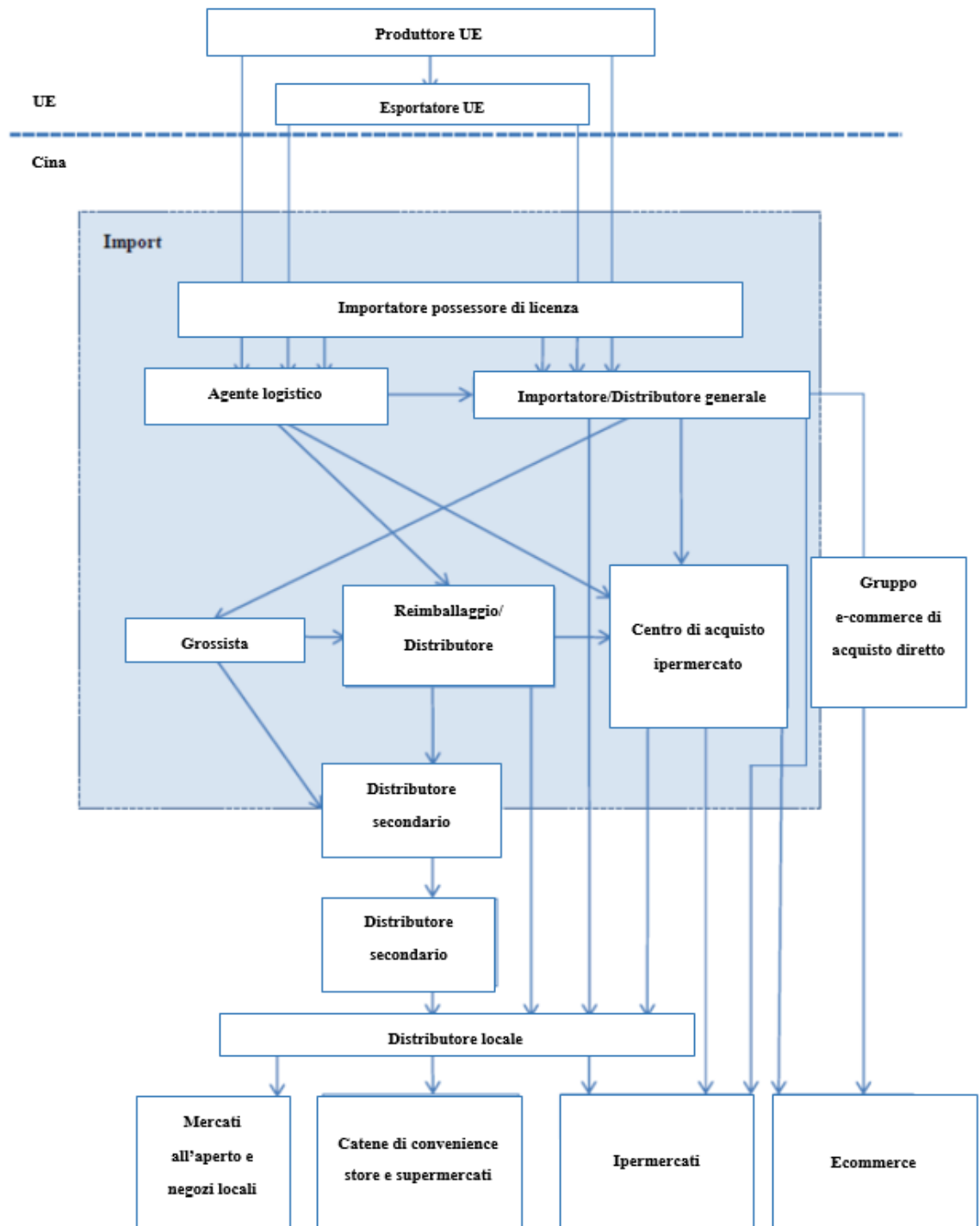


Figura 15 Complessità canali di distribuzione dell'agroalimentare in Cina.

Fonte: Adattamento di EU SME Centre dalla Relazione sulla vendita al dettaglio in Cina 2014 del Ministero dell'Agricoltura degli Stati Uniti

3.3.5 Sviluppo della competizione con i produttori locali

Una nuova fonte di preoccupazione per le aziende importatrici è costituita dallo sviluppo di una competizione sempre più agguerrita con i produttori locali.

Infatti, i beni alimentari prodotti in Italia, ma anche negli altri paesi dell'Unione Europea, sono senza dubbio caratterizzati da un'eccellente qualità non solo in termini di materie prime ma anche in termini di filiera produttiva, la quale garantisce degli standard di sicurezza notevoli che in Cina non sono il grado di assicurare. Tuttavia tali prodotti, proprio in virtù delle loro proprietà di eccezionale pregio, sono contraddistinti da prezzi considerevolmente elevati, soprattutto in rapporto al tenore di vita dei consumatori cinesi e dei prodotti da questi normalmente acquistati.

Dunque, i produttori locali per proteggere i propri interessi, minati dai grandi esportatori stranieri, primi tra tutti gli Stati Uniti che rappresentano il paese che più di ogni altro esporta alimenti nella Repubblica popolare cinese, stanno tentando di circoscrivere i prodotti d'importazione ai mercati di nicchia, riservando per loro il mercato di massa, nel quale i consumatori sono più inclini a reagire alle variazioni di prezzo.

Infatti, se prima la catena della ristorazione doveva rifornirsi solo ed esclusivamente presso importatori di prodotti stranieri, ora hanno la possibilità di acquistare beni alimentari alternativi, prodotti *in loco*. Un esempio lampante di questa tendenza è la produzione lattiero-casearia de "Le Fromager de Pekin", il quale rifornisce ora moltissimi ristoranti ed alberghi. Ma non è l'unico, esistono infatti numerosi produttori locali che tentano di emulare altre squisitezze italiane, o in generale europee, come i salumi ed i vini.

In risposta a questo fenomeno, le aziende esportatrici si sono dette molto preoccupate in quanto l'aumento di questa tipologia di produzioni potrebbe, in un futuro prossimo, minacciare seriamente le vendite dei loro prodotti.

Una soluzione a questo fenomeno però è stata individuata nella possibilità di instaurare rapporti di partenariato tra produttori locali e stranieri che, lavorando all'unisono, avrebbero la possibilità di ritagliarsi la propria fetta di mercato senza gravare pesantemente sull'altro.

3.4 I mercati di nicchia: un'occasione per le aziende del *made in Italy*

Abbiamo potuto constatare come la commercializzazione dei beni del comparto *Food & Beverage* in Cina sia in rapida crescita, tuttavia spesso l'alto costo di tali prodotti influenza la scelta dei consumatori, che preferiscono continuare a rivolgersi ai produttori locali che offrono prodotti più accessibili ai più. Infatti, oltre al mercato del vino, che rimane stabile da diversi anni, il resto dei prodotti agroalimentari d'importazione hanno finora conquistato un segmento piuttosto piccolo del mercato.

Ciò nonostante, è interessante sottolineare come vi siano in atto nuove tendenze. Molte aziende infatti possano ora trovare crescenti opportunità di mercato in comparti specifici, i quali stanno conquistando sempre di più la fiducia dei consumatori cinesi. Uno di questi settori è quello dell'olio d'oliva che è sempre più oggetto di richiesta da parte del mercato cinese, grazie all'immagine positiva che da sempre lo contraddistingue, frutto delle sue qualità organolettiche salutistiche che favoriscono, insieme all'immagine di prodotto italiano, la sua penetrazione nei mercati esteri. L'interesse per questo segmento rivela come l'attenzione dei consumatori si stia rivolgendo sempre più su quei mercati che, sino a pochi anni fa, erano considerati di nicchia, sui quali le imprese dovranno spingere per cavalcare l'ondata di interesse nei confronti di uno stile di vita più sano, di tendenza soprattutto tra i giovani e tra i membri delle nuove classi sociali più abbienti.

CAPITOLO QUATTRO – Sfide e nuove opportunità per l’olio d’oliva italiano in Cina

4.1 L’olio d’oliva: produzione e consumi nel contesto mondiale

La crescente attenzione rivolta negli ultimi anni alla ricerca di alimenti che rechino valori nutrizionali benefici per la salute ha avuto dei riflessi notevolmente positivi sulla domanda di mercato dell’olio d’oliva, settore che si va configurando come uno dei segmenti in più rapida crescita dell’industria alimentare globale.¹¹⁹ Infatti, prodotto cardine della tradizione culinaria mediterranea, grazie al suo alto contenuto di antiossidanti e al basso contenuto di grassi (unitamente all’utilizzo di tecniche di lavorazione tendenzialmente prive di sostanze chimiche) ha conosciuto una rapida espansione in termini sia quantitativi che qualitativi della domanda e dell’offerta mondiale, determinando di conseguenza una significativa intensificazione della concorrenza orizzontale e verticale lungo la catena di commercializzazione. Infatti, la sua crescente importanza anche come sostitutivo agli oli grassi ha fatto sì che il mercato dell’olio d’oliva abbia raggiunto un valore di circa 7,83 miliardi di dollari nel 2017 e si stima che questo crescerà fino al 2025 di un tasso annuo di crescita composto (CAGR) di circa il 6% (Hexa research, 2019)¹²⁰.

Lo scorso anno, secondo quanto diffuso dal COI, la produzione internazionale (sebbene abbia risentito di una flessione del 7% rispetto al 2017) è arrivata a toccare all’incirca le tre milioni di tonnellate grazie

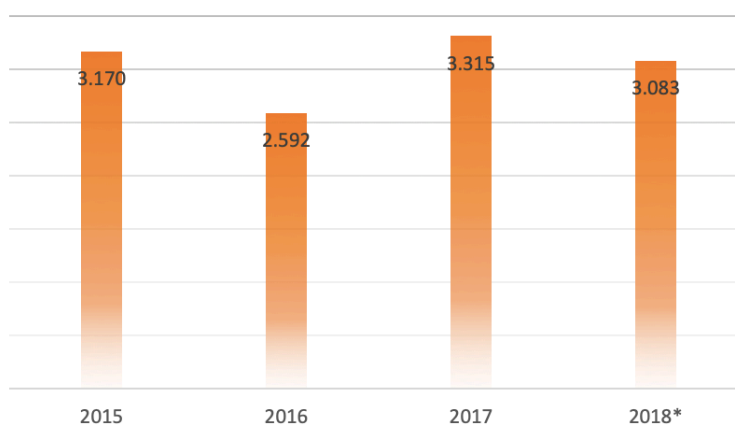


Figura 16 Produzione mondiale olio di oliva.

Fonte: Adattamento da Report Ismea, maggio 2019.

¹¹⁹ SOCIÉTÉ GÉNÉRALE DE SURVEILLANCE (SGS), Report: *Market news. Olive oil market*, <https://www.sgs.com/-/media/global/documents/technical-documents/technical-bulletins/sgs-food-hot-source-jun-2013-en-v5-olive-oil-market-p4-5.pdf?la=en>, 2013.

¹²⁰ HEXA RESEARCH, Report: *Global Olive Oil Market Size and Forecast, By Product (Processed olive oil, Virgin olive oil), By Application (Food & beverage, Personal care, and Pharmaceutical), By Region, And Trend Analysis 2019 – 2025*, 2019.

soprattutto all'apporto fondamentale fornito dalla produzione spagnola che quest'anno si è dimostrata particolarmente abbondante raggiungendo quote superiori rispetto a quanto stimato all'inizio del periodo di raccolta (Report Ismea, 2019)¹²¹. In particolare la produzione, secondo le stime dalla commissione europea, arriverebbe a toccare circa 1,8 milioni di tonnellate, cifra che registra come vi sia stata un'intensificazione della produzione del 42,5% rispetto a quella del 2017. Infatti essendo la produzione di olio di oliva prettamente concentrata nel bacino del Mediterraneo, uno dei principali attori del mercato internazionale dell'olio d'oliva è sicuramente l'Unione Europea¹²² che, forte della sua tradizione storica nell'olivicoltura, rappresenta il principale produttore di olio d'oliva al mondo con una quota che sfiora l'80% dell'intera produzione mondiale¹²³ (Türkekul et al., 2010; Report Parlamento europeo, 2017). I principali paesi produttori sono Spagna ed Italia con una media del 60% della produzione mondiale, seguite da Grecia, Turchia (165 mila tonnellate) e Tunisia (120 mila tonnellate). Ciò nonostante, quest'anno si sono registrati dati piuttosto negativi per i paesi europei, a causa delle problematiche legate alle instabilità metereologiche e allo sviluppo di patogeni. Ad esempio la produzione greca, che secondo le stime avrebbe dovuto attestarsi intorno alle 185 mila tonnellate segna una diminuzione di circa il 47% rispetto al 2017 ma anche l'Italia (-59,2%) e la Tunisia non registrano risultati migliori, in particolare la produzione tunisina risulta dimezzata rispetto a quella dello scorso anno (Report Ismea, 2019).






| | .000 t 2017 | 000 t 2018* | Variazione 2018/2017 |
|---|----------------|----------------|-------------------------|
|  Spagna | 1256 | 1.790 | 42,5% |
|  Italia | 429 | 175 | -59,2% |
|  Grecia | 346 | 185 | -46,5% |
|  Turchia | 263 | 165 | -37,3% |
|  Tunisia | 280 | 120 | -57,1% |

Figura 17 Produzione Mondiale Fonte: Ismea, Report: "Olio di oliva: tendenze recenti", maggio 2019

Malgrado i dati piuttosto negativi della produzione, nel corso degli ultimi venticinque anni, al contrario c'è stato un aumento dei consumi di oltre un milione di tonnellate. Le

¹²¹ ISMEA, Report: *Olio di oliva: tendenze recenti*, maggio 2019.

¹²² A fronte dell'importanza acquisita dall'Unione Europea nell'ambito del mercato dell'olio d'oliva, si è registrata una crescente attenzione dei confronti della qualità dell'olio fornito esplicitata attraverso una serie di normative volte a regolamentare ogni elemento, a partire dalla definizione di olio fino alle varie tipologie riconosciute (Regolamento CE n. 1513/2001).

¹²³ EUROPEAN PARLIAMENT, Report: *The EU olive and olive oil sector Main features, challenges and prospects*, 2017; Berna TÜRKEKUL, Cihat GÜNDEM, Canan ABAY, Bülent MIRAN, *Competitiveness of Mediterranean Countries in the Olive Oil Market*, NEW MEDIT, n. 1, 2010.

statistiche, fornite dal Consiglio Oleicolo Internazionale in occasione del Salone Internazionale dell'Agroalimentare di qualità svoltosi a Verona, mostrano infatti come si siano verificati cambiamenti rilevanti sia nella composizione qualitativa della domanda sia nel comportamento di acquisto dei consumatori. I dati evidenziano una crescita del consumo di olio d'oliva piuttosto elevata dagli anni Novanta, quando sebbene la domanda mondiale fosse aumentata del 50%¹²⁴, la quota totale raggiungeva solo il milione e ottocentomila tonnellate, mentre le stime relative al 2017, mostrano come il consumo mondiale si sia stabilito ad una quota vicina ai tre milioni di tonnellate che secondo le stime verrà confermata anche per il 2018. In tale occasione infatti il direttore esecutivo del Consiglio Oleicolo Internazionale di Madrid, Abdellatif Ghedira, ha sottolineato la necessità di aumentare la produzione per poter rispondere alla crescente domanda:

«C'è un sostanziale pareggio tra produzione e consumo di olio di oliva a livello mondiale, ma abbiamo bisogno di produrre più olio extra vergine di oliva in tutto il mondo. Nel mondo la domanda di prodotto di qualità è in aumento e dobbiamo compiere ogni sforzo possibile per sostenere i paesi membri del COI nel soddisfare questa domanda crescente».¹²⁵

Se si va nel dettaglio la crescita della domanda internazionale di olio, fino al 2012, è aumentata lentamente ma regolarmente, con una media pari all'1% annuo.

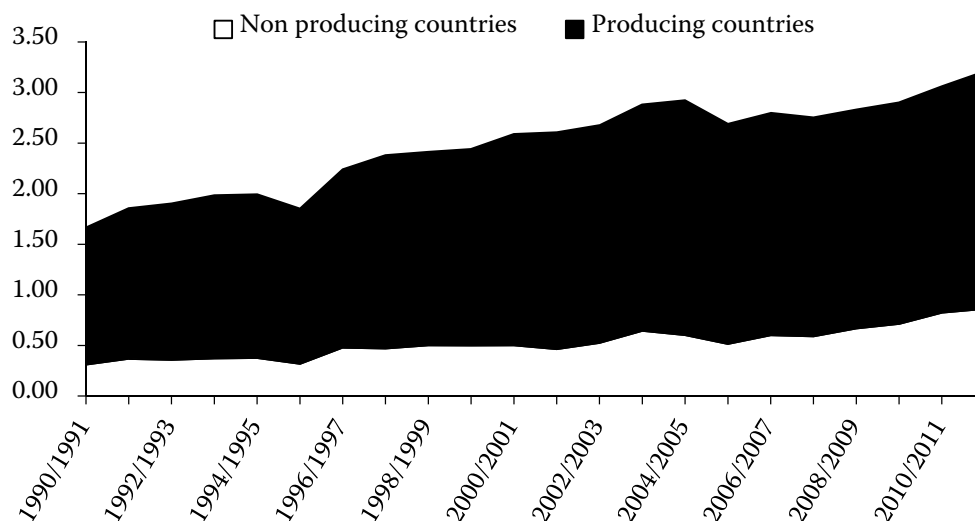


Figura 18 Consumo mondiale di olio d'oliva (migliaia di tonnellate)

Fonte: Consiglio Oleicolo Internazionale, 2013

¹²⁴ INTERNATIONAL OLIVE OIL COUNCIL, Report: *World Olive Oil Figures*, 2013.

