Università
Ca'Foscari
Venezia

Corso di Laurea Magistrale

in Relazioni Internazionali Comparate

Tesi di Laurea

Il ruolo dell'ICE nell'internazionalizzazione delle imprese italiane: il settore agroalimentare

Relatore
Ch. Prof. Giovanni Favero

Correlatore
Ch. Prof. Stefano Soriani

Laureanda
Ilaria Raimondi
Matricola 871960

Anno Accademico
2018/2019

Ringraziamenti

Prima di iniziare con la presentazione del mio elaborato finale, desidero dedicare questo spazio alle persone che mi hanno aiutata e sostenuta durante questo percorso di crescita personale e professionale.

Innanzitutto, un ringraziamento speciale va al mio Relatore, il Prof. Favero Giovanni, per il suo immenso aiuto, i suoi consigli e il suo supporto durante tutto il percorso di stesura di questa tesi di laurea.

Ringrazio infinitamente i miei genitori, che nonostante i sacrifici mi hanno appoggiata in ogni mia decisione restando sempre al mio fianco e dandomi la possibilità di vivere delle belle esperienze lontano da casa. Ringrazio i mie fratelli e in particolare mia sorella Giorgia per tutto l'amore che mi dà ogni giorno.

Un grazie di cuore a tutti i mie parenti, ai miei amici, vicini e lontani, che mi hanno fatto trascorrere nel miglior modo possibile questi anni universitari.

Infine, vorrei dedicare questo traguardo a me stessa, alla mia forza di volontà e alla mia determinatezza che mi hanno portata fin qui.

Indice

Abstract 5
Introduzione 8
Capitolo 1 11
Le imprese italiane durante la ricostruzione post-bellica 11
1.1 Lo Scenario mondiale 11
1.2 La situazione economica italiana dopo il secondo conflitto mondiale 12
1.3 Gli anni ’50 e il boom economico 15
1.3.1 Il GATT (General Agreement on Tariffs and Trade) 17
1.3.2 La CEE (Comunità economica europea) 19
1.3.3 La realtà italiana dei distretti industriali 20
1.4 Il tracollo degli anni ’70 21
1.5 l’ICE nel corso della storia 24
Capitolo 2 30
La globalizzazione dei mercati, il commercio internazionale e l’ICE nel settore agroalimentare 30
2.1 La globalizzazione dei mercati 30
2.2 La WTO e la nascita di un sistema commerciale multilaterale 33
2.2.1 Doha Round 36
2.3 Verso l’internazionalizzazione delle imprese 37
2.4 L’entrata nel mercato estero 41
2.4.1 Esportazione 42
2.4.2 Contrattazione 42
2.4.3 Investimento 43
2.4.4 Produzione internazionale: le motivazioni 43
2.5 L’ICE (Agenzia per la promozione all’estero e l’internazionalizzazione delle imprese italiane) 44
2.6 L’ICE nel settore agroalimentare 48
2.6.1 L’industria alimentare italiana 49
2.6.2 L’ICE nel settore agroalimentare: dati statistici 2018-2019 52
2.7 Dazi americani sulle esportazioni di prodotti agroalimentari italiani 63
2.8 La promozione internazionale dei prodotti agroalimentari italiani 64
2.8.1 Progetto Food2China 65

2.8.2 Alimentaria Barcellona 66
2.8.3 Sirha Budapest 66
2.9 Considerazioni generali sulle esportazioni dei prodotti agroalimentari italiani 67
Capitolo 3 68
Il processo di internazionalizzazione delle imprese e l'evoluzione dell'ICE . 68
3.1 Vantaggi e rischi dell'internazionalizzazione 69
3.2 La struttura dell'export plan 70
3.3 Gli aspetti critici del mercato internazionale 71
3.4 Valutazione dei fattori di entrata nel mercato internazionale 72
3.5 Pianificazione internazionale 73
3.6 Stimare i potenziali dei mercati esteri 74
3.7 La Convenzione di Vienna sulla vendita internazionale di beni mobili 76
3.8 La scelta del canale di distribuzione 76
3.9 Il ruolo del trasporto nel commercio internazionale 78
3.10 I Rapporti dell'ICE a confronto 79
3.10.1 Rapporto ICE 1986-1987 80
3.10.2 Rapporto ICE 1990-1991 80
3.10.3 Rapporto ICE 2000-2001 81
3.10.4 Rapporto ICE 2010-2011 84
3.10.5 Rapporto ICE 2018-2019 88
3.10.6 Rapporto ICE promemoria 2019 95
3.11 L'ICE e l'internazionalizzazione digitale 96
Conclusione 99
Bibliografia 102
Sitografia 106

Abstract

This dissertation will illustrate the Italian firms' opening toward International trade from the second postwar period up until today. It will focus on the economic globalization and on the process of firms' internationalization, but in particular it will analyze the history, the role and the support to the internationalization of Italian firms executed by the ICE (National Institute for International Trade, today known as Agency for the Promotion Abroad and for the Internationalization of Italian Firms). After the Second World War, the economy of European countries was in a difficult situation, especially from a financial point of view. Therefore, it was necessary to adopt rebalancing polices to adjust the balance of payments of the countries involved, and to solve the instability of exchange rates, trying to recreate a new international economic order.

The International Monetary Fund (IMF) and the World Bank were created thanks to the Bretton Woods Agreement of 1944, in order to provide for the reconstruction of the financial and monetary international system. The contribution of the USA was very important, since it developed the Marshall Plan to help Europe to deal with the crisis, allocating about 14 million dollars. Regarding Italy, during the postwar period starting from 1947 there was the relaunch of international trade and the reinsertion of the Italian economy in the international trade system, as well as the strengthening of its exportations. In 1947 was created a fund to finance the mechanic industry, and during the same year was finalized an agreement with the export-import Bank for the acquisition of raw materials and American equipment necessary for the internal reconstruction and development of Italian exportations. Furthermore, 1947 was a crucial year because of the emergence of GATT (General Agreement on Tariffs and Trade), having the objective to prevent the return to protectionist measures and to support the liberalization of trade exchanges. In this period of relaunch of International trade for Italy, what in 1926 was the National Institute for the Exportations (INE), in 1945 acquired the denomination of National Institute for International Trade (ICE), which started to promote Italian exports and support the promotion of the Country internationally. In fact, the Institute started to organize the participation of Italy at international

exhibitions and to present Italian products to foreign buyers, analyzing the characteristics of the markets to which Italy exported. The 1950s was the decade of the Italian economic boom, because in this period Italy took advantage of its increasing economic growth fostered by expanding trade exchanges and by a reduction in labour costs, which made Italian products competitive at international level. During the 1970s, the oil crisis and the end of the Bretton Woods Agreement worsened the Italian situation, which then had to confront a crisis due to the rise of inflation and recession. In order to overcome the crisis some countries delocalized and starting from the 1980s, with the emergence of new technologies, countries begun to proceed toward globalization. The International atmosphere of this period lead to the creation of a unique economic European space and to the creation of the WTO in 1995. In fact, this organization aims at reducing or abolishing custom duties and tariff barriers in order to promote free trade. The countries started to understand the importance of international trade for the development of enterprises and to face the world competition, becoming more efficient in terms of price and quality using economies of scale when there is an increase in the volume of production. As mentioned before, international trade results extremely important for the survival of companies. Therefore, it is essential to lead a guided, coherent and clear international process which analyses all the possible risks connected with the opening to foreign markets, and that enables enterprises to elaborate strategies. Among the possible risks that should be taken into account there are the enterprise risk, the economic risk, the monetary risk and the political risk. Moreover, it is appropriate to pay attention to cultural differences, legal aspects and to the criticality of transportation. Among the motivations that may lead a company toward internationalization there are the possibility to create “attractive” businesses in other countries, the research of more convenient conditions to decrease costs, the need to keep contacts with foreign suppliers, the diversification of risks, the increase of business ect. Furthermore, in planning the entering strategy to a foreign market, it is crucial to develop a detailed analysis of the company’s products in order to select the most suitable country to host them. The ICE Institute has the purpose of supporting companies during their process of internationalization, providing a series of services including that of informing about the products and about the destination markets, providing assistance and consultation services for commercial opportunities, “Made in Italy” promotion

services through events and international exhibitions, and finally formation services for young people and companies. The objective of this Institute is, therefore, to drive and assist the enterprises which want to penetrate within foreign markets without risks, giving them the possibility to meet their foreign partners and present them their productions during events and exhibitions, fostering and enhancing the Italian System abroad. ICE has, also, the task of facilitating the attraction of foreign investments in Italy. The various reports edited by ICE during the 1986-2019 period give a general overview of the world economic scenario, analyze and supply statistical data on the economic activities and on Italian accounts with foreign markets. The reports help also to understand the evolution of public polices supporting exportation, the methods of investigation and promotion for a more deepened study of the Italian foreign trade system.

The purpose of this thesis is to understand the challenges faced by those enterprises that intend to expand their production abroad. In addition, this dissertation will focus in particular on the evolution of programs, projects and initiatives realized by ICE to foster the Italian agricultural sector abroad. In fact, the agricultural sector is one of the most emblematic of “Made in Italy” abroad. Furthermore, it provides an analysis of the exportation of products such as the extra virgin olive oil, wine, baked and flour-based products, by evaluating the main destination markets, including those that experienced the biggest growth. Finally, the last part of this thesis is dedicated to the digital evolution and to the future prospects of ICE, which is progressively consolidating its role within digital markets.

Introduzione

Per la realizzazione di questa tesi di laurea ho deciso di approfondire il processo di internazionalizzazione delle imprese italiane, focalizzandomi in modo particolare sul ruolo dell'ICE (Agenzia per la promozione all'estero e l'internazionalizzazione delle imprese italiane), e sui suoi molteplici servizi offerti alle imprese che hanno intenzione di espandersi nei mercati internazionali.

Oggigiorno la sopravvivenza dei mercati globali è data sempre più dalla loro interconnessione, è fondamentale pertanto incentivare le imprese ad orientarsi oltre i confini nazionali divulgando il proprio marchio e intercettando il proprio target, in modo da poter sviluppare nuove tendenze ed essere più competitive a livello mondiale.