¹²⁵ CONSIGLIO OLEICOLO INTERNAZIONALE, Report: "Olio – COI consumi a 3 milioni di tonnellate", http://www.internationaloliveoil.org/news/view/698-year-2018-news/1072-olio-ndash-coi-consumi-a-3-milioni-di-tonnellate?lang=it_IT, 2018

Le aree di consumo più importanti si confermano quelle facenti parte del Consiglio Oleicolo Internazionale, si tratta sostanzialmente dei paesi europei, tuttavia stanno acquisendo una fetta crescente della domanda anche i paesi che non fanno parte dell'associazione che, secondo le stime, consumano una quantità di prodotto che va dalle 800 alle 900 mila tonnellate all'anno (COI, 2018)¹²⁶. Questa quota, che negli ultimi anni si è triplicata, è probabilmente frutto del cambiamento dell'alimentazione di molti paesi quali Giappone, Russia, Stati Uniti, spinti al cambiamento grazie al crescente successo ottenuto dalla Dieta Mediterranea, la quale è stata inclusa tra i beni intangibili del patrimonio dell'umanità Unesco. E proprio questo crescente interesse per questo prodotto che dà ampie opportunità dal punto di vista commerciale. Non a caso, quindi, una posizione nella lista dei maggiori consumatori del 2017/2018 è occupata dagli Stati Uniti (con circa 300 mila tonnellate annue), dal Brasile (sessanta mila tonnellate) e dal Canada (circa quaranta mila tonnellate). Altri paesi consumatori che non fanno parte dell'Europa ma che sono appartenenti al COI sono Turchia e Marocco, con un consumo di 160 e 120 mila tonnellate ciascuno. In Asia, invece, si aggiudicano il primato il Giappone, con 55 mila tonnellate e la Cina con 45 mila tonnellate. In ultimo è interessante notare che, nonostante la crescente percentuale di domanda e di consumi a livello mondiale, l'olio di oliva rappresenta ancora un prodotto dalle ampie possibilità di crescita economica, specialmente nei mercati di quei paesi dove non è ancora ampiamente conosciuto come in Cina, dove questo occupa meramente il 4-5% dei consumi di grassi¹²⁷.

4.2 Numeri e tendenze produttive italiane

La superficie produttiva italiana, secondo quanto riportato dalle stime Istat, si estende per un totale di 1.170.157 ettari, suddivisi su diciannove regioni¹²⁸ ed impegna ben 825.201 aziende agricole, numero ampissimo sebbene abbia risentito una leggera flessione pari all'8,5% rispetto al Censimento del 2010. Con riferimento alla loro superficie media si è invece registrato un sostanziale aumento, mentre per quanto riguarda gli impianti di produzione veri e propri (i frantoi), è stato stimato che nel 2018 sono impiegati nella produzione di olio 4.036 impianti, numero in diminuzione di circa il 17,2% rispetto all'anno precedente (nel 2017 i frantoi attivi erano ben 4.870). Il panorama produttivo

¹²⁶ ibid.

¹²⁷ INTERNATIONAL OLIVE COUNCIL, *Study on the Promotion of Consumption of Olive Oil and Table Olives in China*, 2010.

¹²⁸ Le uniche regione in cui l'olivicoltura è ancora marginale sono la Val d'Aosta ed il Piemonte.

italiano risulta dunque piuttosto ampio, tuttavia ad una prima analisi non appaiono chiare le motivazioni per cui paesi come la Spagna abbiano un volume di produzione maggiore nonostante le loro strutture produttive non siano estese come le nostre (Colombo, 2019)¹²⁹. La spiegazione principale è da ravvisare nelle problematiche di natura strutturale, infatti secondo quanto evidenziato dai rapporti Ismea¹³⁰ risulta che delle 825 mila aziende agricole che compongono il nostro panorama produttivo, solamente il 37% appare in grado di competere attivamente nel mercato. In particolare è la loro dimensione a determinare le complicazioni maggiori che si traducono nell'inadeguatezza per la competizione internazionale: il profilo dell'olivicoltura nazionale, così come quello della maggior parte dei settori italiani è infatti dominato da aziende di piccole e medie dimensioni, spesso a gestione familiare che hanno difficoltà ad inserirsi e ad essere competitive nel mercato odierno, contraddistinto da nuovi attori e da un alto grado di concorrenzialità. Questa porzione di aziende piuttosto marginali, che occupa ben il 63% del totale, è costituita da tre tipologie principali di società (Report Ministero delle Politiche Agricole Alimentari e Forestali, 2014).¹³¹

PROFILO DELL'OLIVICOLTURA NAZIONALE



Figura 19 Profilo dell'olivicoltura italiana

Fonte: Adattamento da Report ISMEA, 2019

- *Aziende di dimensioni medio-grandi*: le aziende di questa tipologia non posseggono un alto grado di specializzazione e sono improntate maggiormente alla vendita diretta, piuttosto che verso il mercato;
- *Aziende di piccole dimensioni a conduzione familiare*: contraddistinte da un alto grado di specializzazione;

¹²⁹ Daniele COLOMBO, *Olio, dobbiamo (in)seguire il modello Spagna?*, in "Mark up", 19 aprile 2019, <https://www.mark-up.it/olio-dobbiamo-inseguire-il-modello-spagna/>, settembre 2019.

¹³⁰ ISMEA, *Scheda di settore Olio d'oliva*, 2019.

¹³¹ ISMEA, *Report: Piano di settore Olivicolo-Oleario: Le aziende olivicole nel 6° Censimento Generale dell'Agricoltura: un'analisi delle tipologie di aziende*, 2014.

- *Aziende-imprese di piccole dimensioni a conduzione familiare*: si tratta di aziende che, sebbene posseggano un grado di specializzazione non molto alto, sono orientate al mercato grazie all'impegno in prima persona del dirigente

Il restante 37% si suddivide invece in:

- *Imprese grandi*: Si tratta di imprese caratterizzate da un livello di specializzazione medio-basso, interessate fortemente all'ambiente agrario. Il loro obiettivo è il mercato, conseguibile grazie all'impegno del dirigente;
- *Imprese medio-grandi*: Imprese contraddistinte da un basso livello di specializzazione, orientate verso il mercato. Il dirigente d'azienda assume un ruolo rilevante;
- *Aziende-imprese piccole*: si tratta di aziende multifunzionali orientate verso i mercati e contraddistinte dall'alto grado di specializzazione olivicola.

Per quanto riguarda il volume di produzione medio delle aziende olivicole italiane questo è pari a circa 400.000 tonnellate d'olio d'oliva all'anno (Report Ismea, 2019), tuttavia negli ultimi anni il numero è variato moltissimo in relazione all'andamento climatico instabile, il quale ha portato a gelate, grandinate, temporali e venti forti che hanno causato ingenti danni alle colture, tanto che le autorità di alcune aree hanno richiesto lo stato di calamità naturale¹³². A questi punti a sfavore della produzione, si è aggiunta la problematica delle temperature che, unitamente all'elevato tasso di umidità, hanno portato allo sviluppo di alcuni agenti patogeni e parassiti, primo tra tutti la *Xylella fastidiosa*¹³³. Si tratta di un batterio che negli ultimi anni sta portando alla distruzione di migliaia di alberi, con pesanti conseguenze sulla produzione italiana sia in termini quantitativi che qualitativi. Il batterio agisce moltiplicandosi nei vasi conduttori degli ulivi, ostruendo attraverso una specie di gel il trasporto di acqua e nutrienti che causano un disseccamento rapido dell'olivo. Il problema inoltre è aggravato dal fatto che non esiste una cura per debellare il batterio, dunque nel momento in cui un olivo contrae la *Xylella* (batterio è originario del continente americano e sino a qualche tempo non era presente in Europa) questo non può essere in alcun modo salvato. Per quanto riguarda l'Italia, i primi casi sono stati rilevati nel 2013 in Puglia, in particolare Gallipoli (LE), da lì il batterio si è diffuso anche nelle province limitrofe ed è arrivato pian piano ad avere la

¹³² COLDIRETTI, Report: *Manovra, sos ulivi italiani con produzione dimezzata*, 8 gennaio 2019.

¹³³ ILPOST, *Il mercato dell'olio d'oliva italiano è sempre in subbuglio*, <https://www.ilpost.it/2019/03/24/olio-d-oliva-italia-mercato/>, 24 marzo 2019.

portata che possiede oggi. Sin dal 2013, si è tentato di estirpare il batterio attraverso l'eradicazione degli esemplari malati, tuttavia questo piano è stato a lungo ostacolato dagli ambientalisti ma anche dai vincoli paesaggistici che salvaguardano il territorio pugliese. Si stima che i danni causati dalla Xylella, secondo quando diffuso dalla Coldiretti, siano pari a 1,2 miliardi di euro che sono causati dalla distruzione di circa dieci milioni di piante, estese in una superficie di 770 mila ettari.¹³⁴

Tornando alle problematiche della produzione, è interessante sottolineare come la problematica delle annate cosiddette di “scarica”, negli ultimi anni si sia acuita. In particolare in questi ultimi sei anni è la terza volta che l'intensità della flessione produttiva oltrepassa l'alternanza fisiologica, tipica del settore. Normalmente, o almeno secondo i trascorsi produttivi italiani di questo settore, le annate caratterizzate da tale flessione negativa, frutto di un concatenarsi di elementi a sfavore, si sono distanziate tra loro fino a quindici anni, a differenza di quanto accade ora. Infatti, l'avvicinarsi di situazione inconsuete sta portando a serie difficoltà nella gestione di questo settore strategico italiano, caratterizzato sempre più da una produzione inaffidabile¹³⁵. Le ultime stime fatte dall'Ismea, sottolineano come la produzione di olio sia ai minimi degli ultimi dieci anni con un quantitativo pari a circa 175 mila tonnellate (diecimila in meno rispetto alle stime pubblicate dallo stesso ente nel mese di gennaio 2019, come si può notare nel grafico), arrivando a toccare una riduzione del 59% su base annua.

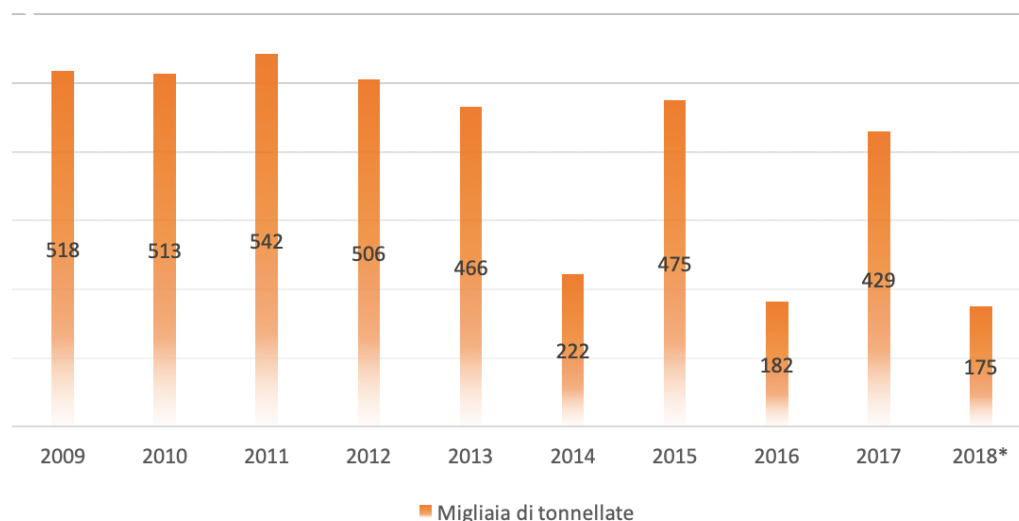


Figura 20 Stime produzione italiana del 15 marzo 2019; Fonte: Adattamento da Report Ismea, maggio 2009

¹³⁴ COLDIRETTI, Report: *Xylella va fermata, già 1,2 mld di danni*, 13 gennaio 2019.

¹³⁵ ISMEA, Report: *Previsioni campagna produttiva olio 2018/2019*, 2019.

L'attività produttiva è stata intaccata al punto tale che numerosi frantoi non hanno partecipato al processo produttivo, mentre altri si sono trovati a chiudere già a dicembre di quest'anno. Le aree che hanno maggiormente risentito di queste condizioni sfavorevoli sono state quelle dell'Italia meridionale, culla di oltre l'80% della produzione totale nazionale. Prima tra tutte la Puglia, per la quale si stima una riduzione del 65% ma anche la Sicilia, la Calabria e la maggior parte delle regioni situate nel centro Italia. Nonostante, i risultati negativi riportati nell'ultimo anno, ci sono state delle regioni dell'Italia centro-settentrionale che hanno recuperato la flessione che le aveva interessate in precedenza, in particolare sono stati riscontrati degli aumenti produttivi in Toscana, Umbria e Liguria.

| Regione | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | Var. % 2018/2017 | |
|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|------------------|----------------|
| Piemonte | | 5 | 7 | 8 | 21 | 155,20% |
| Lombardia | 627 | 745 | 572 | 1449 | | 153,40% |
| Trentino | 282 | 327 | 330 | 484 | | 46,60% |
| Veneto | 1761 | 2182 | 1110 | 3565 | | 221,20% |
| Friuli | 134 | 118 | 105 | 152 | | 44,90% |
| Liguria | 5568 | 1644 | 4165 | 4896 | | 17,50% |
| Emilia Romagna | 1208 | 973 | 1242 | 1231 | | -0,80% |
| Toscana | 19202 | 15093 | 15496 | 20347 | | 31,30% |
| Umbria | 5781 | 4398 | 4458 | 6259 | | 40,40% |
| Marche | 5135 | 1607 | 5453 | 2172 | | -60,20% |
| Lazio | 20877 | 11025 | 18574 | 8648 | | -53,40% |
| Abruzzo | 14715 | 3488 | 14465 | 7067 | | -51,10% |
| Molise | 4006 | 1665 | 3601 | 2340 | | -35,00% |
| Campania | 19332 | 4321 | 16414 | 6648 | | -59,50% |
| Puglia | 242169 | 103791 | 205983 | 72461 | | -64,80% |
| Basilicata | 8162 | 1212 | 7037 | 1289 | | -81,70% |
| Calabria | 66365 | 12345 | 71157 | 16659 | | -76,60% |
| Sicilia | 52409 | 13941 | 52381 | 17689 | | -66,20% |
| Sardegna | 6882 | 3443 | 6370 | 1626 | | -74,50% |
| ITALIA | 474.620 | 182.326 | 428.922 | 175.000 | | -59,20% |

Figura 21 Produzione italiana di olio per regione; Fonte: Adattamento da Report tendenze Ismea, 2019.

Per quanto riguarda invece la composizione qualitativa dell'olio di pressione prodotto in Italia, questa è suddivisa generalmente in un 60% di olio extravergine, mentre la restante parte è costituita da olio vergine e olio lampante, con una percentuale di produzione che si aggira tra il 15% ed il 18%. Questo schema produttivo, tuttavia, non è persistente ma varia di anno in anno in relazione all'andamento meteorologico e al tasso di agenti patogeni che influenzano non solo la qualità ma anche le modalità di raccolta. Come si può notare anche dal grafico precedente, la produzione italiana di olio è estremamente frammentata. Se si fa una media delle ultime quattro campagne produttive, in testa alla classifica dei produttori, nonostante il netto calo, c'è la Puglia, la quale copre più del 50% della produzione nazionale, seguita dalla Calabria e dalla Sicilia, contraddistinte, in ordine, da una percentuale del 13,6% e del 11%. Le altre regioni invece, danno un apporto

nettamente inferiore, con percentuali che non arrivano a sfiorare il 10%. La frammentarietà che contraddistingue la nostra produzione traspare chiaramente anche dalla locazione e dal numero dei frantoi¹³⁶. Infatti, dei 4.036 frantoi attivi, circa il 20% è situato in Puglia (gli impianti, secondo i dati Ismea sono 902), seguita dal 15% della Calabria (692 frantoi) e dal 12% della Sicilia (569 frantoi). È dunque palese, se si fa un accostamento con l'entità delle produzioni regionali, che la Puglia possiede impianti di dimensioni maggiori rispetto a quelli presenti nelle altre regioni italiane. Inoltre, è necessario sottolineare



Figura 22 Distribuzione locale della produzione; Fonte: Report Ismea, gennaio 2019.

che in Italia solo il 20% della produzione nazionale proviene da frantoi di tipo cooperativo, i quali per di più sono presenti principalmente in Puglia ed in Toscana. Tuttavia, l'alto quantitativo dei frantoi italiani, se da una parte tende a far aumentare i costi del sistema, dall'altra può essere sfruttato come una garanzia della qualità del prodotto.

Infine va detto che del totale dei frantoi italiani, situati tendenzialmente vicino agli impianti di produzione (elemento di importanza fondamentale, in quanto la molitura viene effettuata non oltre le 24 ore, il che assicura all'olio italiano una qualità superiore rispetto a quelli commercializzati sul mercato internazionale), il 72% utilizza un quantitativo di olive inferiore ai 5000 quintali.

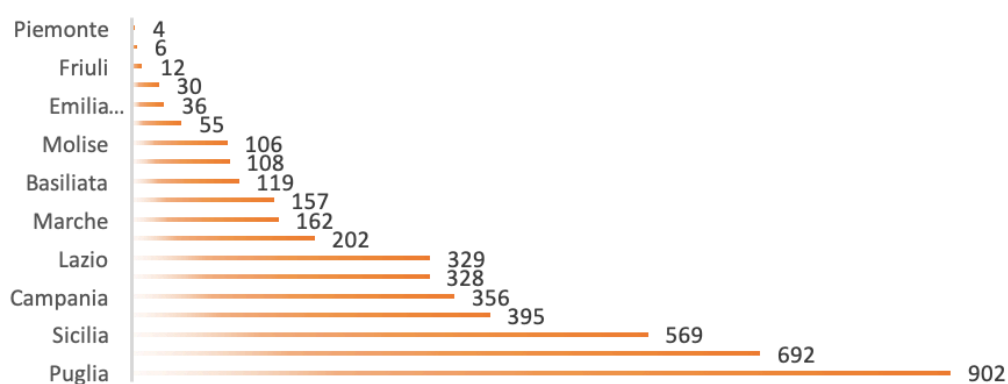


Figura 23 Ripartizione regionale frantoi Fonte: Adattamento da Report Ismea, gennaio 2019.

¹³⁶ Il caso si può comparare con la situazione della Spagna, la quale possiede un numero di frantoi che va dai 1600 ai 1700. Ciò nonostante la loro produzione nazionale è considerevolmente superiore (oltrepassa il milione di tonnellate).

4.3 I consumi nazionali dell'olio d'oliva

L'olio di oliva è un prodotto estremamente radicato sia nella cucina che nella cultura del popolo italiano, per questo motivo l'evoluzione quantitativa del suo consumo può essere definita come “matura”¹³⁷. La sua penetrazione all'interno dei nuclei familiari italiani infatti valica il 90% e negli ultimi anni anche il canale Ho.Re.Ca.¹³⁸ (quello della ristorazione) sta concentrando il suo interesse sul settore olivicolo, con particolare attenzione agli oli di alta fascia. Tuttavia, nonostante ultimamente si sia insistito in modo particolare sulle campagne di promozione del consumo dell'olio d'oliva (per lo più relative all'olio extravergine), il consumo medio pro-capite italiano si è ridotto approssimativamente del 30%. Se prima infatti le stime rilevano un consumo pro-capite di circa 12 chili all'anno, ora si è passati a 8,9 chili, che nonostante abbia subito un aumento di circa il 4% rispetto al 2017, rimane ancora piuttosto basso. Questo calo nei consumi è frutto di differenti condizioni concatenate: sicuramente una delle motivazioni è la veemenza dei produttori di olio secondari, come quello di semi di girasole, di colza o di arachidi, i quali tentano di aumentare le loro vendite attraverso campagne equivoche, nelle quali i loro prodotti vengono presentati come salutari, e quindi come possibili sostituti dell'olio d'oliva, ma anche a causa dell'invito talvolta opprimente a consumare oli di oliva proveniente italiana, le cui quantità sono tuttavia insufficienti a rispondere all'entità della domanda nazionale¹³⁹. Infatti, secondo le stime il consumo di olio d'oliva fluttua tra le 500.000 e le 600.000 tonnellate, nel 2018¹⁴⁰ in particolare è stata di 530.000 con una variazione del +22.1% rispetto all'anno precedente. Se a questi consumi aggiungiamo il volume delle esportazioni, che ogni anno si aggira attorno alle 300/350 mila tonnellate, capiamo come la nostra produzione risulti insufficiente a supplire alla domanda interna (Macrì, 2018). Inoltre bisogna considerare che i dati dei nostri consumi devono essere analizzati tenendo conto del tessuto produttivo, poiché come abbiamo visto, essendo il nostro settore olivicolo costituito per lo più da aziende di piccole dimensioni,

¹³⁷ ISMEA, *Piano olivicolo-oleario*, Roma, aprile 2010.

¹³⁸ Tuttavia questo canale, in Italia, sembra dare ancora un apporto limitato al totale dei consumi. Cosa che non accade nei mercati in cui il prodotto è d'importazione.

¹³⁹ A. MACRÌ, *I paradossi dell'olio di oliva extravergine italiano*, in “La Stampa”, 4 luglio 2018, <https://www.lastampa.it/tuttogreen/2018/07/04/news/i-paradossi-dell-olio-di-oliva-extravergine-italiano-1.34029500>, agosto 2019.

¹⁴⁰ Ultimi dati Ismea disponibili.

viene spesso alimentato l'autoconsumo e l'acquisto diretto (quest'ultimo è prerogativa dei consumatori residenti nei pressi degli impianti di produzione), elementi che tendono a crescere di pari passo alla crescita della disponibilità del prodotto. A tal proposito è utile considerare l'analisi degli acquisti domestici proposta dall'Ismea¹⁴¹, la quale evidenzia come i rifornimenti durante i periodi

di raccolta vengano fatti attraverso canali differenti rispetto a quelli della distribuzione moderna che, in risposta, si contrae. Come evidenzia

Ismea «in termini

quantitativi gli acquisti nei canali diversi da quelli della DM sono praticamente raddoppiati, mentre il loro peso sul totale degli acquisti delle famiglie è salito all'11% rispetto al 6% della precedente campagna decisamente di “scarica”¹⁴²

4.5 Gli scambi internazionali ed il ruolo dell'Italia

Con la crescita dell'interesse mondiale nei confronti dell'olio d'oliva, che si è tradotta, come abbiamo visto, in un forte incremento dei consumi internazionali, anche le esportazioni hanno subito una crescita. Infatti, secondo quanto emerge dal rapporto dell'aprile 2019 della Commissione europea, "Prospettive a breve termine per i mercati agricoli dell'UE in 2018 e 2019", nella stagione corrente¹⁴³ i paesi appartenenti all'Ue

Ripartizione canali di approvvigionamento 2018

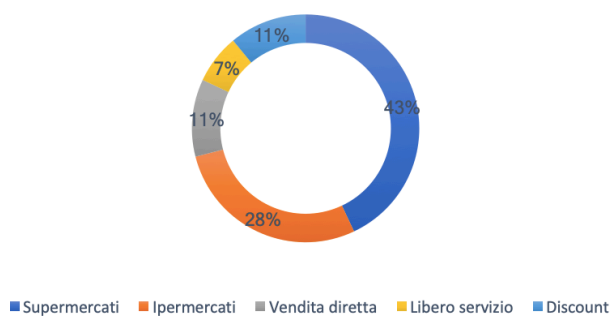


Figura 24 Fonte: Adattamento da Report Ismea, 2019.

TREND VENDITE: CONFRONTO CAMPAGNE 18/17

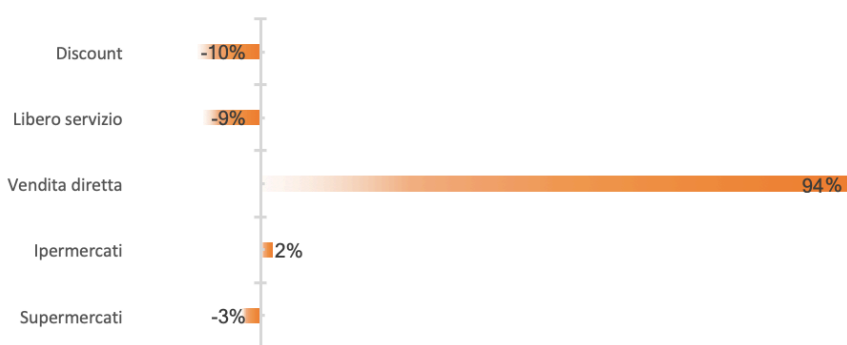


Figura 25 Fonte: *ibid.*

¹⁴¹ Tale analisi è stata fatta nel periodo che va dal novembre 2017 all'agosto 2018.

¹⁴² ISMEA, Report: *Previsioni campagna produttiva olio 2018/2019*, p.9.

¹⁴³ La campagna 2019/2020, al contrario, sarà contraddistinta da una tendenza diversa causata dalla siccità dilagante, riscontrata nella prima metà del 2019, la quale ha colpito Portogallo, Spagna, Francia meridionale ed Italia settentrionale.

dovrebbero registrare una dilatazione delle loro esportazioni di olio d'oliva, arrivando a toccare livelli record. Queste prospettive sono rese possibili non solo dall'aumento della domanda mondiale ma anche, e soprattutto, dal crollo della produzione che ha interessato i paesi extracomunitari. In particolare, la relazione evidenzia che all'aumentare della produzione pari al 3%, (caratterizzata da un maggiore contributo italiano e greco, a differenza della Spagna che potrebbe essere interessata da un calo), si registrerà un aumento delle esportazioni pari all'11%, per un valore incluso tra le 500.000 e le 600.000 tonnellate¹⁴⁴. L'importanza della definizione della posizione europea nel mercato degli scambi d'olio, sta nella sua posizione di preminenza nel settore della produzione. Infatti, essendo la produzione di olio concentrata quasi esclusivamente nel bacino del Mediterraneo, l'Europa viene di conseguenza avvantaggiata nell'attività dell'esportazione, elemento che le garantisce il primato mondiale del settore. In particolare sono la Spagna e l'Italia, che con i loro volumi produttivi (circa il 45% provvisto dalla Spagna, ed il 15% dall'Italia), incarnano approssimativamente l'interezza delle esportazioni mondiali. Il nostro paese, dunque, ha un ruolo rilevante anche nel settore delle esportazioni, secondo solo alla Spagna nella classifica dei paesi esportatori mondiali.

| | Migliaia di tonnellate | | | Milioni di euro | | |
|------------|------------------------|-------|--------------|-----------------|-------|--------------|
| | 2017 | 2018 | Var. % 18/17 | 2017 | 2018 | Var. % 18/17 |
| Spagna | 1.046 | 1.008 | -3,70% | 3.943 | 3.299 | -16,30% |
| Italia | 332 | 333 | 0,10% | 1.573 | 1.476 | -6,10% |
| Grecia | 139 | 203 | 46,30% | 527 | 651 | 23,60% |
| Portogallo | 134 | 175 | 30,70% | 519 | 602 | 15,90% |
| Tunisia | 86 | 141 | 65% | 298 | 427 | 43% |
| Turchia | 54 | 75 | 40,40% | 184 | 220 | 19,20% |
| Argentina | 37 | 18 | -52,60% | 132 | 58 | -55,60% |
| Cile | 14 | 15 | 5,90% | 58 | 61 | 5,80% |
| Francia | 10 | 8 | -13,90% | 55 | 53 | -4,60% |

Figura 26 Graduatoria paesi esportatori mondiali; Fonte: Adattamento da Report ISMEA, 2019

Come è possibile notare dalla tabella precedente, le quota di prodotto esportata dall'Italia si attesta intorno alle 333 mila tonnellate per un valore superiore a 1,47 milioni di euro (-6,1%), numeri che confermano i livelli dell'anno precedente. Anche se il segno negativo sul saldo della bilancia commerciale permane, i risultati raggiunti evidenziano comunque dei miglioramenti rispetto allo scorso anno.¹⁴⁵

¹⁴⁴ La campagna 2017/2018 si era invece chiusa con un aumento minimo delle esportazioni di olio d'oliva dall'UE, le quali hanno registrato una dilatazione pari solamente al +1% rispetto alla stagione precedente.

¹⁴⁵ Nello specifico si è passati da un disavanzo commerciale di 386 milioni, ai 165 milioni di quest'anno.

La prima posizione nella classifica dei principali paesi clienti dell'Italia nel settore oleicolo sono gli Stati Uniti, i quali sebbene abbiano aumentato il volume delle importazioni dall'UE con un +23% (da ottobre 2018 ad aprile 2019) in Italia si confermano registrando però una variazione negativa (-13.2%) rispetto al 2017.

| | Tonnellate | | | Milioni di euro | | |
|-------------|------------|--------|--------------|-----------------|---------|--------------|
| | 2017 | 2018 | Var. % 18/17 | 2017 | 2018 | Var. % 18/17 |
| Stati Uniti | 100.242 | 93.969 | -6,30% | 510.516 | 443.250 | -13,20% |
| Germania | 36.054 | 34.912 | -3,20% | 187.981 | 172.410 | -8,30% |
| Francia | 24.716 | 24.269 | -1,80% | 102.078 | 103.149 | 1,00% |
| Giappone | 19.475 | 20.003 | 2,77% | 106.695 | 100.789 | -5,50% |
| Canada | 17.919 | 21.638 | 21% | 86.243 | 91.236 | 6% |
| Regno Unito | 11.501 | 12.467 | 8,40% | 57.505 | 58.154 | 1,10% |
| Svizzera | 6.781 | 7.200 | 6,20% | 42.729 | 42.579 | -0,40% |
| Spagna | 18.862 | 17.493 | -7,30% | 40.958 | 39.651 | -3,20% |
| Cina | 8.676 | 6.579 | -24,20% | 38.151 | 26.685 | -30,10% |
| Russia | 5.347 | 5.776 | 8,00% | 24.743 | 24.861 | 0,50% |

Figura 27 Top 10 Principali clienti esportazioni italiane di olio; Fonte: Adattamento da Report ISMEA, 2019.

Anche Germania, Spagna¹⁴⁶ e sorprendentemente Cina registrano risultati negativi, mentre al contrario si attesta un aumento considerevole delle esportazioni verso il Canada ed il Regno Unito. In parole povere, se si esaminano gli andamenti internazionali, il ruolo dell'Italia è quello di crocevia degli interscambi dell'olio d'oliva, in quanto non solo è uno dei principali esportatori ma ha anche una posizione rilevante nella graduatoria dei maggiori importatori. Inoltre, i quantitativi di olio che il nostro paese importa sono per lo più non imbottigliati, il che gli permette di produrre dei *blend*¹⁴⁷ che saranno poi imbottigliati e riesportati.

Nonostante i numeri italiani in diminuzione e, soprattutto, nonostante il sorpasso della Spagna, non bisogna sottovalutare le potenzialità dell'esportazioni e degli scambi internazionali, in quanto possono essere di importanza fondamentale del ridar vita alla filiera olivicola. Sfruttandoli infatti si può dare un apporto importante per diminuire la crisi che interessa il settore. Bisogna a tal proposito fare degli investimenti che promuovano il settore, ad esempio spronando il turismo enogastronomico che secondo le stime dell'Ente nazionale per il turismo pone l'Italia già in una posizione di preminenza nel settore, in quanto scelta come meta dal 30% degli "enogastroturisti" (attualmente soprattutto di nazionalità statunitense), tipologia di visitatore maggiormente propensa a

¹⁴⁶ È interessante notare che la Spagna, con un apporto pari a 324 mila tonnellate per un valore di più di 900 milioni di euro, soddisfa quasi il 60% della domanda italiana all'estero.

¹⁴⁷ Il *blend* non è nient'altro che una miscela di due o più olii, i quali assemblati insieme danno vita ad una nuova tipologia. Questa pratica è molto diffusa anche nell'enologia.

spendere il proprio denaro nel nostro paese, rispetto agli amanti dell'arte. Come dichiara il presidente del Gruppo olio d'oliva dell'Assitol (l'Associazione italiana dell'industria olearia)

«È un'opportunità che l'Italia non deve lasciarsi sfuggire. Il nostro olio, inserito in un modello alimentare italiano, può rappresentare un acceleratore di processo, un vero e proprio “ambasciatore” dell'agroalimentare, attirando l'attenzione sulle nostre eccellenze culinarie e sui loro territori di produzione» che continua «Noi italiani, che siamo stati i pionieri dell'export oleario grazie ai nostri marchi storici oggi dovremmo sviluppare nuove iniziative di promozione, prendendo spunto dalle campagne di promozione spagnole, che si susseguono da tempo, e dagli investimenti Usa, che cominciano a dare i primi risultati. Diversamente, rischiamo di perdere altre posizioni rispetto ai nostri competitors»¹⁴⁸.

Per questo è necessario insistere soprattutto sui mercati che danno maggiori opportunità all'olio italiano. Uno di questi è proprio quello cinese che negli ultimi anni ha allargato considerevolmente i suoi consumi, ma che lascia ancora larghe prospettive di crescita.

4.6 L'olio d'oliva in Cina

La crescente trasformazione delle abitudini alimentari dei cinesi che sta avvenendo soprattutto nelle grandi metropoli tra la popolazione più abbiente, sta portando alla diffusione dell'olio d'oliva, valida alternativa agli altri oli grassi tradizionalmente diffusi (olio di arachidi, soia e mais). Infatti, un elemento importante che ha dato propulsione a tale prodotto è anche la crescente attenzione assegnata alla sfera salutistica, a causa del peggioramento delle condizioni di salute dei cinesi, sempre più soggetti a sviluppare malattie croniche come il diabete, l'ipertensione e l'obesità (Vianelli et al., 2012)¹⁴⁹. Infatti, come affermato da uno studio di mercato sulle abitudini dei consumatori cinesi eseguito dalla Daxue Consulting (società che analizza le tendenze del mercato cinese), il cibo “*healthy*” è divenuto negli ultimi anni la categoria più estesa per le spese dei cittadini cinesi, occupando circa il 25% della spesa individuale totale¹⁵⁰.