Ciò che mi ha spinto a scegliere di approfondire questo argomento è il profondo interesse nei confronti del panorama aziendale italiano e dell'eccellenza dei prodotti Made in Italy conosciuti in tutto il mondo per la loro ineguagliabile qualità. Inoltre, durante lo svolgimento di un tirocinio presso il Consolato Generale d'Italia a Barcellona, ho avuto l'occasione di partecipare direttamente alla realizzazione di eventi promozionali volti a valorizzare il Sistema Italia nel mondo. Grazie a questa esperienza è nata in me una grande curiosità di conoscere in modo più dettagliato il ruolo svolto da uno degli istituti che da molti anni si occupa della promozione dell'Italia all'estero: l'ICE.

Durante la stesura di questo mio elaborato finale mi sono concentrata sull' apertura e sul sostegno all'internazionalizzazione delle imprese italiane, avendo come principale obiettivo quello di comprendere le sfide poste dai mercati internazionali nei confronti delle imprese che vogliono esportare i propri prodotti all'estero. In modo particolare mi sono dedicata ad analizzare il flusso di esportazioni di prodotti agroalimentari italiani nei mercati internazionali e i relativi eventi promozionali. Secondo quanto emerso all'interno del piano ordinario di attività promozionale redatto dall'ICE nel 2019, infatti, ben 4.600.000 € sono stati investiti dallo Stato per promuovere il settore agroalimentare all'estero, uno dei settori più rappresentativi del Made in Italy italiano.

Durante la creazione di questa tesi ho fatto affidamento ad articoli di storia economica ed economia internazionale, mi sono incentrata su questioni relative al commercio internazionale ad enti istituzionali e organizzazioni internazionali, anche se in modo particolare mi sono basata su dati statistici, approfondimenti e rapporti redatti dall'ICE. In aggiunta, ho potuto raccontare in prima persona le iniziative promosse dal Consolato generale d'Italia a Barcellona e dall'Ambasciata d'Italia a Madrid volte a favorire la relazione tra Italia e Spagna.

La tesi è strutturata in tre capitoli principali che partono da un excursus storico sulla situazione dell'Italia all'indomani della seconda guerra mondiale e su come si è arrivati alla ricostruzione del sistema economico internazionale, per poi passare ad approfondire la questione della globalizzazione dei mercati e del flusso di esportazioni dei prodotti agroalimentari italiani nei mercati esteri, concludendo con la descrizione del processo di internazionalizzazione delle imprese e l'evoluzione dell'ICE.

Considerando più dettagliatamente il contenuto dei capitoli, il primo offre un quadro storico sulla crisi affrontata dall'Italia durante il secondo dopoguerra, il prezioso aiuto fornito da parte degli Stati Uniti e la ricostruzione delle relazioni commerciali tra i Paesi mediante la creazione di accordi internazionali per il libero scambio di beni, come ad esempio il GATT. Il commercio estero, infatti, era considerato la soluzione migliore per incoraggiare lo sviluppo economico del Paese. All'interno di questo capitolo, inoltre, viene riportata la storia dei primi anni di attività dell'ICE.

Il secondo capitolo, invece, dopo essersi soffermato a trattare la globalizzazione dei mercati, si occupa di descrivere la politica commerciale messa in atto dalla WTO. Inoltre, gran parte del capitolo è incentrato sulle varie strategie di entrata nel mercato estero e sulle molteplici attività e obiettivi dell'ICE rivolti soprattutto al settore agroalimentare. Vengono analizzate le esportazioni di prodotti come l'olio extravergine di oliva, il vino e i prodotti da forno e farinacei italiani, prendendo in considerazione i principali mercati di sbocco e i mercati che sperimentano una maggiore crescita.

Per quanto riguarda, invece, il terzo capitolo maggiore attenzione viene dedicata al processo di internazionalizzazione delle imprese italiane, all'evoluzione digitale

e alle prospettive future dell'ICE. Si insiste molto sulla necessità di pianificare attentamente l'entrata nei mercati internazionali da parte delle imprese, valutandone i vantaggi ma anche i numerosi rischi a cui un'impresa può andare in contro nel momento in cui entra in contatto con realtà diverse. Nel corso di questo capitolo vengono esaminati una serie di fattori da non sottovalutare per le imprese che si vogliono espandere all'estero. Importante è, inoltre, stimare i potenziali dei mercati esteri, avendo così la possibilità di stabilirne l'indice di attrattività. Successivamente, al fine di comprendere l'evoluzione dell'economia italiana nel commercio internazionale, così come lo sviluppo dei programmi di promozione del Made in Italy e dei corsi di formazione, si è provveduto a stilare un confronto tra i diversi rapporti pubblicati dall'ICE durante il periodo 1986-2019. Infine, l'ultima parte del capitolo è dedicata all'internazionalizzazione digitale dell'ICE, all'e-commerce e ai mercati digitali.

Grazie a questo lavoro di ricerca sarà possibile comprendere più da vicino a cosa vanno incontro le imprese nel momento in cui intraprendono la strada verso i mercati internazionali, quali sono gli aspetti positivi e quelli negativi da affrontare e attraverso quali modalità viene valorizzato il Made in Italy all'estero.

I risultati che si sono potuti riscontrare nel corso di questa tesi saranno esposti nelle conclusioni finali.

Capitolo 1

Le imprese italiane durante la ricostruzione post-bellica

1.1 Lo Scenario mondiale

All'indomani del secondo conflitto mondiale, i Paesi europei si trovavano in una situazione alquanto critica e precaria a causa della guerra e delle politiche protezionistiche degli anni '30, che contribuirono a mettere in crisi il sistema economico internazionale (Parigi, 2008, p.4).

Al contrario di ciò che accadeva in Europa, la situazione nella quale vivevano gli Stati Uniti era nettamente migliore. Questi, infatti, usciti rafforzati dalla seconda guerra mondiale, si ritrovarono ad avere una produzione industriale e agricola superiore a quella europea, che consentiva loro di aumentare le esportazioni e diminuire le importazioni. Sfruttando questo loro vantaggio, gli Stati Uniti si adoperarono per ricostruire il sistema economico internazionale così come i sistemi di libero scambio, contribuendo a risanare la drammatica situazione finanziaria dei Paesi europei (Bonifati & Vianello, 1977, p.45-47).

Al fine di provvedere alla ricostruzione del sistema finanziario e monetario internazionale, ancor prima della fine della guerra, nel 1944, vennero stipulati gli accordi di Bretton Woods che posero le basi per la creazione del nuovo ordine economico internazionale, istituendo il Fondo monetario internazionale e la Banca mondiale che insieme all'Organizzazione internazionale del commercio divennero i capisaldi di questo nuovo sistema. Con gli accordi di Bretton Woods si istituì un nuovo regime di cambi fissi, prendendo come valuta di riferimento il dollaro (anche se un ruolo secondario restava affidato alla sterlina), per scoraggiare il ritorno, da parte dei governi europei, alle svalutazioni competitive e alle misure protezionistiche adottate negli anni trenta, provvedendo ad aggiustare gli squilibri delle bilance dei pagamenti (Skidelsky & La Malfa, 2017).

L'elaborazione del Piano Marshall (European Recovery Program) nel 1947, prevedeva uno stanziamento di circa 14 milioni di dollari che sarebbero finiti nelle

casse dei Paesi europei, i quali avrebbero così potuto intraprendere la strada verso la liberalizzazione commerciale evitando una situazione di recessione. I Paesi beneficiari di questi aiuti dovevano, in cambio, impegnarsi a rendere più stabili le proprie monete e i propri tassi di cambio ricorrendo a misure finanziarie e monetarie che creassero una situazione di equilibrio nella bilancia dei pagamenti e nel bilancio dello stato. (Bonifati & Vianello, 1977, p. 48).

Secondo quanto affermato da Bonifati e Vianello (1977), "comprimendo la domanda interna e favorendo una distribuzione del reddito generatrice di un'elevata propensione al risparmio, i paesi europei avrebbero potuto risanare le loro bilance dei pagamenti e porre al riparo il commercio internazionale …" (p.48).

1.2 La situazione economica italiana dopo il secondo conflitto mondiale

La situazione dell'Italia alla vigilia della seconda guerra mondiale era critica e precaria a causa della scarsità di materie prime e dei beni di prima necessità, di un industria poco sviluppata e di una bilancia dei pagamenti in difficoltà. Allo scopo di provvedere al miglioramento e al risanamento dell'economia italiana, nel 1945 fu istituita a Washington la Delegazione tecnica italiana (Deltec), che si occupò dei programmi di assistenza economica durante la ricostruzione (Napoli, 2005, p.187-188). Nel 1944 ci fu una "prima missione italiana negli Stati Uniti", grazie alla quale una somma di denaro da parte del governo statunitense venne concessa all'Italia liberata, il cui territorio si estendeva allora solo all'Italia meridionale. Il Paese aveva infatti bisogno di provvedere alla carenza di materie prime e di valuta estera nelle casse dello stato, così come al fabbisogno alimentare e sanitario, mentre la guerra continuava lungo la penisola. L'anno successivo venne steso il "Programma delle importazioni essenziali per il 1945" che prevedeva l'importazione di una serie di materiali che sarebbero stati necessari per la ricostruzione post bellica dell'Italia, in particolare per la ripresa del settore industriale, del settore dei trasporti e di quello delle comunicazioni (Napoli, 2005).

Con il passare del tempo la Deltec cominciò ad assumere le caratteristiche di un vero e proprio ente alle dipendenze del ministero per il commercio con l'estero, del

CIR e del Presidente del Consiglio, con la funzione di rappresentare gli interessi italiani, fornire informazioni sulla situazione italiana ai governi americani, occuparsi delle operazioni finanziarie, dei pagamenti e della gestione dei fondi (Napoli, 2005, p.196). In aggiunta a tutto ciò, la Deltec cominciò ad occuparsi anche della gestione della politica di acquisti, utilizzando i fondi a disposizione per l'acquisto di prodotti di fondamentale importanza per l'economia italiana come il carbone, l'acciaio, il grano e la farina, le navi e parecchi altri, dovendo fare i conti con l'instabilità del mercato e con l'oscillazione dei prezzi.

L'Italia si trovava in una situazione molto critica soprattutto per quanto riguarda l'acquisto di generi alimentari e materie prime e perciò era in costante bisogno di fondi per finanziare le sue importazioni. Gli Stati Uniti cercavano di provvedere il più possibile alla risoluzione dei problemi finanziari dell'Italia sia attraverso l'United Nations Relief and Rehabilitation Administration (UNRRA), un'organizzazione internazionale che assisteva i Paesi che si trovavano in crisi dopo la seconda guerra mondiale, sia attraverso l'Import-Export Bank, ossia l'organismo usato dagli Stati Uniti per favorire gli scambi e il commercio internazionale (Napoli, 2005, p.205).