¹⁴⁸ OLIVO E OLIO, *Olio, prodotto di punta dell'export verso gli Usa*, <https://olivoolio.edagricole.it/prezzi-olio/export-olio-di-oliva-verso-stati-uniti-america/>, 9 aprile 2019.

¹⁴⁹ D. VIANELLI, P. DE LUCA, G. PEGAN, *Modalità d'entrata e scelte distributive del made in Italy in Cina*, FrancoAngeli, Milano, 2012.

¹⁵⁰ THIBAUD, *Chinese Millennials Behavior: Why are Chinese Millennials Not Cooking?*, in “Daxue Consulting”, 13 ottobre 2016, <https://daxueconsulting.com/chinese-millennials-behavior/>, settembre 2019.

Con circa 9,6 milioni di chilometri quadrati e, soprattutto, con più di 1,4 miliardi di abitanti, la Cina e il suo mercato dell'olio stanno diventando il centro dell'attenzione di tutto il mondo. Infatti, sebbene vi siano alcune regioni della Cina occidentale che si adattano alla coltivazione dell'olivo, a causa della mancanza di moderne tecnologie di coltivazione, di semenze adeguate e di esperienza, la produzione di olio d'oliva domestico è ancora molto ridotta, pari allo 0,2% della produzione mondiale¹⁵¹ (solamente circa 20.000 ettari sono impiegati nella coltura dell'olivo¹⁵²) e di conseguenza la maggior parte dell'olio presente è d'importazione (International Olive Council, 2010)¹⁵³. Malgrado il consumatore cinese non sappia ben identificare le differenze significative derivanti dai paesi d'origine del prodotto, attualmente nel mercato cinese dell'olio d'oliva compaiono oltre trecento marchi di olio, i quali sono importati quasi al 100% da paesi quali Spagna, Grecia, Italia, Turchia, Tunisia, Portogallo, ecc. Mentre per quanto riguarda le principali città di consumo di olio sono quelle più grandi e di importanza centrale quali Pechino, Shanghai, Guangzhou, Shenzhen e Tianjin (Oil China, 2018)¹⁵⁴. Con riferimento alla distribuzione, vengono utilizzati sia i canali *on-trade* che hanno tuttavia un'efficacia marginale (in particolare per i ristoranti e gli hotel di alta fascia), sia i canali della grande distribuzione che copre più del 90% delle vendite di olio d'oliva nella Repubblica popolare cinese.

Secondo quanto riportato dalle statistiche, dal 2005 al 2012 la percentuale media di olio d'oliva importato è stata di circa +30% annuo (raggiungendo un picco di 46.000 tonnellate durante l'annata 2011/2012) sebbene vi siano state delle leggere diminuzioni diminuito nel 2012-2013 e nel 2013-2014 (rispettivamente del 6% e del 15%), rispetto alle rispettive precedenti colture. Tuttavia, la stabilità generale è stata mantenuta nel 2014/2015, raggiungendo la fine della campagna 2015/2016 con un aumento del 12%. Per quanto riguarda gli ultimi dati disponibili (2016/2017), invece, le importazioni di olio d'oliva hanno subito un forte aumento pari al 42% e sebbene il mercato cinese si trovi

¹⁵¹ La Cina ha infatti prodotto solo 5.000 tonnellate di olio d'oliva nella campagna 2016-2017, rispetto alle 2.539.000 tonnellate prodotte a livello globale, mentre nelle campagne 2017-2018 e 2018-2019 si prevede una produzione pari a circa 6.000 tonnellate sulle circa 3.300.000 tonnellate mondiali. (INTERNATIONAL OLIVE COUNCIL FIGURES, 2019).

¹⁵² Ibid.

¹⁵³ INTERNATIONAL OLIVE COUNCIL, *Study on the Promotion of Consumption of Olive Oil and Table Olives in China*, 2010.

¹⁵⁴ OIL CHINA, *China - The Largest Country of Olive Oil Consumption in the World*, <http://www.eoliveoil.com/olive-oil/oilchina.html>, 2018.

ancora in una fase di aggiustamento, unitamente all'economia e alla politica, si stima che nei prossimi 3-5 anni l'industria olivicola continuerà a crescere (Daxue Consulting, 2018)¹⁵⁵. Nel 2017 le importazioni si sono attestate a 37.150 tonnellate di cui il 96% del totale proveniente da paesi dell'Unione europea con un ruolo di preminenza come

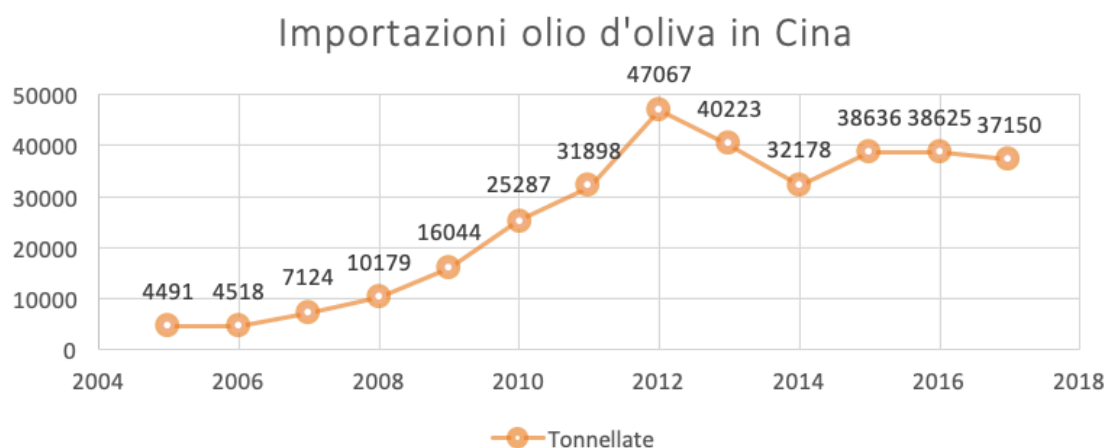


Figura 28 Fonte: Adattamento da Oil China, 2018

fornitore occupato dalla Spagna che rappresenta l'81% delle importazioni totali di olio d'oliva in Cina, seguita dall'Italia (13%), dalla Grecia (2%) quindi da una combinazione del resto dei paesi esportatori tra cui Australia, Tunisia, Marocco, Turchia o Portogallo che si accaparrano il 4% delle importazioni¹⁵⁶. L'espansione del potenziale di mercato per l'olio d'oliva sta creando nuove opportunità anche per i produttori italiani che sebbene si posizionino al secondo posto nella classifica dei fornitori della Cina, possono fare leva su elementi quali qualità e varietà al fine di contrastare la concorrenza spagnola che ha un forte vantaggio competitivo in termini di prezzo. La Spagna, infatti, sebbene domini oggi il mercato delle esportazioni di olio in Cina sarà presto interessata da un calo delle quote di mercato, causata dalle recenti problematiche di siccità che avvantaggerebbero invece l'esportazione italiana. A conferma di questi dati già nel 2017 si è stimato che le esportazioni italiane di olio d'oliva in Cina siano aumentate del 41% per una cifra di quaranta milioni di euro, grazie anche all'aumento dei flussi turistici cinesi in Italia (lo scorso anno 1,4 milioni di cinesi hanno visitato il nostro paese) che ha coadiuvato ad introdurre le classi sociali medio-alte al prodotto (Olive Oil Times, 2018). A tal proposito David Granieri, presidente della Unaprol (Consorzio olivicolo italiano), ha affermato che:

¹⁵⁵ DAXUE CONSULTING, *The Olive Oil Industry in China: Italian Olive Oil Brands Poised to Take Over*, <https://daxueconsulting.com/the-olive-oil-industry-in-china/>, 10 Giugno 2018.

¹⁵⁶ INTERNATIONAL OLIVE COUNCIL, *Newsletter n. 113*, Febbraio 2017.

"È un mercato in via di sviluppo che sta vivendo un'impressionante crescita annuale e diventerà sempre più centrale (per il commercio dell'olio d'oliva) [...] Questo è il motivo per cui è essenziale promuovere la cultura del consumo consapevole di olio extra vergine di oliva di alta qualità e sviluppare adeguate strategie di marketing per migliorare il prodotto simbolico della dieta mediterranea."¹⁵⁷

Il mercato dell'olio d'oliva è dunque un segmento in forte crescita che si propone come nuova opportunità commerciale per le aziende italiane, sebbene ancora poco sfruttata. Infatti, nonostante le rosee prospettive future e l'attuale posizionamento come secondo fornitore a livello mondiale, la Cina resta per il settore oleario italiano un mercato secondario. Tali affermazioni vengono confermate dalle statistiche Ismea che pongono la RPC come quarta destinazione dell'olio italiano tra i paesi non facenti parte dell'Unione europea, (a seguito di Stati Uniti, Giappone e Canada), e nona nella classifica generale dei paesi destinatari delle esportazioni italiane di olio con una riduzione di più del 20% rispetto al 2017. Questo quadro evidenzia dunque la necessità di trovare una strategia ed una campagna di comunicazione adeguata che sia in grado di rispondere attivamente alle problematiche che emergono a causa delle barriere tuttora esistenti, le quali verranno esaminate qui di seguito.

4.6.1 Ostacoli all'esportazione italiana di olio

Appare chiaro come il mercato cinese in continua crescita risulti un terreno fertile per molte aziende italiane in cerca di nuove opportunità commerciali, tuttavia molti imprenditori spesso sottovalutano le barriere all'ingresso, fonte di ingenti perdite (Scarso et al, 2017)¹⁵⁸. Come è stato esposto in precedenza, l'importazione di prodotti agroalimentari in Cina è soggetta a particolari restrizioni e controlli di tipo legislativo e sanitario prescritti dal governo come le regolamentazioni sull'etichettatura e la prassi di registrazione presso le autorità addette al controllo in dogana. Per quello che concerne l'olio d'oliva, a parte le disposizioni ordinarie non vi sono particolari prescrizioni (come invece accade per molti altri prodotti), tuttavia a partire dal 2012 le dogane cinesi hanno iniziato a prestare maggiore attenzione all'olio italiano in arrivo in Cina a causa di uno

¹⁵⁷ D. DAWSON, *China Wants More Olive Oil and Italy is the One Providing It, for Now*, in "Olive Oil Times", 15 febbraio 2018, <https://www.oliveoiltimes.com/olive-oil-business/china-wants-olive-oil-italy-one-providing-now/62218>, settembre 2019.

¹⁵⁸ S. SCARSO, L. SQUADRILLI, R. LAURETTI, *Marketing dei prodotti enogastronomici all'estero. Guida completa per l'export delle eccellenze italiane*, Milano, Edizioni LSWR, 2017.

scandalo che ha avuto pesanti ripercussioni sui volumi dell'esportazione italiana (Fabio, 2015)¹⁵⁹. A seguito della diffusione da parte della stampa cinese di un'inchiesta della Finanza e della Forestale italiana secondo la quale tredici aziende abbiano esportato in Cina delle bottiglie di olio etichettato come italiano quando in realtà questo era realizzato con miscele di oli provenienti da paesi stranieri quali Tunisia, Grecia, Spagna e Marocco (Coldiretti, 2012)¹⁶⁰. Inoltre, secondo le statistiche quasi la metà dell'olio esportato era di scarsa qualità (olio di sansa di oliva)¹⁶¹. Sebbene la notizia in Italia non abbia fatto particolarmente scalpore, la Cina non nuova a scandali alimentari, tra cui il caso del "riutilizzo di ben cento tonnellate di oli di scolo a fini alimentari"¹⁶² ancora vivido nelle menti dei consumatori cinesi¹⁶³, ha risposto richiedendo non solo all'ambasciata italiana ulteriori informazioni sulle aziende incriminate ma anche togliendo dai supermercati gli oli di dubbia provenienza e talvolta addirittura bloccando le importazioni alla frontiera. Questo evento ha senza dubbio ostacolato l'esportazione dell'olio italiano in Cina per lungo tempo con conseguenze non solo di tipo economico ma anche di immagine come confermato dal presidente di Federconsumatori che ha dichiarato: "The damage caused by this deceit is enormous, not just for consumers but also for the entire country and for the image of products that are made in Italy"¹⁶⁴. Infatti, la reputazione italiana nel mondo è un elemento fondamentale per i prodotti italiani come l'olio in Cina, in quanto i consumatori cinesi non essendo abituati a riconoscere il prodotto e la sua qualità, spesso sono incoraggiati nella scelta dalla reputazione che il *made in Italy* possiede e che spesso spinge aziende straniere ad emulare le componenti grafiche dei propri prodotti al fine di farli apparire come italiani e dunque sfruttare questo nostro vantaggio competitivo che sembra mal gestito dalle nostre aziende. Alla luce di questo possiamo riconoscere come ulteriore ostacolo alla commercializzazione dell'olio italiano in Cina, la concorrenza che

¹⁵⁹ M. FABIO, *Export e tutela dei prodotti agroalimentari del Made in Italy*, Assago, Wolters Kluwer, 2015.

¹⁶⁰ IL PUNTO COLDIRETTI, *Falso olio made in Italy, La Cina chiede spiegazioni*, 2012.

¹⁶¹ EAST MEDIA, *Come vendere olio d'oliva in Cina*, 27 dicembre 2016, <http://www.east-media.net/vendere-olio-doliva-cina/>, settembre 2019.

¹⁶² A. DEL GRAND, *Bolle d'Asia: Racconti di 10 anni passati in Asia (2002-2012)*, Vyiha Publishing, 2013.

¹⁶³ Lo scandalo viene soprannominato in Cina "Di Gou You" (letteralmente "olio scadente"), termine utilizzato per indicare quegli oli utilizzati in cucina derivanti dal riutilizzo di oli ricavati da ristoranti, friggitorie e scarichi.

¹⁶⁴ N. SQUIRES, *Italian olive oil scandal: seven top brands sold fake extra-virgin*, in "The telegraph", 2015, <https://www.telegraph.co.uk/news/worldnews/europe/italy/11988947/Italian-companies-investigated-for-passing-off-ordinary-olive-oil-as-extra-virgin.html>, settembre 2019.

proviene da tutti quei marchi che stanno comparando nel mercato cinese, sempre più assetato di olio d'oliva, che tentano di ricalcare le caratteristiche italiane appellandosi all'*Italian sounding*. Un esempio è il marchio Olivoilà, poco conosciuto in Italia ma leader del settore in Cina dal 2017 che secondo un'analisi della Daxue Consulting ha guadagnato ben trentuno milioni di yuan nelle vendite online tra dicembre del 2017 e febbraio del 2018 (Daxue Consulting, 2018). Il marchio, sebbene abbia un nome d'ispirazione chiaramente italiana, è registrato ad una multinazionale olandese mentre la provenienza dell'olio stesso è indeterminata. Nonostante possa sembrare scorretto che il prodotto possegga connotati grafici ed un *brand name* che intendono riallacciarsi alla tradizione culinaria e alla cultura italiana, non viene violata alcuna norma in quanto in etichetta non si parla di prodotto di provenienza italiana ma, al contrario, di prodotto "confezionato in Cina". Tuttavia, questo marchio costituisce un esempio delle opportunità commerciali sottratte alle nostre aziende che, oltre ai tradizionali concorrenti devono affrontare la concorrenza locale che si impegna in modo particolare sulla promozione del prodotto richiamando appunto ad elementi tipici della cultura italiana (talvolta ricorrendo anche a pratiche illegali). Al contrario i produttori italiani non sono spesso in grado di sfruttare gli elementi della tradizione, come evidenzia il prof. Noci, vicedirettore della *business school* del Politecnico di Milano, il quale asserisce che "Si tratta dell'ennesimo esempio di come noi abbiamo ottimi prodotti ma poi siano gli altri a venderli e a fare i soldi sfruttando l'*Italian sounding*"¹⁶⁵ continua proponendo che "bisognerebbe costituire un ente in grado di promuovere iniziative per aggregare e coordinare le diverse unità produttive così frammentate" e quindi tarpare le ali alle aziende straniere che sfruttano questo vantaggio producendo un volume d'affari pari a 60 miliardi di dollari (Ratti, 2011).

Ciò nonostante, la problematica principale incontrata dall'olio d'oliva italiano in Cina è il fatto che si tratti di un mercato ancora poco approfondito e compreso da parte della clientela cinese. Infatti, l'olio d'oliva è un prodotto che solo negli ultimi anni ha iniziato a prendere piede nel mercato del gigante asiatico, grazie alla crescente attenzione nei riguardi di un'alimentazione sana, resa possibile dall'aumento del reddito pro-capite dei consumatori cinesi e dalla progressiva apertura ad uno stile di vita occidentale, soprattutto da parte della fetta più giovane della popolazione. Infatti, se fino a pochi anni fa il

¹⁶⁵ M. RATTI, *L'extravergine è cinese?*, in "L'Espresso", 2011, <http://espresso.repubblica.it/attualita/cronaca/2011/05/13/news/l-extravergine-e-cinese-1.31479>, settembre 2019.

problema principale era il prezzo del nostro olio, visto esclusivamente come prodotto di lusso, oggi l'aumento del prezzo di oli come quello di arachidi e la diffusione dell'informazione che l'olio riscaldata si espande, implicando l'utilizzo di una minore quantità per cucinare, hanno attenuato l'ostacolo (East media, 2016). Tuttavia appare chiaro come la cultura culinaria cinese rimanga ancora profondamente radicata, con usanze diverse da quelle italiane, per questo motivo appare chiaro come sia ancora necessario "educare" il consumatore all'utilizzo di un prodotto relativamente nuovo come l'olio. A tal proposito, negli ultimi anni sono state promosse numerose campagne di sensibilizzazione sull'uso consapevole dell'olio, come quelle portate avanti dall'Agenzia Ice e dall'Unaprol, che mirano a educare il consumatore alle diverse qualità dell'olio e alla nostra cultura olearia per raggiungere anche le aree più interne della Cina che spesso, a causa della frammentarietà del mercato e del sistema distributivo, rimangono piuttosto arretrate¹⁶⁶.