Nel 1947 fu così creato il Fondo di finanziamento per l'industria meccanica per agevolare la liquidità finanziaria alle imprese del settore meccanico e favorire in modo continuativo le esportazioni. Inoltre, nello stesso anno venne stipulato un accordo da parte del governo italiano con l'Import Export Bank per la concessione di prestiti che avrebbero aiutato l'Italia a rifornirsi sul mercato americano per la ricostruzione interna e per lo sviluppo delle esportazioni attraverso l'acquisto di materie prime, macchine, attrezzature e beni strumentali (Bonifati & Vianello,1977, p.51).

Nonostante tutti gli aiuti che l'Italia aveva ricevuto fino a questo momento, la situazione continuava ad essere preoccupante. Gli americani, infatti, erano convinti che ciò fosse dovuto "[…] alla scarsità delle risorse e all'incapacità di elaborare un valido programma di ricostruzione" (Napoli, 2005, p.209). Per questo motivo, al fine di provvedere alla ricostruzione economica dei paesi europei così come alla loro stabilità politica, gli Stati Uniti realizzarono un piano di aiuti finanziari denominato Piano Marshall, a cui l'Italia aderì prontamente. Questo

piano prevedeva sia una consegna gratuita delle merci dal mercato americano verso i paesi europei, sia una serie di prestiti a tassi agevolati da parte dell'Eximbank. Per i paesi beneficiari era perciò necessario elaborare un programma economico riguardo ai settori che necessitavano l'aiuto da parte degli Stati Uniti e una lista di prodotti americani che volevano importare (Napoli, 2005, p.210).

L'Italia è stato il Paese sud-europeo ad affrontare il più consistente livello di industrializzazione. Nonostante ciò, la strada verso l'internazionalizzazione delle imprese non fu semplice a causa di una forte competizione con gli altri stati e della volatilità dei mercati (Amatori, 2011).

Giovanni Demaria (1942, citato da Bonifati &Vianello, 1977, p.49) sosteneva che "è soltanto il commercio estero più esteso che può, tenendo al livello minimo i costi di produzione, spingere al massimo lo sviluppo economico generale." E fu così che nell'immediato dopoguerra l'Italia si adoperò per la riorganizzazione dell'apparato produttivo e della forza lavoro e grazie alla "restaurazione capitalista" riuscì ad intensificare il commercio estero, incentivando lo sviluppo degli scambi internazionali e delle esportazioni. In questo periodo ci fu uno sviluppo considerevole dell'industria meccanica, in particolare quella automobilistica (Bonifati & Vianello, 1977). L'emblema del settore automobilistico italiano era rappresentato dalla FIAT, azienda automobilistica fondata da Giovanni Agnelli nel 1899, che ebbe successo trasformando l'automobile in un nuovo bene di consumo di massa da indirizzare a tutta la popolazione e non solo alle classi più abbienti, diventando così l'azienda protagonista del boom economico degli anni '50 (Amatori, 2011, p.152).

Nel 1949 iniziò il processo che portò alla liberalizzazione delle importazioni cioè all'abolizione delle restrizioni quantitative sulle merci importate dai paesi dell'Organizzazione per la cooperazione economica europea (OECE). C'era la sensazione però che l'importazione di prodotti stranieri ostacolasse il mercato interno pertanto, si voleva rendere alcuni settori dell'industria italiana più competitivi a livello internazionale (Bonifatti & Vianello, 1977, p.52-54).

Per quanto riguarda l'andamento dei prezzi, a partire dal 1945 ci fu una ripresa del regime inflazionistico che contribuì a far aumentare i prezzi con l'obiettivo di

risollevare l'economia e favorire la crescita del PIL. Tutto ciò fu reso possibile grazie ad un progressivo abbandono dei controlli interni sui tassi di cambio che venivano ora gestiti dalle libere forze del mercato. Insieme con l'aumento dei prezzi ci fu anche un aumento dei salari, un aumento della produzione industriale e una diminuzione del valore reale degli interessi sui debiti (Bonifatti & Vianello, 1977, p.58-59). Tuttavia, una conseguenza negativa dell'inflazione fu che le riserve in dollari cominciarono pian piano ad esaurirsi sia a causa della fuga dei capitali, sia per l'aumento delle importazioni, che provocarono un aumento delle scorte. La crisi valutaria fu la diretta responsabile del tracollo del sistema economico, mettendo in difficoltà il lavoro delle banche e delle imprese che operavano con l'estero. Fu avviata pertanto una fase di deflazione con lo scopo di pareggiare il bilancio, abbattere i costi di produzione e rendere il mercato più competitivo a livello internazionale. Inoltre, l'Italia provvide alla ricostruzione delle riserve valutarie per ripristinare la fiducia nella moneta nazionale ed agire liberamente nella politica commerciale. Il rafforzamento della moneta era infatti di fondamentale importanza nel procedere alla liberalizzazione delle valute e degli scambi commerciali (Bonifatti & Vianello, 1977, p.62-67).

Mentre il pareggio del bilancio e l'accumulazione di riserve valutarie sembravano essere le priorità da affrontare per il governo italiano, a partire dal 1947 e 1948 la disoccupazione stava crescendo a livelli spropositati. Si stimava infatti che la capacità produttiva non venisse sfruttata appieno nei settori dell'industria italiana. Venne perciò elaborato un Piano del lavoro, promosso dalla CGIL intorno al 1949-1950 con lo scopo di incentivare la produzione energetica, l'industria manifatturiera e le industrie di beni strumentali, così come promuovere lo sviluppo dell'edilizia. C'era l'intento di agire per combattere la scarsa occupazione, per aumentare la capacità produttiva fortificando la struttura produttiva del paese. (Bonifatti & Vianello, 1977, p.68-69).

1.3 Gli anni '50 e il boom economico

Dopo il periodo difficile che l'Italia dovette affrontare nell'immediato dopoguerra, gli anni '50 furono gli anni della crescita economica e dell'apertura al commercio con l'estero. Grazie a tutti gli aiuti ricevuti soprattutto dagli Stati Uniti, l'economia

italiana cominciò pian piano a riprendersi e a rimettersi in moto anche grazie all'entrata nella Comunità Economica Europea (CEE) che agevolò gli scambi tra i paesi che vi avevano aderito.

A testimoniare la crescita economica era l'aumento del PIL ad un tasso medio di circa il 6% annuo, favorito dall'entrata in pieno dell'Italia nell'economia di mercato del blocco occidentale, resa possibile dalla politica implementata dal governo De Gasperi e dai ministri degli affari esteri (Amatori, 2005, pp.163-164). L'Italia si differenziava per l'esportazione di prodotti finiti in particolare nel settore automobilistico, metallurgico e nel settore degli elettrodomestici che si distinguevano soprattutto per la qualità. Le esportazioni alla fine degli anni '50 superavano di gran lunga le importazioni e facevano dell'Italia uno dei paesi più sviluppati a livello internazionale, seconda solo alla Germania Ovest. Le esportazioni italiane infatti, registrarono una crescita annua del 12% tra il 1951 e il 1963, al di sopra di qualche punto percentuale della media europea (Villa, 2013).

In questo periodo cominciarono a nascere nuove imprese che arrivarono ad assumere un ruolo di grande importanza all'interno del panorama nazionale. Tra gli imprenditori più influenti del periodo spicca Enrico Mattei, un manager di Stato, fondatore di ENI (l'ente petrolifero nazionale), (Amatori, 2005, p.165).

Il così detto "boom economico" degli anni '50 in Italia non si limitava solo all'aspetto della produzione industriale, ma significativi cambiamenti si verificarono anche dal punto di vista demografico. L'ondata di progresso e di benessere che contraddistingueva l'Italia in questi anni infatti favorì l'aumento della popolazione. Il tasso di natalità, la speranza di vita e il numero dei matrimoni aumentarono in modo considerevole, mentre invece il tasso di mortalità diminuì drasticamente testimoniando che l'Italia era una nazione che stava attraversando un periodo di sviluppo e che era pronta a guardare verso il futuro (Villa, 2013).

Una situazione critica e arretrata restava ancora quella del mezzogiorno dove a partire dal 1950 venne avviata una riforma agraria e successivamente istituita una "Cassa per il mezzogiorno" al fine di provvedere alla modernizzazione delle infrastrutture.

Lo sviluppo economico, politico e sociale a cui si stava assistendo nell'Italia degli anni '50 nascondeva però un problema, ossia lo sfruttamento della manodopera da parte delle imprese. Al fine di rendere i prezzi dei prodotti italiani competitivi a livello internazionale, infatti, gli operai erano costretti a lavorare fino a 10 ore al giorno con salari che rimanevano invariati e senza essere in nessun modo tutelati dal punto di vista della sicurezza. Iniziarono così una serie di proteste, scontri, scioperi e manifestazioni con l'aiuto di movimenti sindacali come la Confederazione Generale Italiana del lavoro (CGIL), per il miglioramento delle condizioni di lavoro e la tutela dei lavoratori. Solo con l'introduzione dello Statuto dei lavoratori a partire dal 1970 le condizioni lavorative degli operai nelle fabbriche si avviarono verso una fase di miglioramento (Villa, 2013).

Con lo sviluppo sempre più consistente dell'industria si verificarono significative ondate migratorie dalla campagna e dalle regioni meridionali verso le grandi città come Milano e Torino, nelle quali si trovavano la maggior parte delle fabbriche, essendo questa l'unica possibilità che le persone avevano per sperare in un futuro migliore data la criticità della situazione. La povertà, l'analfabetismo, la disoccupazione e il lavoro minorile erano infatti le piaghe della società dell'epoca che attanagliavano milioni di persone (Villa, 2013).

È evidente pertanto che i cambiamenti che si verificarono in questo periodo di trasformazioni non riguardarono solo l'economia o la politica bensì anche aspetti della vita quotidiana. Fortunatamente molti furono i risvolti positivi, ad esempio ci fu lo sviluppo della motorizzazione privata grazie all'espansione dell'industria automobilistica, la nascita della televisione e delle trasmissioni della RAI e l'aumento dell'istruzione femminile (Villa, 2013).

1.3.1 Il GATT (General Agreement on Tariffs and Trade)

In pieno clima di sviluppo economico e sociale, il commercio internazionale diventava sempre di più un obiettivo da perseguire per la maggior parte dei Paesi sviluppati e sottosviluppati. Era di fondamentale importanza, perciò, creare un accordo che agevolasse e regolasse la politica commerciale degli Stati nazionali. Nel 1947 a Ginevra venne così firmato da 23 Paesi il General Agreement on

Tariffs and Trade, chiamato GATT, che aveva l'obiettivo di favorire la liberalizzazione dei mercati, provvedendo alla riduzione di misure protezionistiche che limitavano il commercio tra i Paesi e agendo inoltre contro l'attuazione di politiche discriminatorie. Nel corso dei vari negoziati chiamati "round" i Paesi membri si riunivano per discutere sull'abolizione dei dazi doganali, sull'eliminazione delle restrizioni quantitative e in generale su tutte le barriere che venivano poste al commercio internazionale (Ingham, 2006, p.68-69).

Secondo quanto affermato da Reinert (2012), il principio più importate da perseguire per i paesi membri dell'accordo era quello di non discriminazione, espresso dalla clausola della nazione più favorita (*most favored nation)*. Secondo questo principio lo stato firmatario dell'accordo si impegnava ad applicare le stesse normative tariffarie sulle importazioni o sulle esportazioni a tutti i paesi membri senza distinzioni. A giovare di questo principio furono soprattutto i Paesi in via di sviluppo che ebbero la possibilità di beneficiare delle riduzioni tariffarie introdotte dai paesi sviluppati. Inoltre, apparteneva sempre al principio di non discriminazione anche il trattamento nazionale (*national treatment*) che si occupa invece delle politiche e delle misure tariffarie domestiche da applicare all'interno di un singolo stato, indistintamente sia per quanto riguarda i prodotti nazionali e sia per quanto riguarda i prodotti importati da altri Paesi (Reinert, 2012).Il secondo principio invece era quello della trasparenza, riguardo alle misure adottate dai paesi che dovevano essere rese pubbliche per evitare l'insorgere di conflitti, mentre al terzo posto c'era il principio della reciprocità ossia la possibilità concessa ai Paesi di godere degli stessi vantaggi e delle stesse opportunità commerciali, ad esempio se una nazione decideva di rimuovere le barriere tariffarie alle importazioni era probabile che altre nazioni volessero fare lo stesso (Baldwin, 2016).

Un altro principio importante all'interno del GATT era quello dell'abolizione di qualsiasi forma di restrizione quantitativa al commercio estero, rispetto alla quale era preferibile l'applicazione di tariffe, anche se per un periodo di tempo erano state fatte delle eccezioni per quanto riguarda prodotti facenti parte del settore agricolo, del settore tessile e del settore dell'abbigliamento. Il GATT si impegnò inoltre a salvaguardare il commercio estero dall'azione del *dumping*, che riguarda la pratica di acquistare prodotti all'estero che successivamente vengono rivenduti

ad un prezzo inferiore rispetto a quello che avevano nel loro mercato domestico (Reinert, 2012).

È evidente pertanto che questo accordo, oltre a favorire una politica di libero scambio tra i paesi membri limitando la diffusione di misure protezionistiche all'interno del commercio internazionale, agì per proteggere e tutelare la circolazione delle merci fra i diversi Paesi. Il successo del GATT non era dovuto solo al fatto che si trattava di un accordo internazionale, bensì a quanto i suoi principi alteravano le politiche interne e le decisioni commerciali dei singoli Paesi membri. Infatti, secondo il principio di reciprocità le tariffe estere erano direttamente collegate a quelle domestiche e perciò la riduzione di tali tariffe portava inevitabilmente a benefici significativi in termini di crescita e profitto (Baldwin, 2016). Nel 1986 fu avviato l'ultimo ciclo di negoziati, l'Uruguay Round, il quale si contraddistinse dagli altri per le grandi novità che riuscì ad introdurre. Le decisioni prese durante questo round di negoziati furono annoverate all'interno dell'atto conclusivo firmato nel 1995 a Marrakech e riguardano: l'abolizione dell'accordo multifibre, l'inclusione dell'agricoltura e la liberalizzazione commerciale dei prodotti agricoli, la tutela dei diritti di proprietà intellettuale, la liberalizzazione dei servizi attraverso il GATS (General agreement on Trade in Services) e l'eliminazione delle restrizioni volontarie alle esportazioni. Inoltre, all'interno di quest'ultimo round i paesi in via di sviluppo cominciarono ad acquisire sempre più rilevanza all'interno del commercio internazionale nella concorrenza con i paesi più sviluppati (Ingham, 2006, p.70). Tuttavia, il successo più importante è stato senza ombra di dubbio l'istituzione del World Trade Organisation (WTO), un vero e proprio organismo permanente che si sostituì al GATT, il quale rimase pur sempre un accordo nonostante i successi raggiunti in politica commerciale (Reinart, 2012).

1.3.2 La CEE (Comunità economica europea)

Con il desiderio sempre più acceso di favorire il "libero movimento di beni, servizi, capitale finanziario e lavoro tra i paesi membri", nel 1957 con il trattato di Roma è stata creata la Comunità economica europea (CEE) a cui aderirono prontamente Francia, Germania, Italia, Belgio, Lussemburgo e Paesi Bassi, seguiti

successivamente da altri Stati (Ingham, 2006, p.197). Al fine di provvedere con successo alla liberalizzazione degli scambi tra i paesi membri eliminando del tutto i dazi sul commercio, il trattato di Roma venne integrato dall'Atto unico europeo siglato nel 1985 da parte degli Stati membri della comunità europea. Gli obiettivi che questo Atto unico si prefiggeva erano quelli di creare un mercato unico senza frontiere mediante l'abolizione dei dazi doganali e delle restrizioni quantitative, la tutela degli scambi dalla concorrenza estera e l'ottenimento della libera circolazione di beni, servizi, persone e capitali attraverso una rete di trasporti efficiente tra i Paesi membri (Ingham,2006). In questo periodo vennero create anche la Comunità Europea del Carbone e dell'Acciaio (CECA), che essendo nata per prima segnò l'avvio verso l'unità europea, e la Comunità Europea per l'Energia Atomica (CEEA-EURATOM). Il passaggio verso quello che sarebbe diventato il mercato unico europeo a tutti gli effetti avvenne con la firma del trattato sull'Unione Europea, noto anche come trattato di Maastricht, entrato in vigore nel 1993, che decretava la trasformazione della CEE in UE (Ingham, 2006).

1.3.3 La realtà italiana dei distretti industriali

A partire dal boom economico degli anni '50, in Italia cominciò a svilupparsi un nuovo sistema produttivo: i distretti industriali. Questo termine fa riferimento ad un insieme di piccole e medie imprese, spesso appartenenti al medesimo settore produttivo, che condividendo lo stesso spazio geografico hanno la possibilità di collaborare tra di loro (Di Somma, 2007).

Secondo quanto affermato dalla legge n. 317 del 1991 "Si definiscono distretti industriali le aree territoriali locali caratterizzate da elevata concentrazione di piccole imprese, con particolare riferimento al rapporto tra la presenza delle imprese e la popolazione residente nonché alla specializzazione produttiva dell'insieme delle imprese " (art.36), (Carminati, 2006).

All'interno dei distretti industriali il tessuto socio-economico e le motivazioni industriali si uniscono grazie alla presenza di elementi che favoriscono lo sviluppo industriale. Si stima infatti che nel 2006 oltre il 46% delle esportazioni manifatturiere dell'Italia provenisse dai distretti industriali (Carminati, 2006).

Inoltre, la condivisione dello stesso territorio facilita la circolazione del *know how* tra i lavoratori e tra le imprese innescando così un clima di reciproca fiducia. In aggiunta, a rendere il sistema più efficiente a livello produttivo c'è la specializzazione delle imprese che fanno parte del distretto in differenti fasi della produzione avendo così la possibilità di intrattenere rapporti di sub-fornitura tra esse. Tuttavia, il rapporto quasi simbiotico che si viene ad instaurare tra le imprese le allontana dalla realtà dei mercati e della globalizzazione (Di Somma, 2007).

La maggior concentrazione dei distretti industriali si è sviluppata prevalentemente nelle regioni centro-settentrionali, ad esempio nel nord-est e soprattutto in Veneto si registrarono il maggior numero di distretti specializzati nel settore del tessile e dell'abbigliamento (Carminati, 2006).

1.4 Il tracollo degli anni '70

Dopo il periodo di relativo benessere che l'Italia sperimentò durante gli anni '50 e '60, a partire dal 1963 la situazione economica italiana cominciò a peggiorare, per precipitare drasticamente negli anni '70. Secondo quanto affermato da De Cecco (2004) "il miracolo economico si trasformò in esplosione salariale, questa in inflazione e crisi fiscale, culminando in una grande fuga di capitali italiani verso l'estero che indusse una crisi di bilancia dei pagamenti, una violenta restrizione creditizia e di spesa pubblica e un crollo degli investimenti privati" (p.1).

Come già citato precedentemente furono proprio le proteste degli operai che si battevano per l'ottenimento di migliori condizioni di vita e di lavoro ad influire sulla crescita dei salari. Come afferma Neri Serneri (2017) nel suo articolo, non solo gli operai ma anche le donne e i giovani diventarono i protagonisti indiscussi di questo decennio "caldo". La figura e la concezione della donna, ad esempio, cominciarono a cambiare profondamente in questo periodo grazie soprattutto ad un più ampio accesso all'istruzione, che avrebbe consentito a sempre più donne di entrare a far parte, al pari degli uomini, del mercato del lavoro. Anche la mobilitazione giovanile non si fece attendere, basti pensare ai movimenti del '68 in

cui migliaia di giovani inneggiavano al cambiamento della società contro ogni forma di autoritarismo (Neri Serneri, 2017).

Nel 1973 si innescò una vera e propria crisi energetica a livello mondiale a causa dell'innalzamento del prezzo del petrolio che mise in difficoltà tutte le economie dei paesi importatori, ossia la maggior parte dei Paesi europei tra cui l'Italia. Tali Paesi si videro costretti a tornare all'utilizzo di pratiche commerciali protezionistiche e ad un sistema di cambi flessibili dopo la fine degli accordi di Bretton Woods nel 1971 (De Cecco, 2004).