Dunque, il mercato dell'olio d'oliva in Cina sta sicuramente conoscendo un grande sviluppo in quanto visto come prodotto salutare, sempre più apprezzato dalle classi medio-alte. Ciò nonostante negli anni passati, scandali alimentari su oli contraffatti e di scarsa qualità hanno minato la fiducia riposta dai consumatori cinesi nei brand cardine del *made in Italy* che unitamente alla diffusione di alternative straniere e locali con un forte *Italian Sounding* hanno svantaggiato la commercializzazione degli oli d'oliva italiani. Appare quindi necessario, affinché l'olio italiano possa essere apprezzato nella RPC, avvalersi di un approccio volto particolarmente a rispondere in modo specifico alle peculiarità del mercato cinese (sistema distributivo, burocrazia, marketing)¹⁶⁷ attraverso un lavoro congiunto di esportatori, produttori ed enti governativi per intraprendere un percorso di trasformazione della percezione dell'olio d'oliva che ponga l'Italia al suo fulcro.

¹⁶⁶ L. COCCIA, *Gocce di benessere sulle tavole cinesi: il gusto è extra vergine*, in "Cina forum", 15 luglio 2014, <http://www.cinaforum.net/olio-doliva-gocce-di-benessere-sulle-tavole-cinesi-il-gusto-e-extra-vergine/>, settembre 2019.

¹⁶⁷ FARESCO, *Strategia di promozione dell'olio d'oliva italiano in Cina*, 11 aprile 2014, <http://www.faresco.it/en/news.php?id=68>, agosto 2019.

CAPITOLO CINQUE – La strada del successo: il mercato cinese dell’olio di oliva attraverso gli occhi degli esportatori italiani

Al fine di dare maggiore autorevolezza a quanto esposto nei precedenti capitoli, discussi prendendo in esame fonti teoriche, verranno qui riportate delle informazioni riguardanti le esperienze dirette di alcune aziende italiane del settore oleario già presenti nel panorama commerciale cinese. Le informazioni sono frutto di una serie di interviste semi-strutturate e discorsive, condotte tramite mezzi telefonici (per meglio rispondere alle esigenze degli intervistati) ad alcuni *export manager*. Il campione, seppur limitato, prende in analisi aziende di medie e grandi dimensioni, situate sia nell’Italia settentrionale che centro-meridionale¹⁶⁸. L’indagine oltre a mettere in luce le motivazioni che spingono le aziende ad impegnarsi in tale percorso e dunque le scelte strategiche intraprese, cerca di evidenziare le principali problematiche e criticità che si incontrano nell’approcciarsi ad un mercato complesso come quello cinese. Saranno dunque discusse le problematiche legate alla componente culturale, all’adattamento del prodotto ma anche le strategie di comunicazione e di distribuzione.

5.1 Il campione di aziende ed il sistema produttivo italiano

Il campione di aziende preso in analisi è stato individuato attraverso una ricerca generica sul web al fine di individuare preventivamente le aziende italiane già presenti nel mercato cinese. In seguito queste sono state contattate dapprima attraverso i siti web aziendali che rivelandosi tuttavia lenti nel far arrivare le richieste, hanno portato alla necessità di utilizzare la piattaforma LinkedIn che ha permesso invece una comunicazione più veloce ed agevole con gli intervistati. Tutte le aziende che si sono sottoposte alle interviste, le quali per motivi di privacy non verranno nominate, si sono mostrate estremamente disponibili non solo nel rivelare di dati ed informazioni talvolta sensibili ma anche nella disponibilità a fornire qualsiasi tipo di aiuto nella stesura di tale lavoro.

Le problematiche riscontrate nel processo di contattare le aziende e soprattutto le modalità utilizzate per raggiungere tale scopo sono elementi che non vanno sottovalutati in quanto riemergeranno con particolare forza nella discussione delle strategie di comunicazione e distribuzione del prodotto.

¹⁶⁸ Si sono rese disponibili tre aziende.

Da questa prima analisi è emerso che quasi la totalità delle aziende contattate, seppur già presenti in molti mercati stranieri, non aveva ancora raggiunto il mercato asiatico. Infatti, come anticipato nel presente lavoro, il panorama produttivo italiano nonostante sia dominato da una moltitudine di impianti di produzione di olio questi sono nella maggior parte dei casi aziende di piccole e medie dimensioni, spesso a gestione familiare che non riescono, in virtù delle loro dimensioni e della loro organizzazione aziendale, ad inserirsi nel complesso e competitivo mercato cinese¹⁶⁹. Questa conformazione tipica del panorama italiano che si riflette direttamente sulla competitività del paese è stata confermata dagli intervistati che sono stati concordi nel sottolineare che nonostante la grande quantità di aziende specializzate nella produzione di olio, in realtà le imprese strutturate abbastanza da riuscire a impegnarsi nel commercio con la Cina sono solo una trentina. Le aziende prese in analisi, come anticipato, sono tutte di grandi dimensioni con un fatturato superiore ai cinquanta milioni di euro o comunque maggiore ai venticinque milioni di euro¹⁷⁰, nella maggior parte dei casi leader nei mercati esteri. Anche con riferimento al mercato cinese si tratta di aziende che hanno acquisito un'esperienza nel mercato cinese già da più di dieci anni, salvo in un caso, e che di conseguenza hanno affrontato le problematiche relative all'introduzione di un prodotto quasi completamente sconosciuto in questa nuova realtà commerciale. Proprio alla luce di questo dato, il primo quesito che è stato posto è relativo alle motivazioni che hanno spinto le varie aziende ad entrare nel mercato cinese.

5.2 Motivazioni di entrata e scelte strategiche sul mercato cinese

Per poter meglio comprendere questo aspetto è necessario fare una valutazione della natura del prodotto esportato. L'olio d'oliva, come discusso in precedenza, è un prodotto molto particolare in quanto pur appartenendo al settore dei prodotti alimentari, riveste anche un carattere di tipo salutistico. Nel momento dell'ingresso nel mercato cinese delle aziende da me prese in analisi, si trattava di un prodotto quasi completamente sconosciuto (molto più che in tempi recenti) salvo alcuni casi di passaggio informativo relativo appunto alle sue caratteristiche di natura salutistica che unitamente alle particolarità relative all'originalità e al carattere esotico del prodotto stesso lo rendevano un manifesto di cultura e tradizione italiana. Dunque, almeno inizialmente i consumatori erano attratti

¹⁶⁹ Si veda il capitolo 4.2.

¹⁷⁰ Dati estrapolati dal database aziende disponibile al seguente link: <https://www.reportaziende.it/>

da una combinazione di queste componenti che facevano apparire il prodotto come un oggetto perfetto per il settore regali. È necessario sottolineare a questo punto la lunghissima tradizione culturale che il *gift* aveva e continua ad avere nella tradizione culturale cinese, la quale si applica non solo allo scambio tra privati ma si allarga anche all'interno delle strutture aziendali sia pubbliche che private. Di conseguenza, la possibilità di regalare un prodotto esotico combinato al fatto di sapere che fosse salutistico e buono (anche se inizialmente non era considerato commestibile) ha creato dei numeri che seppur in quantitativo limitato, sottolineano gli intervistati, in termini assoluti risultavano una percentuale interessante, *“è un pochino come successe nell'Italia degli anni Ottanta quando ci si regalava le famose bottiglie di whiskey con l'etichetta storta ma che nessuno veramente beveva”*, evidenzia uno dei manager. Attualmente invece, anche se l'usanza del *gift* è ancora presente, è aumentata la componente della coscienza e conoscenza del prodotto e, di conseguenza, delle sue caratteristiche salutistiche che fanno apparire la Cina un paese con sempre maggiori potenzialità relativamente al settore alimentare *made in Italy* ed in particolare grandi opportunità per la vendita e lo sviluppo della categoria di prodotti come l'olio. Elemento messo in luce anche dalle ricerche di mercato portate avanti da alcuni enti preposti come la Nielsen, ai quali le aziende si affidano sempre di più per la valutazione del potenziale di mercato. Parallelamente le aziende sono incentivate sempre più ad investire nel mercato cinese grazie all'azione del governo che sta mettendo in opera vari programmi volti a penalizzare le frodi alimentari di cui si è discusso, le quali hanno incoraggiato la clientela cinese a rivolgersi sempre più al prodotto importato, garanzia di qualità. Un dato interessante evidenziato da un intervistato è l'esportazione italiana in Cina di olio di riso, *“Come vendere tappeti ai turchi”* commenta, elemento piuttosto contraddittorio ma reso possibile grazie alla reputazione, alla storicità ed alla confidenza sul prodotto europeo, ed italiano in particolare, che si applica anche al comparto dell'olio. Infatti, nonostante come abbiamo visto anche la Cina sia produttrice di olio, tale produzione non incide sul mercato¹⁷¹. Per quanto riguarda le strategie d'entrata nel mercato, la totalità delle aziende intervistate utilizza la modalità dell'esportazione che come è stato analizzato nei capitoli

¹⁷¹ La produzione cinese non incide sul mercato anche a causa della scarsità dei volumi prodotti in rapporto alla vastità del mercato.

precedenti¹⁷² necessita obbligatoriamente dell'azione di un importatore che si occupa di gestire le procedure più complesse che fungono ancora da barriere all'ingresso.

Tale scelta strategica evidenzia come le aziende prediligano una modalità d'entrata che implichi un coinvolgimento minore e un minore impegno economico, tendenza che sembrerebbe essere in linea con quanto espresso dagli approcci teorici all'internazionalizzazione, primo tra tutti l'Uppsala model, che la descrivono come un processo graduale ed incrementale articolato in quattro tappe evolutive in virtù del grado di conoscenza del mercato. La Cina a tal proposito è un mercato ancora relativamente nuovo e per questo motivo le aziende si trovano ancora ad una prima fase di dimestichezza che le porta a scegliere strategie non estremamente impegnative che permettano di controllare il rischio.

Con riferimento invece alle aree target è interessante notare come la totalità delle imprese si siano rivolte a tutte quelle zone meno "distanti", in accordo con quanto espresso dal concetto di *psychic distance* e quindi dal *framework* di Ghemawat. In particolare hanno iniziato il loro processo di penetrazione dalle città di primo livello, ossia quelle aree che già dall'Ottocento avevano iniziato a trasformarsi e ad aprirsi agli stranieri a causa delle sfere di influenza occidentali, che sono tendenzialmente quelle della costa salvo città tipo Pechino, importante dal punto di vista politico e Chongqing che anche essendo all'interno è un centro industriale con molti stranieri che fanno da *testimonial*. Come sottolineato da uno degli esperti del settore "È un discorso culturale, come tutto ciò che entra in una società a prescindere dal fatto che si tratti di una moda o che possa o meno radicarsi passa attraverso quelle che sono le porte principali". Si ha dunque una tendenza a dirigersi nei punti dove c'è più commercio o più visibilità, dove c'è più stanzialità di stranieri che anche indirettamente sono testimoni di uno stile, in questo caso, comportamentale-gastronomico. Infatti, viene sottolineato che non basta che vi siano *testimonial*, è necessario avere un'apertura di tipo culturale, "La vicinanza culturale è l'occasione".

Per ciò che invece riguarda il consumatore di riferimento, a differenza di ciò che si può pensare, le aziende intendono rivolgersi esclusivamente al compratore cinese. Questo avviene poiché, malgrado il fatto che le comunità degli *expat* sia date per scontato nella commercializzazione di un prodotto straniero in Cina, soprattutto sulle zone costiere, i

¹⁷² Si vedano i paragrafi 2.4.3 e 3.2 nei quali è stato analizzato il sistema distributivo cinese in generale e le procedure ed i documenti necessari per esportare i prodotti alimentari in Cina.

grossi volumi, dicono gli esperti, si cerca di farli con cinesi, i quali col tempo si stanno avvicinando gradualmente al consumo di olio. Confermando quanto emerso dalle indagini eseguite per la stesura di questo lavoro, la maggior parte della clientela che si rivolge a questo prodotto è soprattutto composta da consumatori di giovane età che spesso hanno avuto l'occasione, per motivi legati allo studio o per motivi turistici, di conoscere il prodotto all'estero o da consumatori che *“per condizione sociale o per vicinanza dei laowei hanno più opportunità di provare”*. Infatti, fatta eccezione per queste due tipologie di clienti, a differenza ad esempio del consumatore giapponese o del consumatore coreano che già anni Settanta avevano l'opportunità di viaggiare e di conseguenza la possibilità conoscere il prodotto che andavano poi a ricercava in patria¹⁷³, il consumatore medio cinese deve ancora imparare sia ad utilizzare l'olio sia a capire le differenze tra le varie tipologie, *“si pensi che la Cina, nel food, ancora oggi associa l'Italia al cioccolato”* elemento che esplica come sia difficile l'operazione di educazione di un consumatore con schemi mentali molto distanti dai nostri e anche estremamente radicati. Tale problematica inoltre non tocca solo le città secondaria ma sorprendentemente anche quelle più aperte, il consumatore ingloba tutte le varietà di olio della categoria degli “oli di oliva”, tant'è vero che in Cina si vende ancora oggi un grande quantitativo di olio di sansa di oliva, tipologia che in Italia non è più commercializzata ai fini del consumo alimentare.

Alla luce di questo appare chiaro come alla mia domanda relativa a se e come sono cambiate le abitudini alimentari dei cinesi gli esperti abbiano sottolineato che nonostante al momento gli Asiatici siano molto attratti dal *made in Italy* grazie soprattutto all'esperienza e alla scrupolosità che viene da noi applicata nella valutazione e preparazione dei prodotti e nonostante il governo cinese stia spingendo il cibo mediterraneo per un programma salutistico anche con un sistema con una facilitazione a livello di tassazione, documentazione in quanto ritenuto un sistema gastronomico più salutistico (che allo stesso tempo permette di limitare il sistema di frodi), i costumi non siano ancora del tutto cambiati. Sia a livello sociale che generale il consumatore cinese ha una cultura gastronomica ancora più radicata della nostra, *“il cibo fa parte del loro modo di essere dunque dire che la loro cultura gastronomica stia cambiando è un errore, ciò nonostante si può dire che vengono fornire delle nuove opzione di scelta, non a sostituire, soprattutto a quella fascia di consumatori che in primis ha una disponibilità*

¹⁷³ Motivo per il quale, dice un esperto, in questi paesi asiatici oggi si possono già vendere prodotti di gamma più alta come i d.o.p ed i mono varietà a differenza della Cina dove questo non è ancora possibile.

economica, ed in secundis una conoscenza, che è una parte minimale concentrata nelle città di primo livello, soprattutto sulla costa...C'era e c'è ancora l'idea non tanto di cambiamento quanto di integrazione dei consumi e delle tipologie di consumo alimentare”.

5.3 Scelte di prodotto e barriere

Come è stato esposto nei capitoli precedenti, per poter esportare un prodotto del settore agroalimentare in Cina, ed in questo caso l'olio di oliva, vi sono una serie di prassi di natura legislativa e sanitaria che vanno eseguite. A conferma di quanto messo in luce dalle fonti teoriche, gli esperti sono concordi nell'affermare come, soprattutto a livello sanitario, la Cina richieda molta attenzione da parte dell'esportatore, in questo caso italiano, attraverso una serie di controlli e documenti che vengono imposti per legge.

Per poter registrare nuovo prodotto, sottolineano inoltre, c'è la necessità di inviare un campione, il quale non solo verrà sottoposto alle analisi delle autorità cinesi ma dovrà anche essere corredato dalle analisi eseguite dalle aziende d'origine, al fine di verificare la conformità del prodotto. Tuttavia quando il prodotto è registrato presso le autorità sanitarie locali ed è stata fornita la documentazione necessaria, questo passa i controlli doganali senza problemi. *“Solamente durante le prime esportazioni”* continua un esportatore a conferma di quanto già esposto, *“quando sono richiesti i controlli fisici per vedere se i parametri chimici sono conformi, i tempi si allungano, ma in linea generale l'iter non è complesso, è solo necessario svolgere una prassi che è presente in modalità diverse anche nell'esportazione verso altri paesi”*. È opportuno sottolineare invece che la tassazione che sull'olio viene fatta in base alle differenti qualità non risulta più una barriera per l'esportatore in quanto affidandosi, nella totalità dei casi qui presi in esame, ad importatori locali, il pagamento del dazio tocca meramente questa terza parte.