Il blocco delle esportazioni di petrolio, il cosiddetto embargo, e il conseguente aumento dei prezzi da parte dei paesi dell'OPEC nei confronti dei paesi occidentali era dovuto al sostegno che questi ultimi avevano dimostrato ad Israele durante la guerra del kippur. I Paesi occidentali cercarono quindi di varare programmi di austerità per ridurre il consumo di petrolio incentivando il risparmio energetico (Cirillo, 2016).

Per quanto riguarda la produzione industriale, per l'Italia diventava sempre più difficile competere con gli altri Paesi e farsi strada tra i settori industriali più diffusi e rinomati e livello internazionale. L'industria italiana, che era stata la protagonista del miracolo economico degli anni '50, si trovava ora in una situazione abbastanza critica. La crisi internazionale stava creando pesanti ripercussioni per il sistema produttivo italiano che subì un rallentamento della produzione industriale e di conseguenza un aumento della disoccupazione (Neri Serneri,2017). L'unica soluzione che si prospettava per ridare attrattività al mercato italiano e agire positivamente sulla bilancia dei pagamenti era quella della svalutazione della lira (De Cecco,2004).

Oltre all'adozione di misure come la svalutazione della moneta e l'inflazione per recuperare i livelli di crescita di un tempo, furono soprattutto le attività delle piccole e medie imprese a fare la differenza. Queste infatti avviarono una sorta di "industrializzazione dal basso" inserendosi in settori a basso contenuto di capitali e di tecnologie che erano stati abbandonati dagli altri Paesi per dedicarsi alla competizione internazionale con le grandi imprese. E fu così che le piccole e medie imprese italiane iniziarono a farsi strada con successo in campo internazionale, avendo avuto l'abilità e la prontezza di cambiare strategia per

ridare slancio alla grande industria italiana. Le imprese italiane ebbero modo pertanto di specializzarsi nella produzione dei loro prodotti aggiungendo quel tocco di autenticità che le contraddistingueva da tutte le altre e che andrà poi a caratterizzare il marchio del “Made in Italy”. Ad esempio, la Fiat si specializzò nella produzione di automobili di piccole dimensioni, accessibili a tutti grazie ai bassi costi di vendita, che vennero esportate dapprima in Russia e poi in altri mercati emergenti. Fu proprio in un clima di tensione e crisi che l’Italia riuscì pian piano a rialzarsi arrivando ad occupare settori che non venivano occupati da altri paesi e quindi riuscendo ad intraprendere nuovamente la via dello sviluppo aumentando la propria struttura produttiva e il numero delle esportazioni. Si trattava di uno sviluppo però che sembrava ancora precario e dipendente dalla combinazione fra inflazione e svalutazione (De Cecco, 2004).

La situazione peggiorò con l’aumento del debito pubblico per l’Italia causato in gran parte dalla decisione di Paul Volker, presidente della *Federal Reserve*, che nel 1979 decise di aumentare i tassi di interesse mondiali per far fronte alla pesante inflazione che aveva colpito gli Stati Uniti. La grave situazione economica americana colpiva anche la maggior parte dei Paesi che necessitavano dei così detti petrodollari per l’acquisto di petrolio, dato che il dollaro era considerato la moneta di riferimento per questo tipo di transazioni (De Cecco, 2004).

Nel corso degli anni ‘80 il rafforzamento del dollaro e la riduzione dell’inflazione furono la testimonianza dell’efficacia della politica adottata da Paul Volker per quanto riguarda il miglioramento della situazione economica degli Stati Uniti e di tutti gli altri Paesi che, di conseguenza, andarono incontro ad una fase di ripresa economica.

Inoltre, l’adozione del Sistema monetario europeo (SME) nel 1979 contribuì a garantire una maggiore stabilità dei tassi di cambio europei agevolando l’interscambio di beni e servizi tra i paesi membri della CEE (Ingham, 2006). Per quanto riguarda l’Italia, la stabilità monetaria consentì un rapido aumento della produttività contribuendo a farla diventare uno dei Paesi più industrializzati al mondo.

1.5 l'ICE nel corso della storia

Parlando dell'apertura dell'Italia al commercio estero, degli scambi commerciali con gli altri Paesi, della promozione di un numero sempre più consistente di programmi e di piani volti a favorire la cooperazione tra diversi Stati, non si può non approfondire il ruolo dell'Istituto del commercio estero (ICE) nel corso della sua lunga storia.

Fondato nel 1926 con il nome di Istituto nazionale per l'esportazione (INE), ebbe fin da subito l'obiettivo di promuovere il commercio estero e favorire l'internazionalizzazione delle imprese. Nel corso degli anni l'istituto si è evoluto ed è cambiato adeguandosi alle diverse trasformazioni politiche italiane ed internazionali, mantenendo però l'iniziale determinatezza e perseveranza nel perseguire i suoi obiettivi (Nocentini, 2007).

Fin da subito, infatti, l'INE si mise in prima linea per sostenere le esportazioni italiane incentivando la partecipazione dell'Italia a mostre e fiere internazionali e creando una prima rete di contatti e di informazioni che sarebbe servita all'Italia per entrare nel mercato estero. Un altro compito importante consisteva nell'analizzare le caratteristiche e la legislazione doganale degli altri Paesi attraverso la pubblicazione del "bollettino di informazioni commerciali". Inoltre, altre due mansioni che vennero affidate all'istituto furono l'istituzione di crediti all'esportazione al fine di incoraggiare lo scambio di beni e servizi e l'adozione di un marchio nazionale che attestasse la qualità delle esportazioni ortofrutticole italiane (Nocentini, 2007, p.525).

Ad influenzare negativamente l'attività dell'istituto ci fu la crisi internazionale del '29, che provocò la riduzione degli scambi internazionali e il ritorno all'introduzione di dazi e barriere protezionistiche tra i Paesi. Di conseguenza, l'istituto nel 1936 assunse la denominazione di "Istituto nazionale fascista per il commercio estero" con lo scopo di occuparsi delle limitazioni al commercio internazionale, dei controlli e delle licenze. L'attività di controllo dell'istituto continuò anche durante il secondo conflitto mondiale, quando tutte le attività promozionali svolte precedentemente dall'ICE vennero abolite (Nocentini, 2007, p.525).

Nel periodo compreso tra la fine del secondo conflitto mondiale e l'avvio del Piano Marshall l'ICE si occupò in prima linea della delicata questione della gestione delle merci inviate in Italia da parte degli alleati. Nell'immediato dopoguerra, infatti, dopo aver stipulato l'armistizio con l'Italia, gli Stati Uniti facevano da tramite, attraverso una "Commissione alleata di controllo", per gli scambi commerciali dell'Italia che non poteva occuparsi della gestione di una propria politica commerciale. La decisione di dotare l'Italia di un proprio ministero che si occupasse di controllare gli scambi commerciali con gli altri Paesi era stata avanzata dal capo di questa commissione alleata di controllo nel 1944. Data la difficoltà per l'Italia di creare un apposito ministero, il governo italiano decise di affidare all'ICE, a seguito dell'esperienza maturata precedentemente nella promozione delle esportazioni italiane, tutta la responsabilità riguardo alla supervisione delle merci in arrivo e al ruolo di ente di riferimento per le agenzie che si occupavano dell'approvvigionamento delle merci (Nocentini, 2005).

La sola gestione dei prodotti industriali venne affidata inizialmente all'ICE, poiché la Federconsorzi si occupava dei prodotti alimentari, l'Endimea di quelli medicinali mentre i carburanti e i carboni erano amministrati rispettivamente dal Comitato italiano petroli e dall'Encarbo. Tuttavia, a partire dal 1945 l'ICE prese in carico la ricezione di tutti i prodotti (Nocentini, 2005).

Secondo quanto riportato dall'art.1 del decreto 370 emanato nel 1945, l'ICE doveva dedicarsi alla ricezione e contabilizzazione delle merci che avrebbe successivamente consegnato alle imprese o ad enti appropriati che si sarebbero occupati della trasmissione delle stesse ai consumatori finali. All'interno del "Bollettino di informazioni commerciali" redatto dall'ICE era presente una lista aggiornata con le merci disponibili dopo essere state contabilizzate. (Nocentini, 2005).

In una situazione di emergenza come quella dell'Italia nell'immediato dopoguerra il ruolo svolto dall'ICE risulta essere di notevole importanza, sia per le importazioni che provenivano dai paesi alleati, sia per le esportazioni. Tuttavia, numerose furono le difficoltà riscontrate dall'istituto riguardo in particolar modo la distribuzione delle merci a causa dei ritardi nelle consegne, dovuti principalmente