Dunque, se da una parte l'esportazione del prodotto è strettamente legata all'adempimento di una serie di pratiche burocratiche, è opportuno capire se questo aspetto tocchi o meno anche la composizione del prodotto stesso, quindi se questo debba essere adattato per il mercato cinese o se mantenga le medesime caratteristiche presenti nel mercato d'origine. Semplificando le informazioni desunte dalle interviste, si può stabilire che *“the world is still not flat”*, ovvero non sia ancora completamente globalizzato determinando la necessità di tenere in considerazione bisogni e dei gusti dei consumatori target apportando le necessarie modifiche al prodotto esportato. In questo

caso le trasformazioni che subisce il prodotto sono articolare in due tipologie: variazioni nel packaging e personalizzazione del *flavour profile*.

Nel primo caso si tratta essenzialmente di una modifica di etichetta: con riferimento alla bottiglia di olio si hanno due etichette, una frontale relativa alle indicazioni generiche (tipologia di olio, volume, logo ecc.) ed una retro-etichetta, più importante in quanto per legge deve contenere valori nutrizionali, codice a barre e soprattutto deve avere il testo interamente in cinese o in alternativa testo bilingue ossia testo inglese corredato da traduzione in cinese. Nella formulazione dell'etichetta gli esperti confermano quanto emerge dagli studi di Keller esposti nel secondo capitolo secondo i quali le scelte di marchio e di etichetta devono impennarsi su un equilibrio che garantisca sia l'associazione mentale tra nome e prodotto al momento dell'acquisto, sia un'immagine collegata in modo coerente alla cultura di destinazione. Infatti, a differenza del prodotto commercializzato in Italia, è necessario conservare una percezione dell'originalità del prodotto di importazione, tenendo però allo stesso tempo presente determinati colori e segni tipici della tradizione culturale del consumatore locale che provocano una forte attrattività, *“Pur mantenendo una componente di italianità dove è possibile mantenerla, bisogna tenere presente i loro gusti. Ad esempio il colore rosso, il dorato ed i colori blu e bianco in combinazione che rimandano alle decorazioni tradizionali delle ceramiche”*. Un elemento che invece non ha trovato riscontro nella ricerca è il divieto per legge di inserire elementi quali la bandiera italiana sulle confezioni, fatta eccezione per un prodotto 100% di origine italiana, atto che purtroppo porta ad una mancanza di tutela nei confronti del produttore italiano svantaggiato a causa dell'utilizzo spasmodico di tali elementi da parte dei concorrenti stranieri che al contrario mettono nomi, bandiere, monumenti ecc. per dar vita a quell'*Italian Sounding* già discusso, che svantaggia fortemente i prodotti italiani autentici infatti *“Non essendo ancora generalizzata una conoscenza del prodotto e delle normative, se i consumatori cinesi vedono un nome con italian sound pensano che la materia prima sia italiana. Lo stesso vale per l'usanza di scrivere product of Italy su una bottiglia per riferirsi ad un prodotto imbottigliato in Italia. Una difficoltà di cultura che pian piano stanno acquisendo”*. Un altro elemento interessante, relativamente all'etichetta, che è emerso da questa indagine è l'usanza (a fini di marketing) di esporre sulle bottiglie delle etichette in cinese non stampate ma applicate come uno *sticker* supplementare al fine di suggerire maggiormente l'idea che si tratta di un prodotto d'importazione e di conseguenza rassicurare ulteriormente il consumatore sia da eventuali frodi sia semplicemente a livello emotivo: *“per il consumatore cinese vale*

di più la percezione e la garanzia di un prodotto importato che un prodotto confezionato in Cina con tutti gli eventuali rischi o semplicemente con minore appeal". La necessità di adattare queste componenti tuttavia conferma quando affermato dai sostenitori della standardizzazione del prodotto, Elinder e Levitt, secondo i quali attraverso la standardizzazione si realizza un abbattimento dei costi, infatti gli esperti evidenziano come vi sia la necessità da parte delle aziende di sviluppare dei volumi significativi per poter far stampare etichette (minimi di stampa) in quanto essendo destinate solo al mercato cinese vi sarà un conseguente aumento delle spese.

Per ciò che invece concerne l'adattamento in termini di composizione del prodotto, la problematica dell'olio, a detta dell'esperto, è assimilabile a quella che tocca il vino. Indipendentemente dalla qualità oggettiva c'è una qualità percepita e siccome il gusto intenso di prodotti come olio e vino è una questione di abitudine, di assimilazione e di comprensione, elementi non ancora acquisiti dal consumatore cinese è necessario adattare il gusto al palato della nuova clientela. Infatti il consumatore cinese abituato ad utilizzare olio come quello di semi, di soia o di girasole, ritiene l'olio d'oliva italiano talvolta troppo corposo per questo si è ritenuto necessario renderlo *"amabile, ossia deve possedere delle caratteristiche dolci, deve essere leggermente fruttato e soprattutto che non deve pizzicare in gola"*. Anche la colorazione dell'olio, che mi viene spiegato *"non è un indice di qualità ma una percezione psicologica"*, talvolta subisce delle modifiche in quanto nello schema mentale dei cinesi l'olio deve tendere al dorato, a differenza per esempio dei paesi dell'est europeo dove viene preferita una colorazione tendente al verde.

5.4 I canali di distribuzione

Come è stato posto in analisi nei precedenti capitoli, le aziende del settore agroalimentare che intendono esportare in Cina devono obbligatoriamente affidarsi ad un importatore o distributore locale che ha il compito di agevolare le pratiche doganali ed inserire il prodotto nel mercato cinese. Tuttavia, tutti gli esportatori intervistati sono concordi nell'affermare che è presente una grande difficoltà a trovare importatori e distributori che siano fidati ed affidabili, tanto che in alcuni casi è stato necessario avviare una struttura aziendale gestita da collaboratori locali che si sono occupati del *recruiting* di questa tipologia di figura, al fine di poter avviare il business in modo più sicuro e nel tempo maggiormente remunerativo ed affidabile sebbene possa inizialmente richiedere tempi di attesa maggiori. Il problema principale che si è riscontrato conferma le ricerche effettuate da Vescovi (2011) secondo il quale una delle difficoltà maggiori riscontrate da parte delle

aziende italiane specializzate nel compartimento del *made in Italy* è basata essenzialmente sull'operato e sulla relazione con il distributore locale mosso da una "frenesia di breve periodo", infatti anche da questa indagine è emerso che la difficoltà di trovare un partner affidabile sta nella tendenza dei distributori cinesi ad evitare di focalizzare i propri sforzi sul lungo periodo nel medesimo brand, "hanno un atteggiamento molto liquido" commenta un intervistato. Solitamente infatti tendono a tenere aperta l'opzione di cambiare completamente business o di cambiare prodotto, fornitore e marchi.

Per ciò che concerne invece i canali distributivi veri e propri, l'indagine ha individuato due tendenze: scelta delle catene di grande distribuzione e preponderanza per il canale Ho.re.ca. Secondo quanto dedotto dalle interviste, attualmente le vendite di volumi d'olio in Cina sono nel *food service* cioè appunto nel canale Ho.re.ca che si occupa di rifornire hotel di alta fascia, ristoranti e catering. Tuttavia è emerso che è sbagliato affermare che questi canali siano indirizzati esclusivamente ad una cucina diretta allo straniero in quanto è presente anche una vasta gamma di ristoranti cinesi che ricercano sempre più alternative diverse ai rifornimenti tradizionali. La scelta invece di distribuzione del prodotto fatta attraverso le grandi catene di supermercati ha dei risvolti complessi. Innanzitutto è opportuno sottolineare che nei supermercati il consumo dell'olio è in parte fatto da consumatori che lo acquistano per regalarlo e in parte da consumatori che lo acquistano per utilizzarlo. Tuttavia questo canale ha delle problematiche relative ai costi. Se da una parte viene preferito da alcune aziende in quanto, a differenza del canale *food service*, garantisce maggiore visibilità, dall'altra è un canale meno remunerativo a causa delle *fees* imposte al distributore straniero che si riflettono sul consumatore e di conseguenza sul volume delle vendite. Il supermercato possiede una funzione puramente di marketing, fa da *flag* guadagnando d'immagine (in quanto ha prodotti di esportazione) ma soprattutto prendendo soldi dalle *listing fee* (costo spazio che impone al distributore) per questo motivo spesso il prodotto non si trova o in alternativa lo si trova a prezzi molto alti. Inoltre il consumatore cinese non avendo conoscenza del prodotto tende a scegliere soprattutto in base al prezzo, tendenza che porta a screditare l'olio italiano in favore di alternative meno costose come gli oli provenienti dalla Spagna¹⁷⁴. Di conseguenza i consumatori

¹⁷⁴ La Spagna è infatti leader del settore in quanto ha poche varietà e un volume di produzione maggiore. Il suo sistema economico e sociale è più industrializzato per cui i costi sono sostanzialmente più bassi e competitivi. Le aziende inoltre sono di meno ma di dimensioni maggiori per questo è per loro più facile per loro fare sistema. Al contrario, in Italia vi sono per lo più aziende di tipo familiare, a differenza della

intenzionati a comprare realmente il prodotto iniziano ad affidarsi a canali diversi ed innovativi come le piattaforme online già individuate nel secondo capitolo. Un esempio è il famoso e-commerce Alibaba il cui ruolo di fondamentale importanza era già stato individuato e che come confermato dagli intervistati sta acquisendo sempre maggior terreno in quanto si configura come ottima vetrina senza allo stesso tempo andare in conflitto con il lavoro dei distributori locali, in quanto spesso vengono qui vendute tipologie diverse di olio ¹⁷⁵. Inoltre questa tipologia di vendita permette di commercializzare il prodotto in aree della Cina altrimenti difficili da raggiungere per i distributori a causa di problemi di distanza, territoriali e logistici.

5.5 Le strategie di comunicazione

Per ciò che concerne le strategie di comunicazione va sottolineato che queste vengono concepite in relazione al canale di distribuzione prescelto. Dunque, essendo per lo più aziende che non investono sul consumatore finale ma si occupano di vendere il prodotto ai canali del *food service*, non vi è una vera e propria strategia comunicativa. In questo settore il prodotto viene “pubblicizzato” e spinto sul mercato dai distributori locali sulla base delle *guanxi*, ossia sulla base delle relazioni e delle amicizie intrattenute dal distributore stesso, la cui importanza era già stata sottolineata nel secondo capitolo. A tal proposito è interessante quanto affermato da un intervistato che dichiara che *“Il prodotto è scelto in base ad una serie di elementi che messi in ordine sono: relazioni personali, prezzo, servizio e qualità”*. Al contrario, le poche aziende che si affidano alla grande distribuzione sono solite affidarsi a delle campagne *retail in-store* e a delle attività di

Spagna che possiede cooperative di società che sebbene possano essere a gestione familiare hanno una conformazione di tipo industriale che permette loro di fare economie di scala sia nella produzione che nei costi, arrivando sul mercato con prezzi bassi. L'unica regione italiana che si avvicina un po' alla Spagna è la Puglia in virtù della sua conformità geografica tuttavia non è socialmente paragonabile. Dunque, quando la clientela non conosce il prodotto ed il mercato non richiede differenze, in quanto non è evoluto, conta il prezzo e la Spagna la fa da padrone.

¹⁷⁵ Un esempio è l'olio di vinacciolo di cui l'Italia è primo produttore. Si tratta di un prodotto di raffinazione dal seme chicco d'uva che è oleoso e viene per lo più utilizzato per le cotture ad alta temperatura, elemento che si addice maggiormente alla cultura culinaria cinese. Inoltre dal punto di vista chimico possiede una percentuale di acidi grassi più simile agli oli di oliva. Online si ha inoltre la possibilità di vendere categorie diverse anche dell'olio d'oliva come extravergine non filtrato ma anche altre tipologie di formati come quello da mezzo litro.

education al fine di istruire sia i distributori che i consumatori finali sulle caratteristiche del prodotto e sulla importanza del suo utilizzo con le dovute accortezze (sia a livello organolettico, salutistico, di utilizzo in cucina, suggerimenti culinari con aiuto di chef, collaborazioni con scuole, collaborazioni con Associazioni di chef, collaborazioni con enti specializzati come ONAOO, la scuola internazionale di esperti assaggiatori di olio, ecc.). Va tuttavia sottolineato che questo tipo di strategia comunicativa implica degli ingenti costi in termini di denaro e di rischio in quanto viene solitamente gestita da cittadini cinesi talvolta poco affidabili o comunque a partner che spesso non sono intenzionati ad investire un ammontare così alto di risorse. Infatti, solitamente questa tipologia di strategia viene adottata da aziende maggiormente strutturate o aziende che avendo deciso di investire maggiormente aprono un loro ufficio in loco assieme a partner locali che possono operare questo tipo di comunicazione.

Attualmente però vi sono nuove tipologie di comunicazione che stanno prendendo piede, in particolare è presente un mercato molto forte di vendita e pubblicità rivolto soprattutto ai più anziani attraverso canali televisivi (le televendite) accompagnato dal largo uso dei *social network* utilizzati per accaparrarsi fette di consumatori più giovani. In particolare i canali che sembrano funzionare maggiormente per le pubblicità sono i social come *weixin* nei quali le aziende si introducono attraverso l'opera dei *blogger*, contattati attraverso aziende specializzate che forniscono servizi di intermediazione vendendo veri e propri pacchetti. Un esempio della loro forza è il caso Dolce e Gabbana il cui status è stato completamente ribaltato soprattutto a causa del passaparola avvenuto sui *social* che si configura come nuova fonte di opinione pubblica. Dunque, è proprio questo passaparola realizzato attraverso i canali innovativi che le società hanno l'imperativo di seguire, fatta eccezione per i siti web i quali risultano già arretrati in quanto lenti e difficili da gestire a causa di criticità tecniche come la necessità di fornire contenuti nuovi e aggiornati.

5.6 Prospettive future

L'indagine da me svolta si è conclusa con il chiedere quali fossero le prospettive future del mercato dell'olio d'oliva italiano nel panorama commerciale cinese, prendo in considerazione anche le nuove iniziative del governo locale. Gli esportatori sono stati concordi nell'affermare che nonostante il mercato cinese si configuri già come un'ottima opportunità per le imprese italiane risulti ancora poco sfruttato. Si tratta infatti di un mercato che ancora non è ancora del tutto sbocciato soprattutto prendendo in

considerazione la vastità della popolazione ed il potenziale, *“si pensi che il suo fatturato è simile a quello di mercati minori come quello della Malesia, mentre è ancora lontano dai volumi di paesi asiatici come Giappone e Corea”* commenta un esperto. Dunque, si tratta di un mercato che secondo le prospettive future dovrebbe crescere grazie anche agli incentivi governativi che stanno agevolando le procedure d’esportazione e di trasporto. In risposta alla domanda specifica sui risvolti che la *Belt and Road Initiative* potrà avere in questo segmento, gli esperti sottolineano che nonostante l’iniziativa possa avere effetti positivi sui beni alimentari, attualmente non vi sono grandi cambiamenti. Infatti, in controtendenza rispetto all’opinione pubblica viene qui sottolineato che l’operatore professionale è a conoscenza di questo progetto da già dieci anni, tuttavia nonostante lo snellimento delle procedure iniziali non si prospettano grandi cambiamenti. Infatti le implicazioni maggiori riguardano il settore dei trasporti che non tocca molto questa tipologia di aziende che tendono ad affidarsi a società esterne specializzate e che a loro volta utilizzano dei servizi forniti dalle grandi compagnie di navigazione. Inoltre, si tratta di un programma che difficilmente avrà implicazioni sui prodotti oleari in quanto, sebbene il trasporto terra-rotaia (focus dell’iniziativa) dimezzi i tempi, il rapporto costo/chilo per l’invio è ancora troppo alto. Troveranno agevolazione i prodotti quali i macchinari industriali¹⁷⁶, per i quali il treno assicurerà maggiore carico di volumi dimezzando i tempi e che negli anni faranno probabilmente da base per la convenienza della tratta, permettendo poi di aprire la strada a quei prodotti come l’olio che nella prima fase non avevano la convenienza. *“I sviluppi saranno sicuramente sconvolgenti dipenderà se noi saremo in grado di coglierli perché per noi italiani è un opportunità”*, conclude uno degli *export manager*.

¹⁷⁶ Non a caso i terminali delle nuove infrastrutture sono stati posti in Germania ed in Polonia, cuori del settore manifatturiero dell’Europa soprattutto per ciò che riguarda la tecnologia media pesante.

CONCLUSIONI

Alla luce delle trasformazioni che, negli ultimi decenni, sotto la spinta del processo di globalizzazione hanno ridefinito le regole dei mercati, le imprese tendono sempre più a rivolgere la loro attenzione al contesto internazionale, adottando strategie di internazionalizzazione e dunque ricercando nuove opportunità commerciali in paesi stranieri al fine di proteggere i propri interessi competitivi e rispondere a problematiche quali la saturazione dei mercati interni.

Tuttavia, se da una prima analisi la maggiore integrazione dei mercati sembra tradursi in una standardizzazione delle strategie e dei prodotti, appare ora chiaro come la distanza socio-culturale, geografica e politica giochi ancora un ruolo chiave e sia da prendere particolarmente in considerazione dalle aziende intenzionate ad espandersi all'estero.