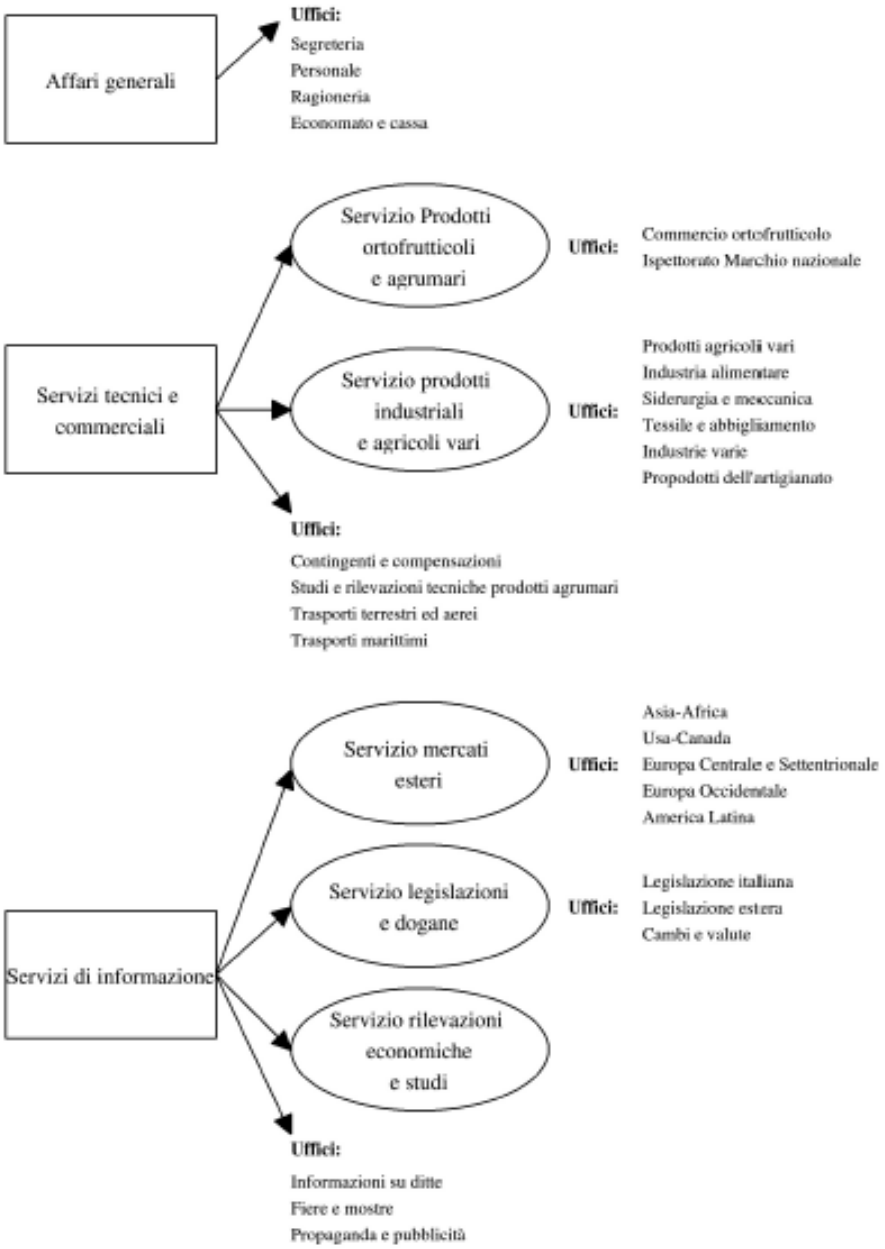
ad una rete di trasporti danneggiata e alla difficoltà di comunicazione con gli alleati.

Fu solo con la fine della seconda guerra mondiale, e poi nel corso degli anni ’50 e ’60, che l’ICE riprese a svolgere il proprio ruolo di promotore delle esportazioni e dei prodotti italiani all’estero, grazie soprattutto al clima internazionale favorevole alla riapertura dei rapporti commerciali tra i Paesi. C’era quindi la necessità di creare delle strutture che guidassero e incentivassero le imprese durante la loro espansione commerciale verso l’estero (Nocentini, 2007).

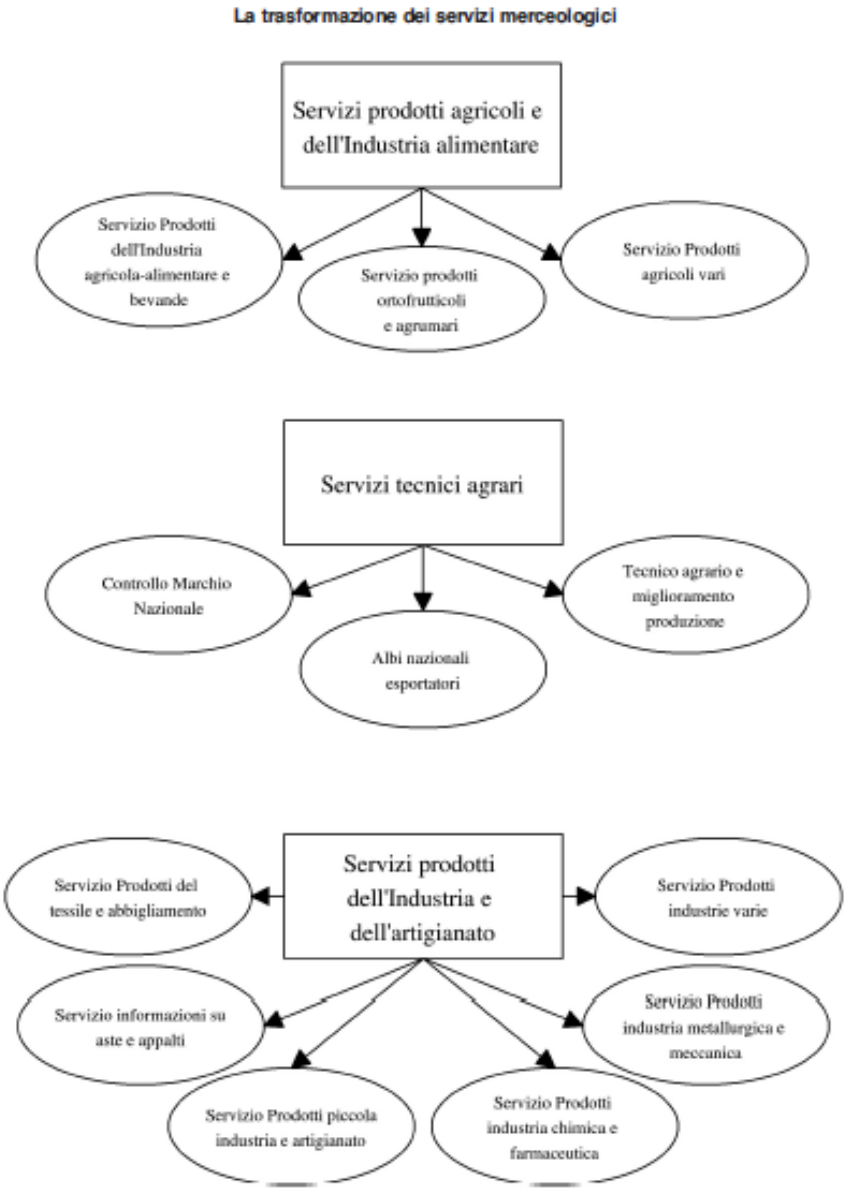
Durante il boom economico degli anni ’50, l’ICE raggiunse il suo livello di massima espansione sia per quanto riguarda il numero elevato di mostre e fiere internazionali e sia per l’ampliamento degli uffici ICE nelle principali città Italiane ed estere. Tutto questo fu reso possibile grazie all’ingente aumento dei finanziamenti da parte dello Stato che, inserito appieno nell’ottica internazionale, voleva aumentare gli investimenti per sostenere il commercio estero dell’Italia con gli altri Stati (Nocentini, 2007).

Numerose furono anche le pubblicazioni a carattere informativo e pubblicitario svolte dall’istituto riguardo l’analisi dei mercati esteri che dovevano accogliere i prodotti italiani, l’aggiornamento in materia di legislazione doganale e l’indicazione sulle tipologie di trasporto ed imballaggio delle merci. Inoltre, anche la struttura degli uffici aveva subito notevoli trasformazioni come si può notare nelle immagini che seguono.

Struttura uffici Ice anno 1948



Struttura uffici Ice anno 1967



Nocentini, 2007, p.529-530

Le immagini mettono in evidenza come nel corso degli anni l'ICE aumentò l'offerta dei suoi servizi, in particolar modo quelli che appartenevano al settore dell'industria dato che le esportazioni in questo campo erano aumentate in modo considerevole. La seconda immagine rappresenta in modo dettagliato la trasformazione dei settori merceologici. Tale ambito, fu quello che subì i maggiori cambiamenti arrivando al punto di essere caratterizzato da tre macro servizi: "Servizi prodotti agricoli e dell'industria alimentare", "servizi tecnici agrari" e "servizi prodotti dell'industria e dell'artigianato" che a loro volta si dividevano in altri servizi più specifici (Nocentini, 2007, p.530).

Per far fronte alla sempre più numerosa concorrenza internazionale e risultare più competitivi era necessario infatti che l'istituto aggiornasse e modernizzasse i propri servizi, dotandosi di nuove tecniche per agevolare le produzioni e le esportazioni italiane (Nocentini, 2007).

Capitolo 2

La globalizzazione dei mercati, il commercio internazionale e l'ICE nel settore agroalimentare

2.1 La globalizzazione dei mercati

In un mondo in cui la globalizzazione regna sovrana, le imprese devono adeguarsi sempre più a questa nuova realtà globale se vogliono competere e soprattutto sopravvivere all'interno del mercato internazionale.

Secondo quanto affermato da uno degli economisti americani più influenti degli anni '80, lo sviluppo tecnologico può essere considerato come il collante che unisce ed uniforma i gusti e le preferenze dei consumatori verso l'acquisto dei prodotti. È proprio la forza della tecnologia che agendo sulla comunicazione tramite campagne e annunci pubblicitari, film e video, influenza e agisce sulle scelte dei consumatori di tutto il mondo, i quali mostrano un interesse sempre più acceso verso gli stessi prodotti. Di conseguenza, solamente le imprese che riusciranno a focalizzarsi nella produzione di beni standardizzati che siano innovativi, efficienti, affidabili e soprattutto a basso costo potranno avere successo nel mercato internazionale. Così facendo, potranno sbaragliare la concorrenza formata da quelle imprese che invece continuano a concentrarsi nella produzione di prodotti personalizzati adatti solo per una piccola fetta di acquirenti (Levitt, 1983).

Levitt (1983), sostiene che c'è una differenza tra le società multinazionali e quelle transnazionali; le multinazionali, infatti, operano in diversi Paesi ma adattano e differenziano i loro prodotti in base alle preferenze dei consumatori stranieri e spesso a prezzi elevati, mentre invece le società globali vendono gli stessi prodotti allo stesso modo dappertutto a prezzi contenuti. Le imprese di successo cercano di puntare sui bassi prezzi di vendita resi possibili dalle economie di scala che consentono di diminuire il costo unitario dei prodotti all'aumentare dei volumi di produzione.

A partire dagli anni ’80 perciò, la parola chiave del commercio internazionale diventa la “standardizzazione”, dato che le preferenze mondiali diventano sempre più omogenee riguardo alla maggior parte dei beni commerciali che vanno dai prodotti chimici, industriali, farmaceutici, alimentari, includendo anche prodotti appartenenti al settore dei trasporti e delle telecomunicazioni (Levitt,1983).

Un esempio lampante è quello della “Coca-cola”, un marchio di successo diffuso in tutto il mondo che ha mantenuto invariate le sue caratteristiche indipendentemente dal Paese in cui veniva commercializzato.