A conferma di ciò sono stati individuati i principali approcci teorici che hanno tentato di delineare le modalità e le scelte strategiche in rapporto alle variabili caratteristiche di ogni area target. Con particolare riferimento al mercato cinese è emerso che sebbene vi siano nuove opportunità commerciali queste sono allo stesso tempo accompagnate da numerosi ostacoli. Appare qui chiaro come le imprese, nell'approcciarsi al mercato cinese debbano prestare particolare attenzione alla comprensione delle sue variabili ed in particolar modo alla dimensione culturale al fine di elaborare una strategia che meglio si adatti a queste. In particolar modo è necessario prestare attenzione alle procedure burocratiche e alle norme sociali da seguire in relazione al settore di riferimento al fine sia di garantire un ritorno adeguato sia di scongiurare eventuali rischi.

La tesi ha poi spostato il *focus* sul comparto dell'agroalimentare ed in particolare sul settore olivicolo in quanto non solo si configura come il settore che più di ogni altro ha trainato l'economia italiana nell'ultimo periodo di crisi ma risulta anche come uno dei segmenti facenti parte del *made in Italy*, maggiormente richiesti dai consumatori del gigante asiatico. A tal proposito l'intento di questa ricerca è stato quello di individuare le opportunità e le criticità incontrate dalle aziende italiane che si occupano di olio d'oliva in un mercato in costante evoluzione e distante come quello cinese.

È interessante notare come pur avendo riscontrato numerose informazioni rispetto alla penetrazione nel mercato cinese con particolare attenzione posta alle sue barriere e all'esportazione di prodotti quali il vino, attualmente non ho riscontrato particolare interesse nel settore preso in analisi. Ritengo che sebbene sia annoverato tra i leader del *made in Italy* agroalimentare, alcuni aspetti siano tuttavia tralasciati. Un esempio è la

mancanza di informazioni relative alle altre tipologie di olio, quasi sconosciute in Italia, che sono esportate in Cina in volumi maggiori rispetto a quello di oliva in virtù della maggiore adattabilità alle tradizioni culinarie dei consumatori cinesi e dalla mancanza di un'analisi delle specificità culturali del prodotto che ostacolano la sua diffusione. Dati questi che sono emersi attraverso le interviste somministrate agli esperti del settore.

Ciò nonostante le ricerche effettuate hanno sottolineato che l'esportazione del solo olio d'oliva, sebbene non sia soggetta a particolari impedimenti di carattere legislativo (elemento che invece determina l'insuccesso dell'esportazione di altri prodotti agroalimentari italiani) non sia sufficiente a giustificare l'entrata di un'azienda nel mercato cinese. Infatti, nonostante la crescita del segmento e l'attuale posizionamento dell'Italia come secondo fornitore a livello mondiale, il settore dell'olio d'oliva in Cina resta per il nostro paese un mercato secondario.

Quello cinese è infatti un mercato ancora poco "educato" al consumo dell'olio d'oliva e malgrado i consumi siano aumentati soprattutto in risposta all'aumento del potere d'acquisto dei consumatori, sempre più aperti ad uno stile di vita occidentale e ad un'alimentazione sana, le quantità risultano ancora irrisorie se considerate in rapporto all'ampio bacino d'utenza posseduto dalla Cina e dai volumi di altri paesi asiatici come Giappone e Corea che grazie ad una maggiore liberalizzazione negli anni passati hanno imparato ad utilizzare e ad apprezzare un prodotto come l'olio, lontano dagli usi e dai costumi locali. Ulteriore conferma della poca diffusione che ancora possiede il prodotto è l'uso che se ne fa in Cina, visto non tanto come prodotto alimentare, eccezion fatta per quella piccola fetta di popolazione che per condizione sociale o vicinanza agli stranieri ha compreso il prodotto, quanto come oggetto da regalo "esotico", usanza che in paesi come l'Italia è ormai da tempo in disuso. Proprio per queste motivazioni le aziende che commercializzano olio di oliva si dirigono ancora verso quelle aree che per precedenti storici sono maggiormente aperte al contatto con gli stranieri, ossia le aree della costa o dei centri industriali e politici.

Malgrado questi punti a sfavore, è opportuno sottolineare che negli ultimi anni la Cina ha conosciuto un rapido sviluppo e sia il governo locale che le aziende italiane si sono impegnate in un'opera di promozione dell'olio d'oliva, pubblicizzandolo non solo come bene alimentare ma anche come prodotto per la salute, condizione che dà grandi prospettive future. Le campagne di promozione sono state inoltre accompagnate da iniziative volte all'ammodernamento del sistema infrastrutturale cinese, prima tra tutte la *Belt and Road Initiative* che si propone di sviluppare un'ampia rete di trasporti via terra

seguendo il sentiero tracciato dalla vecchia Via della Seta. La volontà della Cina di fornirsi di una seconda via di comunicazione e di commercio che ha probabilmente implicazioni non solo di carattere economico ma anche di carattere politico-strategico, assicurerà un maggiore carico di volumi dimezzando i tempi di cui trarranno beneficio soprattutto merci quali le tecnologie pesanti. Questi sviluppi sebbene non toccheranno almeno inizialmente il settore oleario (salvo fatto per l'agevolazione delle pratiche doganali), a causa dell'alto rapporto costo/chilo, saranno comunque da tenere in considerazione in futuro.

BIBLIOGRAFIA

AGARWAL S., RAMASWAMI, S., Choice of foreign market entry mode: impact of ownership, location and internalization factors, *Journal of International Business Studies*, n.23, 1992, pp. 1-27.

AGROSSERVA, *La congiuntura agroalimentare. I trimestre 2019*, Ismea, giugno 2019.

AIELLO G., *L'internazionalizzazione delle imprese al dettaglio*, Franco Angeli, 2005.

ALBAUM G.S., DUERR E., STRANDSKOV J., *International Marketing and Export Management*, Pearson Education, 2005.

ALLISON G., *Destinati alla Guerra. Possono l'America e la Cina sfuggire alla trappola di Tucidide?*, Fazi Editore, Roma, 2018.

ALPERT F. H., KAMINS M. A., *An empirical investigation of consumer memory, attitude, and perceptions toward pioneer and follower brands*, *Journal of Marketing*, n. 59, 1995, pp. 34-45.

AMBOS B., HÅKANSON L., *The concept of distance in international management research*, *Journal of International Management*, n.20, 2014, pp. 1-7.

ANDERSEN O., *Internationalization and market entry mode: A review of theories and conceptual frameworks*, *Management International Review*, 37(2), 1997, pp. 7-42.

ANDERSON E., GATIGNON H., *Modes of Foreign Entry: A Transaction Cost Analysis and Propositions*, *Journal of International Business Studies* (Fall), 1986, pp.1-26.

ARNDT H.W., *Overseas Borrowing. The New Model*, *Economic Record*, n.33, 1957.

BANNÒ M., PISANO V., *Le strategie d'internazionalizzazione delle imprese familiari italiane. Una verifica empirica*, Torino, Giappichelli Editore, 2017.

BECATTINI G., *Distretti industriali e made in Italy: le basi socioculturali del nostro sviluppo economico*, Bollati Boringhieri, 1998.

BJÖRKSTÉN J., HÄGGLUNG A., *How to Manage a Successful Business in China*, World Scientific Publishing, Singapore, 2010.

BODEN J., *The Wall Behind China's Open Door. Towards efficient intercultural management in China*, ASP Academic and Scientific Publishers, 2008.

BRADANINI A., *Italia-Cina, come riequilibrare una relazione asimmetrica*, in "CSCC Policy Paper", novembre 2018.

BROUHERS, K. D., HENNART, J.-F., *Boundaries of the Firm: Insights from International Entry Mode Research*, Journal of Management, n.33(3), 2007, pp. 395-425.

BUCKLEY P.J., CASSON M., *The Economic Theory of the Multinational Enterprise*, Londra, Palgrave MacMillan, 1986.

BUCKLEY P.J., CASSON M., *The Multinational Enterprise Revisited: The Essential Buckley and Casson*, Palgrave Macmillan, 2010.

BUCKLEY P.J., GHOURI P.N., *Globalisation, economic geography and the strategy of multinational enterprises*, Journal of International Business Studies, n. 35, 2004, pp.92.

CAMERA DI COMMERCIO DI TORINO, Report "*Esportare Prodotti Agroalimentari nella Repubblica Popolare Cinese*", 2014, pp.8-9.

CANABAL A., WHITE G.O., *Entry mode research: past and future*, International Business Review, n.17, 2008, pp. 267-84.

CARBONI G., *Strategie web per i mercati esteri*, Milano, Hoepli, 2016.

CAROLI Matteo G., *Globalizzazione e localizzazione dell'impresa internazionalizzata*, Franco Angeli, 2000 p.45.

CAVUSGIL S., ZOU SHAOMING, NAIDU G. M., *Product and Promotion Adaptation in Export Ventures: An Empirical Investigation*, Journal of International Business Studies, Vol. 24, n. 3, 1993, pp. 479- 506.

CIPOLLA C., OTTOLINI M., URBANI G., *Internazionalizzazione e agroalimentare. Potenzialità e ipotesi di valorizzazione dei prodotti tipici mantovani: Potenzialità e ipotesi di valorizzazione dei prodotti tipici mantovani*, Milano, FrancoAngeli, 2010.

CUI G., LIU Q., *Regional Market Segments of China: Opportunities and Barriers in a Big Emerging Market*, Journal of Consumer Marketing, n.17, 2000, pp. 55-72.

DALLI D., FORNARI D., *Le discontinuità dell'impresa. Dal mondo degli orologi al mondo delle nuvole*, Milano, Egea, 2014.

DE CALDAS LIMA J.M., *Patterns of Internationalization for Developing Country Enterprises (Alliances and Joint Ventures)*, Vienna, United Nations Industrial Development Organization, 2008.

DE MOOIJ M., *Global Marketing and Advertising: Understanding Cultural Paradoxes*, SAGE, 2010.

DE PIN A., *The Opportunities of Made in Italy Food in Chinese Market*, "Working Paper", Department of Economics, Ca' Foscari University of Venice, n.15, 2013.

DEMATTE' C., PERRETTI F., *Strategie di internazionalizzazione*, Milano, Egea, 2003.

DI GREGORIO A., *Lo sviluppo sui mercati internazionali. Analisi per le decisioni*, ISEDI, 1993.

DOBREV S.D., GOTSPOULOS A., *Legitimacy vacuum, structural imprinting, and the first mover disadvantage*, Academy of Management Journal, n.53, 2010, pp. 1153-1174.

DUNNING J.H., *The eclectic paradigm as an envelope for economic and business theories of MNE activity*, International Business Review, n. 9, 2000, pp. 163-190.

ELINDER Erik, *How international can Europe advertising be?*, Journal of Marketing, n. 29, 1965, pp. 7-11.

EU SME CENTRE, Report: *“Il mercato dei prodotti alimentari e delle bevande in Cina”*, 2015.

EUROPEAN PARLIAMENT, Report: *The EU olive and olive oil sector Main features, challenges and prospects*, 2017.

FAN Y., *The Art of Brand Renaming*, Brand Strategy, 158, 2002, p.32.

FAYERWEATHER J., *International Business Strategy and Administration*, Ballinger Press, 1978.

FINOTTO C.A., *Made in Italy in Cina, questo sconosciuto (con poche eccezioni)*, II Sole24Ore, 18 settembre 2018.

FLETCHER R., *A Holistic View of Internationalisation*, International Business Review, vol. 10, 2001, pp. 25-49.

FOURNIS Y., *The markets of Europe or the European market?*, Business Horizons, n.5, 1962, pp. 77-83.

FRIEDMAN T.L., *The World Is Flat: A Brief History of the Twenty-First Century*, Farrar, Straus and Giroux, 2005.

GAMBINO A., DI PINTO M., *L'impresa nei mercati esteri. Guida all'internazionalizzazione*, “Guide operative”, Ipsoa, 2016.

GAO Shangquan, *Economic Globalization: Trends, Risks and Risk Prevention*, CDP Background Paper, n. 1, 2000.

GHAURI P.N., CATEORA P.R., *International Marketing*, McGraw-Hill Education, 2006.

GHEMAWAT P., *Distance Still Matters: The hard reality of Global Expansion*, Harvard Business Review, n.79, 2001, pp.137-147.

GHEMAWAT P., *Redefining Global Strategy: Crossing Borders in a World where Differences Still Matters*, Harvard Business Press, 2007.

GHEMAWAT P., *The Laws of Globalization and Business Applications*, Cambridge University Press, 2016.

GHOSAL S., NORIA N., *Horses for Courses: Organizational Forms for Multinational Corporations*, Winter 1993, n. 34, 1993.

HAMEL G., PRAHALAD C.K., *Do you really have a global strategy?*, Harvard Business Review, n.63, 1985, pp. 139-148.

HELD D., *Global Transformations: Politics, Economics and Culture*, Stanford University Press, 1999.

HELPMAN E., *A Simple Theory of International Trade Corporations*, Journal of Political Economy, n.92, 1984.

HEXA RESEARCH, Report: *Global Olive Oil Market Size and Forecast, By Product (Processed olive oil, Virgin olive oil), By Application (Food & beverage, Personal care, and Pharmaceutical), By Region, And Trend Analysis, 2019 – 2025*, 2019.

HILL C.W.L., JONES G.R., *Strategic Management: An Integrated Approach*, USA, Cengage Learning, 2012.

HOLLENSSEN S., *Essentials of global marketing (2nd ed.)*, Pearson Education, Harlow, 2012.

HONGXIN Z., LUO Y., SUH T., *Transaction cost determinants and ownership-based entry mode choice: A meta-analytical review*, Journal of International Business Studies, n.35, 2004, pp. 524-544.

INTERNATIONAL MONETARY FUND, *World Economic Outlook, May 1997: Globalization: Opportunities and Challenges*, Washington, 1997.

INTERNATIONAL OLIVE COUNCIL, *Newsletter n. 113*, febbraio 2017.

INTERNATIONAL OLIVE COUNCIL, *Study on the Promotion of Consumption of Olive Oil and Table Olives in China*, 2010.

INTERNATIONAL OLIVE OIL COUNCIL, Report: *World Olive Oil Figures*, 2013.
ISMEA, *Piano olivicolo-oleario*, Roma, aprile 2010.

ISMEA, Report: *Piano di settore Olivicolo-Oleario: Le aziende olivicole nel 6° Censimento Generale dell'Agricoltura: un'analisi delle tipologie di aziende*, 2014.

ISMEA, Report: *Previsioni campagna produttiva olio 2018/2019*, 2019.

ISMEA, *Scheda di settore Olio d'oliva*, 2019.

ITALIAN TRADE AGENCY, Report "*Procedura export Prodotti Agro-alimentari italiani verso la Cina*", 2019.

ITALIAN TRADE AGENCY, Report "*Procedura per l'esportazione dei prodotti agro-alimentari in Cina*", giugno 2016.

ITALIAN TRADE AGENCY, *Scheda paese Cina*, Ufficio di Pechino, aggiornato febbraio 2019.

IVERSEN C., *The importance of the international margin*, Explorations in International Economics: Notes and Essays in Honor of F. W. Taussig, McGraw-Hill, New York, 1936, pp. 68-83.

JOHANSON J., VAHLNE E., *The Uppsala internationalization process model revisited: from liability of foreignness of outsidership*, Journal of International Business Studies, n.40, 2009, pp. 1411-31.

JOHANSON J., VALHNE E., *The Internationalization Process of the firm – A model of Knowledge and Development and Increasing Foreign Commitments*, Journal of International Business Studies, n. 8, 1977, pp. 23-32.

JOHANSSON J., WIEDERSHEIM-PAUL F., *The Internationalization of the Firm: Four Swedish Cases*, Journal of Management studies, 1975, pp. 305-322.

JOHNSON J., TELLIS G.J., *Drivers of success for market entry into China and India*, J Mark, n. 72, 2008, pp.1-13.

KARLSSON C., CORNETT A.P., WALLIN T., *Globalization, International Spillovers and Sectoral Changes. Implications for Regions and Industries*, Cheltenham, UK, Northampton, MA, USA, Edward Elgar Publishing, 2018.

KEEGAN W., GREEN M.C., *Global Marketing*, Pearson International Edition, 2008.

KROKOU D., *Entrare nel mercato cinese. Una guida pratica per PMI e imprenditori*, Get Ready for China Business Series, 2016.

LASSERRE P., *Global Strategic Management*, Palgrave Macmillan, 2012.

LEVITT T., *The globalization of markets*, Harvard Business Review, n. 83, 1983, pp. 93-102.

LIEBERMAN M.B., MONTGOMERY D.B., *First mover (dis) advantages: Retrospective and link with the resource-based view*, Strategic Management Journal, n. 19, 1998, pp. 111-1125.

LILIENTHAL D., *Management of the Multinational Corporation*, in M. Anshen, G.L. Bach (a cura di), *Management and Corporations*, New York, Mc Graw-Hill, 1960.

LIU Hong, *Chinese Business. Landscapes and Strategies*, Routledge, London and New York, Taylor & Francis Group, 2018.

LUO Yadong, *Timing of Investment and International Expansion Performance in China*, Journal of International Business Studies Vol. 29, No. 2 (2nd Qtr.), 1998, pp. 391-407.

MANELLI Massimo, *L'internazionalizzazione d'impresa*, Milano, Franco Angeli, 2017.