Come affermato precedentemente, l’obiettivo per le imprese è quello di vendere prodotti di qualità a basso prezzo, dando inizio ad una competizione globale dove a fare la differenza sono soprattutto i bassi costi indipendentemente dalle preferenze dei consumatori e un’attenta promozione indipendentemente dal prezzo (Levitt, 1983).

Ci sono poi aziende che hanno un’ampia gamma di prodotti da indirizzare a particolari segmenti del mercato, le quali però non potranno mai far fronte ad una domanda di beni omogeneizzata che comporta la ricerca di opportunità di vendita nei segmenti di mercato diventati globali (Levitt, 1983).

Inoltre, sempre secondo quanto affermato da Levitt, l’istituzione di una moneta unica per i Paesi che sono entrati a far parte dell’Unione europea ha favorito il processo di standardizzazione del commercio globale. Il commercio internazionale si sta affiancando alla strada della modernità che abbatte le barriere create dall’eccessivo nazionalismo facendo emergere il cosmopolitismo in tutti i settori commerciali (Levitt, 1983).

I due vettori responsabili del cambiamento mondiale sono la tecnologia, che permette di individuare le preferenze dei consumatori e la globalizzazione che rappresenta la nuova realtà economica. L’obiettivo delle imprese globali è infatti quello di convergere questi due vettori per offrire ai consumatori di tutto il mondo prodotti di alta qualità, innovativi e all’avanguardia a prezzi ridotti, avendo così la possibilità di accedere a mercati e profitti in costante espansione (Levitt, 1983).

Secondo quanto riportato in una critica all’articolo sulla globalizzazione dei mercati di Levitt redatta da Tedlow e Abdedl (2003), si afferma invece che Levitt è sempre

stato un economista controcorrente, più appropriatamente definito come “lottatore contro il suo tempo”. Lui si sentiva in dovere di fare la differenza rispetto a tutti gli altri, sviluppando concetti relativi al pensiero accademico completamene diversi da quelli a cui era esposta normalmente la società. Il suo modo di pensare si poteva definire creativo e rivoluzionario ed era in grado di smantellare teorie da tempo radicate proponendo visioni alternative. Levitt mette in discussione la definizione del concetto di marketing che prevede che vengano soddisfatte le preferenze dei consumatori. Come descritto precedentemente, afferma che è l’impresa che deve capire i bisogni dei consumatori senza badare alle loro richieste personalizzate, in quanto al momento della scelta questi sono orientati verso l’acquisto di prodotti standardizzati e a basso costo anche se non soddisfano pienamente le loro necessità. Questa può essere considerata come “una versione distorta” o “una pratica perversa” del concetto di marketing. Per anni, a causa dell’articolo sulla globalizzazione dei mercati pubblicato da Levitt, le persone erano portate a pensare al mondo come formato da una singola unità, un mondo omogeneizzato. Ma la globalizzazione a cui si riferisce Levitt nel 1983 non è come oggi la intendiamo. Nel 1983 il mondo era in piena guerra fredda, ancora pesantemente diviso fra nazioni comuniste e nazioni democratiche. Per questo motivo, infatti, a quel tempo solamente pochi Paesi esportavano i propri prodotti al di là dei confini nazionali tra i quali: il Nord America, l’Europa occidentale e il Giappone.

Contrariamente a quanto affermato da Levitt, i mercati risultano essere distanti culturalmente, amministrativamente e politicamente e pertanto per le operazioni di marketing sono molto importanti le diverse caratteristiche che contraddistinguono le nazioni. Leggere Levitt non significa trovare cosa c’è di vero riguardo alla globalizzazione dei mercati ma come un manager deve cominciare a pensarli. Ciò che Levitt sostenne sulla globalizzazione è sbagliato, non si è trasformato in realtà. Levitt tende ad enfatizzare il termine “globalizzazione” differenziandolo da “internazionalizzazione” solo per indicare un cambiamento all’interno dei mercati mondiali. Per Levitt il termine globalizzazione descrive molto di più che un semplice aumento degli scambi tra Paesi diversi, lui descrive un cambiamento nella caratterizzazione di questi scambi che di conseguenza cambiano l’atteggiamento della società. Levitt sostiene che la comunicazione tecnologica ha permesso alla società di approcciarsi alla modernità e condurre tutti verso un

obiettivo comune. L'osservazione analitica sulla globalizzazione non aiuterebbe i manager a comprendere meglio i loro mercati o a sconfiggere i competitors. Le strategie globali funzionano e funzioneranno ma non nel modo in cui aveva previsto Levitt. Globalizzazione è trasformazione e il mercato non è quello che si presenta davanti ai consumatori ma è quello che i consumatori contribuiscono a creare. Tuttavia, ciò che Levitt non considerò fu che con il passare degli anni molte persone si sarebbero scagliate contro la dominazione imposta dalle imprese occidentali. Alcune società, pertanto, possono aver sperimentato un'omogeneità delle preferenze mentre altre no (Tedlow & Abdedl, 2003).

2.2 La WTO e la nascita di un sistema commerciale multilaterale

Prima di approfondire in modo più dettagliato il processo di internazionalizzazione delle imprese, è importante conoscere l'organismo che sta alla base del commercio internazionale: la WTO (World Trade Organisation).

Si tratta dell'organizzazione mondiale del commercio che è stata istituita nel 1995 durante l'atto conclusivo dell'Uruguay Round in sostituzione al GATT. A differenza del suo predecessore, la WTO è una vera e propria organizzazione con sede permanente a Ginevra che si occupa di gestire la politica commerciale dei suoi Paesi membri (Ingham, 2006).

La WTO è formata da una serie di norme che tutti i paesi membri sono obbligati a rispettare al fine di garantire il buon funzionamento del sistema commerciale internazionale. Inoltre, le procedure di controllo sulle politiche commerciali dei Paesi membri risultano essere più efficaci rispetto a quelle messe in atto dal GATT, così come il coordinamento del sistema economico internazionale grazie alla collaborazione della WTO con il Fondo monetario internazionale e la Banca mondiale (Ingham, 2006).

I principi su cui si fonda l'Organizzazione Mondiale del Commercio sono gli stessi che regolavano il GATT, ossia quelli che si basavano sul principio di non discriminazione e inoltre, ad accompagnare la maggior parte delle decisioni prese dalla WTO c'è il principio del consenso. Ogni Paese, infatti, è tenuto a dare il proprio consenso dinanzi ai nuovi provvedimenti presi dall'organizzazione.

Dal punto di vista della struttura dell'organizzazione, al vertice in quanto organo decisionale c'è la Conferenza Ministeriale che si riunisce almeno una volta ogni due anni. Tale Conferenza coinvolge tutti i Paesi membri, i quali devono esprimere il loro consenso in merito alla ratifica di nuovi accordi commerciali. Altro organo importante dell'organizzazione è il Consiglio Generale, formato dai rappresentanti dei Paesi membri che si occupa della maggior parte delle questioni dell'organizzazione. Questo organo è chiamato in causa, infatti, quando si tratta di risolvere problematiche commerciali che avvengono tra i Paesi membri (*Dispute Settlement Body*) e quando emerge la necessità di controllarne le politiche commerciali (*Trade Policy Review Body*). Seguono poi i Consigli per lo scambio di merci e servizi, e un serie di Comitati che si occupano di tematiche legate al commercio, all'amministrazione, agli accordi regionali e allo sviluppo. Inoltre, con lo scopo di assistere e sostenere da un punto di vista tecnico i vari organi della WTO sopra citati, è stato designato il Segretariato dell'organizzazione che è guidato dal Direttore generale e ha sede a Ginevra (Farnesina, 2008).

Per quanto riguarda la questione ambientale, all'interno della WTO venne istituito un Comitato per il commercio e l'ambiente (CTE) per la gestione degli accordi ambientali multilaterali. Tra i più rilevati spiccano: la "Convenzione di Basilea" che si occupa di regolare i rifiuti pericolosi che vengono trasportati attraverso i confini internazionali, la "Convenzione sul commercio internazionale delle specie animali e vegetali in pericolo", che salvaguardia la vita delle specie animali e vegetali in pericolo di estinzione ostacolandone il commercio internazionale e infine il "Protocollo di Montreal" che al fine di proteggere lo strato di ozono, agisce limitando la produzione e l'esportazione di clorofluorocarburi (Ingham, 2006, p.71). Il CTE durante i suoi *meeting* creati per discutere in merito agli accordi ambientali multilaterali, riscontrò dei problemi per l'ottenimento del consenso da parte dei Paesi membri su questioni che riguardano l'inquinamento nazionale, l'inquinamento transfrontaliero e l'inquinamento globale. Riguardo all'inquinamento nazionale, si parla di "concorrenza sleale" tra i Paesi in quanto i Paesi sviluppati, che investono ingenti somme per la riduzione dell'inquinamento entro i propri confini, non accettano l'idea di dover operare e competere nello stesso settore produttivo con Paesi sottosviluppati che non riescono a permettersi tali spese ambientali. Riguardo invece all'inquinamento transfrontaliero, cioè l'inquinamento

che attraversa i confini nazionali passando da un Paese all'altro, la WTO fa un passo indietro affermando che la politica commerciale non è in grado di occuparsi di questo specifico problema ambientale. Infine, riguardo all'inquinamento globale sono stati stipulati degli accordi per la riduzione dello strato di ozono e del riscaldamento globale con l'intenzione di applicare delle sanzioni commerciali ai Paesi che decidono di non rispettare tali accordi (Ingham,2006, pp.71-72).

Per quanto concerne l'aspetto sociale, al centro della sollecitazione di "clausole sociali" da inserire negli accordi commerciali internazionali, c'è la questione degli standard lavorativi. Ancora una volta sono i Paesi sviluppati a parlare di "concorrenza sleale" riferendosi ai Paesi in via di sviluppo dotati di standard di sicurezza sul lavoro e tutela dei lavoratori molto bassi. Questi Paesi, infatti, sfruttando una manodopera a basso costo, potrebbero ottenere un vantaggio competitivo "sleale" nei confronti dei partner commerciali con standard lavorativi più elevati. Come riportato da Ingham (2006), la maggior parte degli economisti è favorevole all'introduzione di "clausole sociali" all'interno dell'atto istitutivo della WTO che vadano a limitare le importazioni con i Paesi che non hanno adottato standard lavorativi minimi, che includono l'eliminazione del lavoro forzato e del lavoro minorile, la libertà di associazione e la contrattazione collettiva. Tuttavia, altri economisti ritengono che degli standard lavorativi si dovrebbe occupare l'Organizzazione Internazionale del Lavoro (ILO) e che il WTO si dovrebbe dedicare a promuovere i benefici del libero scambio, anche se ciò risulterebbe impossibile a causa dell'assenza di un meccanismo applicativo in seno alla ILO (Ingham, 2006).