MARAZZI M., CIARROCCA L., *Intervista sulla Cina. Come convivere con la nuova superpotenza globale*, Roma, Gangemi Editore, 2018.

MARCHISIO O., *Sistemi locali e reti lunghe: crisi e problemi della geografia dell'industria italiana*, FrancoAngeli, 2006.

MARINO V., MAINOLFI G., *Made in Italy e country branding: strategie di marca per il sistema Italia*, Esperienze d'impresa, n.17, 2010.

MARKUSEN J.R., *Contracts, intellectual property right, and multinational investment in developing countries*, Journal of International Economics, n.53, 2001.

MASCARENHAS Briance, *Order of entry and performance in international markets*, Strategic Management Journal, 1992.

MASINI F., *Prefazione* in Pini Mario Filippo, *Italia e Cina, 60 anni tra passato e futuro*, L'Asino d'oro Edizioni, Roma, 2011, p.11.

MITCHELL W., *Dual Clocks: Entry order influences on incumbent and newcomer market share and survival when specialized assets retain their value*, Strategic Management Journal, n.12, 1991, pp.85-100.

MOTTNER S., JOHNSON P.J., *Motivations and risks in international licensing: A review and implications for licensing to transitional and emerging economies*, Journal of World Business, n.32, 2000, pp. 171-88.

MUSSO F., BARTOLUCCI F., PAGANO A., *Competere e radicarsi in Cina. Aspetti strategici e operativi*, FrancoAngeli, 2005.

MUSSO F., *Il sistema distributivo cinese tra tradizione e modernizzazione*, China News, n.1, FrancoAngeli, 2004, p.11-31.

OLIDEA (a cura di), *Olio di oliva, "I sapori della salute"*, Milano, Urra, 2006.

PAN Y., TSE D., *The hierarchical model of market entry modes*, JIBS, 2000, pp.535-55.

PAVIONE E., PEZZERRI R., *La distanza psichica nelle strategie di internazionalizzazione delle imprese*, Maggioli Editore, 2014.

PECCHIOLI Roberto, *L'Italia e la Via della seta*, Accademia Nuova Italia.

PINI Mario Filippo, *Italia e Cina, 60 anni tra passato e futuro*, Roma, L'Asino d'oro Edizioni, 2011.

PONTIGGIA A., VESCOVI T., *Panni stesi a Pechino: Esploratori e pionieri nei nuovi mercati internazionali*, Milano, Egea, 2015.

PRAHALAD C.K., DOZ Y., *The Multinational Mission: Balancing Local Demands and Global Vision*, Simon and Shuster, 1987.

REGIONE PIEMONTE, Report: *"L'export delle imprese agroalimentari. Certificazioni per l'esportazione"*, 2013.

RESCINITI R., FORTUNA D., MATARAZZO M., *Strategie e posizionamento nei mercati esteri: I percorsi di sviluppo delle imprese campane*, Milano, FrancoAngeli, 2012.

RESCINITI Riccardo, "La competitività", in Riccardo Varaldo, Daniele Dalli, Annalisa Tunisini (a cura di), *Un tesoro emergente. Le medie imprese italiane dell'era globale: Le medie imprese italiane dell'era globale*, Milano, Franco Angeli, 2009.

- ROBINSON R., *International Management*, Holt, Rinehart and Winston, 1967.
- ROOT Franklin R., *Entry Strategies for International Markets*, Jossey-Bass, San Francisco, 1994, p.24.
- RUGMAN A., VERDEKE A., NGUYEN Q., *Fifty years of international business theory and beyond*, *Management International Review*, n.51, 2011, pp.755-86.
- RUGMAN A.M., *A New Theory of the Multinational Enterprise: Internazionalization versus Internalization*, *Columbia Journal of World Business*, 1980, pp. 23-29.
- SORONDO M.S., MALINVAUD E., LÉNA P., *Globalization and Education: Proceedings of the Joint Working Group*, the Pontifical Academy of Sciences, the Pontifical Academy of Social Sciences, Walter de Gruyter, 2005.
- STOPFORD John M., WELLS Louis T., *Managing the Multinational Enterprise: Organisation of the Firm and Ownership of the Subsidiaries*, New York, Basic Books, 1972.
- TEIXEIRA N.M., DA COSTA T.G., LISBOA I.M., *Handbook of Research on Entrepreneurship, Innovation, and Internationalization* N.M., IGI Global, 2019.
- TÜKEKUL B., GÜNDEN C., ABAY C., MIRAN B., *Competitiveness of Mediterranean Countries in the Olive Oil Market*, *NEW MEDIT*, n. 1, 2010.
- URBAN G.L., CARTER T., GASKIN S., MUCHA Z., *Market Share Rewards to Pioneering Brands: An empirical Analysis and Strategic Implications*, *Management Science*, n.32, 1986, pp.645-659.
- VERNON R., *The Product Cycle Hypotesis in a New International Environment*, *Oxford Bulletin of Economics and Statistics*, n.41, 1979, pp. 255-267.
- VIANELLI D., DE LUCA P., PEGAN G., *Modalità d'entrata e scelte distributive del made in Italy in Cina*, Milano, FrancoAngeli, 2012.

VIANELLI D., MARZANO F.C., *L'effetto Country of Origin sull'intenzione d'acquisto del consumatore: una literature review*, Working Paper Series, n.2, 2012.

VINOD J.K., *Global Strategy: Competing in the Connected Economy*, Routledge, 2016.

VITTORI R., *Export, delocalizzazione, internazionalizzazione. Un'opportunità delle aziende italiane per superare la crisi*, Milano, FrancoAngeli, 2013.

WERNER Steve, *Recent Developments in International Management Research: A review of 20 Top Management Journals*, Journal of management, n.28, 2002, pp. 277-305.

WOLF Charles, *Straddling Economics and Politics: Cross-Cutting Issues in Asia, the United States, and the Global Economy*, RAND Corporation, 2002.

WU Linhai, ZHU Dian, *Food Safety in China: A Comprehensive Review*, CRC Press, 2014.

SITOGRAFIA

ANSA, *Export olio d'oliva Ue +23% negli Usa nel 2018-2019*, 5 luglio 2019, http://www.ansa.it/europa/notizie/agri_ue/economia/2019/07/05/agricoltura-23-export-olio-doliva-ue-negli-usa_16419a15-233b-45d3-9843-f678b4eb3fa0.html, luglio 2019.

AUTHENTICO, *Export in Cina: record per l'agroalimentare italiano*, 29 marzo 2019, <http://www.authentico-ita.org/export-cina-record-agroalimentare-italiano/>, agosto 2019.

AVVENIRE, *Made in Italy. Coldiretti: 300mila nuovi posti da lotta a contraffazione*, gennaio 2012, <https://www.avvenire.it/economia/pagine/coldiretti-posti-contraffazione>, agosto 2019.

CABILLON G., *Come esportare prodotti alimentari in Cina: tutto quello che c'è da sapere su FSL e CFDA*, in “Exportiamo”, 27 marzo 2018, <https://www.exportiamo.it/aree-tematiche/13725/esportare-prodotti-alimentari-in-cina-le-principali-modalita-di-accesso-nel-mercato-cinese-del-food-beverage/>, 2019.

CIABATTONI P., DRIGO A., *Italia-Cina: rapporto a due cifre*, in “ISPI”, 24 maggio 2019, <https://www.ispionline.it/it/pubblicazione/italia-cina-rapporto-due-cifre-23167>, agosto 2019.

CINQUEMANI T., *Cibo e Cina, una storia lunga millenni*, in “Agronotizie”, ottobre 2017, <https://agronotizie.imagelinenetwork.com/agricoltura-economia-politica/2017/10/31/cibo-e-cina-una-storia-lunga-millenni/56184>, 2019.

COCCIA L., *Gocce di benessere sulle tavole cinesi: il gusto è extra vergine*, in “Cina forum”, 15 luglio 2014, <http://www.cinaforum.net/olio-doliva-gocce-di-benessere-sulle-tavole-cinesi-il-gusto-e-extra-vergine/>, settembre 2019.

COLDIRETTI, *Cina, +20% export alimentare Made in Italy*, 21 marzo 2019, <https://www.coldiretti.it/economia/cina-20-export-alimentare-made-italy>, luglio 2019.

COLDIRETTI, *Commercio estero, vola l'alimentare Made in Italy (+13%)*, 19 giugno 2019, <https://www.coldiretti.it/economia/commercio-estero-vola-lalimentare-made-italy-13>, luglio 2019.

COLDIRETTI, *Dazi, stop Cina a USA spinge cibo made in Italy*, 1 giugno 2019, <https://www.coldiretti.it/economia/dazi-stop-cina-usa-spinge-cibo-made-italy>, luglio 2019.

COLDIRETTI, *Xylella va fermata, già 1,2 mld di danni*, 13 gennaio 2019, <https://www.coldiretti.it/economia/xylella-va-fermata-gia-12-mld-danni>, luglio 2019.

COLOMBO D., *Olio, dobbiamo (in)seguire il modello Spagna?*, in “Mark up”, 19 aprile 2019, <https://www.mark-up.it/olio-dobbiamo-inseguire-il-modello-spagna/>, agosto 2019.

CORCOM, *HelloITA apre anche in Cina: in campo 90 aziende e oltre 100 brand*, <https://www.corrierecomunicazioni.it/digital-economy/ecommerce/helloita-apre-anche-in-cina-in-campo-90-aziende-e-oltre-100-brand/>.

CORCOM, *Il made in Italy alla conquista della Cina: asse Ice-Alibaba*, 5 settembre 2018, <https://www.corrierecomunicazioni.it/digital-economy/il-made-in-italy-alla-conquista-della-cina-asse-ice-alibaba/>, agosto 2019.

DAWSON D., *China Wants More Olive Oil and Italy is the One Providing It, for Now*, in “Olive Oil Times”, 15 febbraio 2018, <https://www.oliveoiltimes.com/olive-oil-business/china-wants-olive-oil-italy-one-providing-now/62218>, settembre 2019.

DAXUE CONSULTING, *The Olive Oil Industry in China: Italian Olive Oil Brands Poised to Take Over*, 10 giugno 2018, <https://daxueconsulting.com/the-olive-oil-industry-in-china/>, 2019.

DE CEGLIA V., *Export agroalimentare in Cina: partita ancora tutta da giocare*, in “Informacibo”, 25 marzo 2019, <https://www.informacibo.it/export-agroalimentare-in-cina-partita-ancora-tutta-da-giocare/>, luglio 2019.

EAST MEDIA, *Come vendere olio d'oliva in Cina*, 27 dicembre 2016, <http://www.east-media.net/vendere-olio-doliva-cina/>, settembre 2019.

FARESCO, *Strategia di promozione dell'olio d'oliva italiano in Cina*, 11 aprile 2014, <http://www.faresco.it/en/news.php?id=68>, agosto 2019.

FATIGUSO R., *Al via l'alleanza con Alibaba per il made in Italy in Cina*, in “Il Sole 24 Ore”, [11 giugno 2014](https://st.ilsole24ore.com/art/notizie/2014-06-11/al-via-alleanza-alibaba-il-made-italy-cina-103050_PRN.shtml), https://st.ilsole24ore.com/art/notizie/2014-06-11/al-via-alleanza-alibaba-il-made-italy-cina-103050_PRN.shtml, [luglio 2019](#).

FINOTTO C.A., *Made in Italy in Cina, questo sconosciuto (con poche eccezioni)*, in “Il Sole 24 ore”, 18 settembre 2018, <https://www.ilsole24ore.com/art/made-italy-cina-questo-sconosciuto-con-poche-eccezioni-AEB8CLzF>, [luglio 2019](#).

IL MESSAGGERO, *Balzo dell'export agroalimentare in Cina: +17%. Posto d'onore per vino e formaggi*, 26 aprile 2019, https://www.ilmessaggero.it/economia/news/export_agroalimentare_cina_coldiretti-4453559.html, [luglio 2019](#).

INTERNATIONAL OLIVE OIL COUNCIL, Report: “*Olio – COI consumi a 3 milioni di tonnellate*”, 2018, http://www.internationaloliveoil.org/news/view/698-year-2018-news/1072-olio-ndash-coi-consumi-a-3-milioni-di-tonnellate?lang=it_IT, agosto 2019.

ILPOST, *Il mercato dell'olio d'oliva italiano è sempre in subbuglio*, 24 marzo 2019, <https://www.ilpost.it/2019/03/24/olio-d-oliva-italia-mercato/>, settembre 2019.

ISTAT, *I Prodotti Agroalimentari di Qualità*, 3 dicembre 2018, <https://www.istat.it/it/archivio/224608>, [luglio 2019](#).

ITALIAFRUIT, *Export agroalimentare in Cina: i dati*, 27 marzo 2019, <http://www.italiafruit.net/DettaglioNews/48779/mercati-e-imprese/export-agroalimentare-in-cina-i-dati>, agosto 2019.

JESA, *Destinazione Cina*, 2001,
<https://www.yumpu.com/it/document/read/7562802/jesa-investment-management-co-ltd-unicredit>, agosto 2019.

LA STAMPA, *Made in Italy, boom dell'agroalimentare in Cina*, 24 aprile 2019,
<https://finanza.lastampa.it/News/2019/04/26/made-in-italy-boom-dellagroalimentare-in-cina/MTMxXzIwMTktMDQtMjZfVExC>, luglio 2019.

MACRÌ A., *I paradossi dell'olio di oliva extravergine italiano*, in “La Stampa”, 4 luglio 2018,
<https://www.lastampa.it/tuttogreen/2018/07/04/news/i-paradossi-dell-olio-di-oliva-extravergine-italiano-1.34029500>, agosto 2019.

MANTOVA EXPORT, *Repubblica popolare cinese. La struttura del sistema distributivo*, 2011,
<http://www.export.mn.it/ita/download/Repubblica%20popolare%20cinese%20-%20La%20struttura%20del%20sistema%20distributivo%20-%20ricerca%20Provincia%20di%20Mantova%202011.pdf>, Progetto Arco, luglio 2019.

MGLOBALE, *Esportare prodotti eno-agroalimentari in Cina*, 2018,
<https://www.mglobale.it/dogane/tutte-le-news/esportare-prodotti-eno-agroalimentari-in-cina.kl>, luglio 2019.

OIL CHINA, *China - The Largest Country of Olive Oil Consumption in the World*, 2018,
<http://www.eoliveoil.com/olive-oil/oilchina.html>, agosto 2019.

OLIVO E OLIO, *Olio, prodotto di punta dell'export verso gli Usa*, 9 aprile 2019,
<https://olivoeolio.edagricole.it/prezzi-olio/export-olio-di-oliva-verso-stati-uniti-america/>, agosto 2019.

PALAZZOLO A., *ICE e Alibaba di nuovo insieme per promuovere il made in Italy in Cina*, in “Mark up”, 28 febbraio 2019, <https://www.mark-up.it/ice-e-alibaba-di-nuovo-insieme-per-promuovere-il-made-in-italy-in-cina/>, agosto 2019.

POGGETTI Lucrezia, *UE-BRI: Controstrategie, memorandum d'intesa e regole da condividere*, in “ISPI online”, 14 febbraio 2019,

<https://www.ispionline.it/en/pubblicazione/ue-bri-controstrategie-memorandum-dintesa-e-regole-da-condividere-22258>, luglio 2019.

QUIFINANAZA, *Agroalimentare: export record in Cina, +450mln nel 2018*, 6 Marzo 2019, <https://quifinanza.it/finanza/agroalimentare-export-record-in-cina-450mln-nel-2018/260618/>, luglio 2019.

RATTI M., *L'extravergine è cinese?*, in “L'Espresso”, 2011, <http://espresso.repubblica.it/attualita/cronaca/2011/05/13/news/l-extravergine-e-cinese-1.31479>, settembre 2019.

RICCARDI Lorenzo, *Cina La nuova via della Seta – One Belt One Road*, in “Corriere Asia”, <https://www.corriereasia.com/notizie/la-nuova-via-della-seta-tra-politica-e-finanza-globale>, luglio 2019.

RUMINANTIA, *Mercati agricoli dell'UE: pubblicato ultimo report sulle prospettive a breve termine*, 18 aprile 2019, <https://www.ruminantia.it/mercati-agricoli-dellue-pubblicato-ultimo-report-sulle-prospettive-a-breve-termine/>, settembre 2019.

SOCIÉTÉ GÉNÉRALE DE SURVEILLANCE (SGS), Report: “*Market news. Olive oil market*”, 2013, <https://www.sgs.com/-/media/global/documents/technical-documents/technical-bulletins/sgs-food-hot-source-jun-2013-en-v5-olive-oil-market-p4-5.pdf?la=en>, settembre 2019.

THIBAUD, *Chinese Millennials Behavior: Why are Chinese Millennials Not Cooking?*, in “Daxue Consulting”, 2016, <https://daxueconsulting.com/chinese-millennials-behavior/>, 2019.

ZHANG S., *Tasse e imposte sulle importazioni e le esportazioni in Cina*, in “China Briefing”, 25 giugno 2013, <https://www.china-briefing.com/news/tasse-e-imposte-sulle-importazioni-e-le-esportazioni-in-cina/>, luglio 2019.

ZORLONI L., *Alibaba compie 20 anni. E traccia il piano per vendere il made in Italy in Cina*, in “Wired”, 4 aprile 2019, <https://www.wired.it/economia/business/2019/04/04/alibaba-italia/>, settembre 2019.