Al di là delle questioni ambientali e sociali, il ruolo istituzionale della WTO rimane sempre quello di promuovere e sostenere i principi di libero scambio tra i Paesi, provvedendo alla riduzione dei dazi doganali e delle barriere tariffarie. In particolar modo la WTO si adoperò per la riduzione dei cosiddetti "picchi daziari" e della "escalation tariffaria", che consiste nell'applicazione di dazi sulle importazioni provenienti dai Paesi in via di sviluppo per la salvaguardia delle industrie manifatturiere interne a discapito di quelle dei Paesi sottosviluppati (Ingham, 2006, p.74). Inoltre, un altro tema importante di cui si deve occupare la WTO è quello dei blocchi commerciali, che sono degli accordi regionali tra determinati Paesi, i quali

decidono di intraprendere politiche di libero scambio tra di loro ma instaurando un atteggiamento protezionistico contro i Paesi che non fanno parte di tali blocchi.

Tra i principali blocchi commerciali oggi esistenti ci sono la UE, formata oggi da 28 Paesi membri, e il NAFTA che include Stati Uniti, Canada e Messico.

Il GATT non è mai stato favorevole alla creazione di questi blocchi commerciali, in quanto questi trasgredivano al principio di non discriminazione. Il fatto di riunire un certo numero di Paesi per agevolare le loro politiche commerciali, escludendone altri, era considerato una forma di discriminazione che poteva ostacolare la politica di libero scambio creando una "diversione dei traffici" (Ingham, 2006, p.77).

La WTO invece sviluppò un atteggiamento abbastanza favorevole nei confronti della creazione dei blocchi commerciali, dopo essere stata influenzata dall'economista americano Paul Krugman che reputava normale la tendenza dei Paesi che si trovavano geograficamente vicini a riunirsi per agevolare una proficua "creazione di traffici". Inoltre, per evitare qualsiasi forma di discriminazione sono stati elaborati da parte della WTO tre punti fondamentali:

1. La riduzione dei dazi doganali verso i Paesi che non formano parte di un blocco commerciale
2. I Paesi che hanno intenzione di riunirsi per formare un blocco commerciale devono comunicarlo con largo anticipo alla WTO
3. Il costante controllo da parte della WTO sull'attività dei blocchi commerciali esistenti (Ingham, 2006)

Inoltre, è importante anche rendere nota l'attività di controllo svolta dalla WTO nei confronti delle politiche commerciali dei Paesi membri tramite revisioni periodiche (Trade Policy Reviews).

2.2.1 Doha Round

Si tratta dell'ultimo round di negoziazioni sul commercio internazionale organizzato dalla WTO a Doha nel 2001. La nascita di questo nuovo ciclo di negoziati fu dovuta principalmente alla mancata riuscita della conferenza ministeriale tenutasi a Seattle nel 1999, a causa dell'incapacità da parte dei Paesi sviluppati e non

sviluppati di arrivare ad un accordo comune in materia commerciale (Reinert, 2012).

Pertanto, la volontà di ristabilire un rapporto tra le economie avanzate e quelle emergenti portò alla creazione del Doha Round. In particolare, lo scopo di questa nuova serie di negoziati era quello di pervenire alla stipula di accordi commerciali che agevolassero lo sviluppo delle economie meno avanzate (De Arcangelis, 2012).

Molti sono gli argomenti trattati durante le negoziazioni, tra i principali emergono le questioni riguardo all'agricoltura, i servizi e i diritti di proprietà intellettuale. Per quanto riguarda l'agricoltura, furono avanzate proposte per la liberalizzazione del commercio agricolo soprattutto da parte dei Paesi in via di sviluppo, e l'eliminazione dei sussidi all'esportazione. La questione fu dibattuta in quanto una coalizione di Paesi sottosviluppati guidata da Argentina, Brasile, Cina, India e Sud Africa si oppose alle tematiche di Singapore riguardo alla concorrenza, alle facilitazioni commerciali, alla trasparenza degli appalti e agli investimenti, causando così il fallimento della conferenza ministeriale di Cancún nel 2003. Inoltre, i Paesi emergenti si opposero anche ad un testo redatto da EU e USA riguardo alle negoziazioni agricole. Rispetto al settore dei servizi invece, al centro del dibattito ci sono le questioni inerenti all'apertura e all'accesso ai mercati dei servizi bancari e assicurativi e delle telecomunicazioni. Altro tema importante delle negoziazioni riguarda l'individuazione geografica dei prodotti del TRIPS (Trade related aspects of intellectual property rights), (De Arcangelis, 2012).

Sfortunatamente, il Doha Round non riuscì a realizzare con successo gli obiettivi che si era prefissato. Per citare le parole del direttore generale dell'organizzazione mondiale del commercio Pascal Lamy, si può dire che "abbiamo perso un'importantissima opportunità di mostrare quanto funzioni il multilateralismo" (Reinert, 2012, p.110).

2.3 Verso l'internazionalizzazione delle imprese

Ritornando a parlare dell'internazionalizzazione delle imprese, tra i motivi che spingono un'azienda ad entrare nel mercato estero c'è l'aumento della produttività.

Spesso, infatti, si tende a considerare positiva la relazione tra esportazione e produttività, in quanto l'esportazione è responsabile dell'insorgere di alcune situazioni che incentivano la produttività. Ad esempio, una di queste situazioni è quella della competizione all'interno del mercato estero che spinge le imprese ad impegnarsi maggiormente per migliorare i propri prodotti ed essere più competitive a livello mondiale. Inoltre, il fatto di dover competere con altre imprese che sono superiori a livello tecnologico e produttivo stimola le imprese, attraverso il "learning by exporting", a lavorare per migliorare i propri fattori produttivi. Inoltre, per queste imprese che aspirano a diventare multinazionali essere più produttive dà loro la possibilità di godere delle economie di scala, riuscendo così a far fronte agli elevati costi fissi necessari per entrare nei mercati esteri e ad investire in ricerca e sviluppo (Ganotakis & Love, 2012, p.694).

Come avremo modo di vedere nel prossimo capitolo, molti sono i problemi che un'impresa deve affrontare quando decide di espandersi all'estero. Primo fra tutti c'è il problema di individuare un gruppo di consumatori esteri a cui indirizzare i propri prodotti, cosa che non risulta facile soprattutto quando si tratta di prodotti che sono nuovi nel mercato. Secondo quanto affermato da Ganotakis & Love (2012), le responsabilità riguardo la raccolta delle informazioni sui mercati esteri, l'individuazione di opportunità di accesso a tali mercati così come l'elaborazione delle strategie di entrata vengono attribuite al team di imprenditori a cui appartiene parte del capitale proprio dell'impresa, il così detto "Entrepreneurial founding team" (EFT), (p.695).

L'analisi condotta da Genotakis & Love (2012) prende in considerazione anche il capitale umano degli imprenditori a capo di un'impresa, e quanto questo sia importante nella definizione del processo di internazionalizzazione per incoraggiare la propensione all'esportazione delle imprese e la sua rispettiva intensità all'interno di esse. Con il termine capitale umano si fa riferimento all'insieme di conoscenze e competenze da attribuire all'EFT di un'impresa. Siccome quest'insieme di nozioni influisce in modo diverso all'interno dei processi decisionali delle imprese, è opportuno fare una distinzione tra il capitale umano acquisito attraverso l'esperienza e quello ottenuto tramite l'educazione. Per quanto riguarda il capitale umano conseguito in base all'esperienza, soprattutto quella commerciale e manageriale, si afferma che questo sia più adatto per prendere

decisioni riguardo alla possibilità per un'impresa di esportare all'estero. Basandosi sull'esperienza acquisita in campo, gli imprenditori sviluppano, infatti, un atteggiamento più positivo e più propenso all'esportazione, in quanto conoscendo l'impresa sanno cosa aspettarsi e si sentono in grado di assumere rischi. Inoltre, grazie alla loro esperienza gli imprenditori hanno la capacità di valutare rapidamente le opportunità di espansione dell'impresa nei mercati esteri e gli eventuali rischi, contribuendo in questo modo ad influenzare positivamente la propensione all'esportazione delle imprese (Genotakis & Love, 2012). Per quanto riguarda il capitale umano conseguito invece attraverso l'educazione, lo studio sostiene che, dopo aver preso la decisione di espandersi all'estero, attraverso l'educazione gli imprenditori riescano a sviluppare efficaci abilità di gestione aziendale. In questo modo infatti, gli imprenditori hanno le capacità per sfruttare tutte le opportunità che si presentano nei mercati esteri, sviluppando anche abilità di " problem –solving" che danno loro la possibilità di elaborare sempre nuove soluzioni. Questo tipo di capitale umano agisce direttamente sull'estensione delle esportazioni e permette all'EFT di formulare e progettare strategie al fine di avere successo e sviluppare un vantaggio competitivo nei mercati esteri. Elevati livelli di educazione aziendale rendono il team degli imprenditori maggiormente orientato verso il mercato e maggiormente impegnato nel processo di internazionalizzazione delle imprese. Considerando l'esempio delle imprese del settore tecnologico, attraverso l'educazione rappresentata dalla conoscenza tecnica, le imprese possono aspirare ad essere sempre più innovative, migliorando la propria prestazione organizzativa e diventando più competitive a livello internazionale. Innovare, infatti, influisce positivamente sull'intensità delle esportazioni (Genotakis & Love, 2012, p.698-699). Come si può notare, infatti, il capitale umano dell'EFT influisce positivamente sull'andamento dell'impresa. Grazie all'esperienza acquisita durante gli anni l'impresa può contare su di un EFT in grado di cogliere le opportunità strategiche dei mercati esteri, adattarsi al cambiamento e incentivare in questo modo la produttività. Grazie alle conoscenze ottenute, inoltre, il team di imprenditori agisce positivamente sull'andamento dell'impresa, sviluppando l'abilità di risolvere i problemi e individuare soluzioni per espandersi con successo nel mercato internazionale. L'esperienza unita all'educazione permette all'impresa di formulare strategie per entrare nei mercati esteri e sbaragliare la concorrenza.

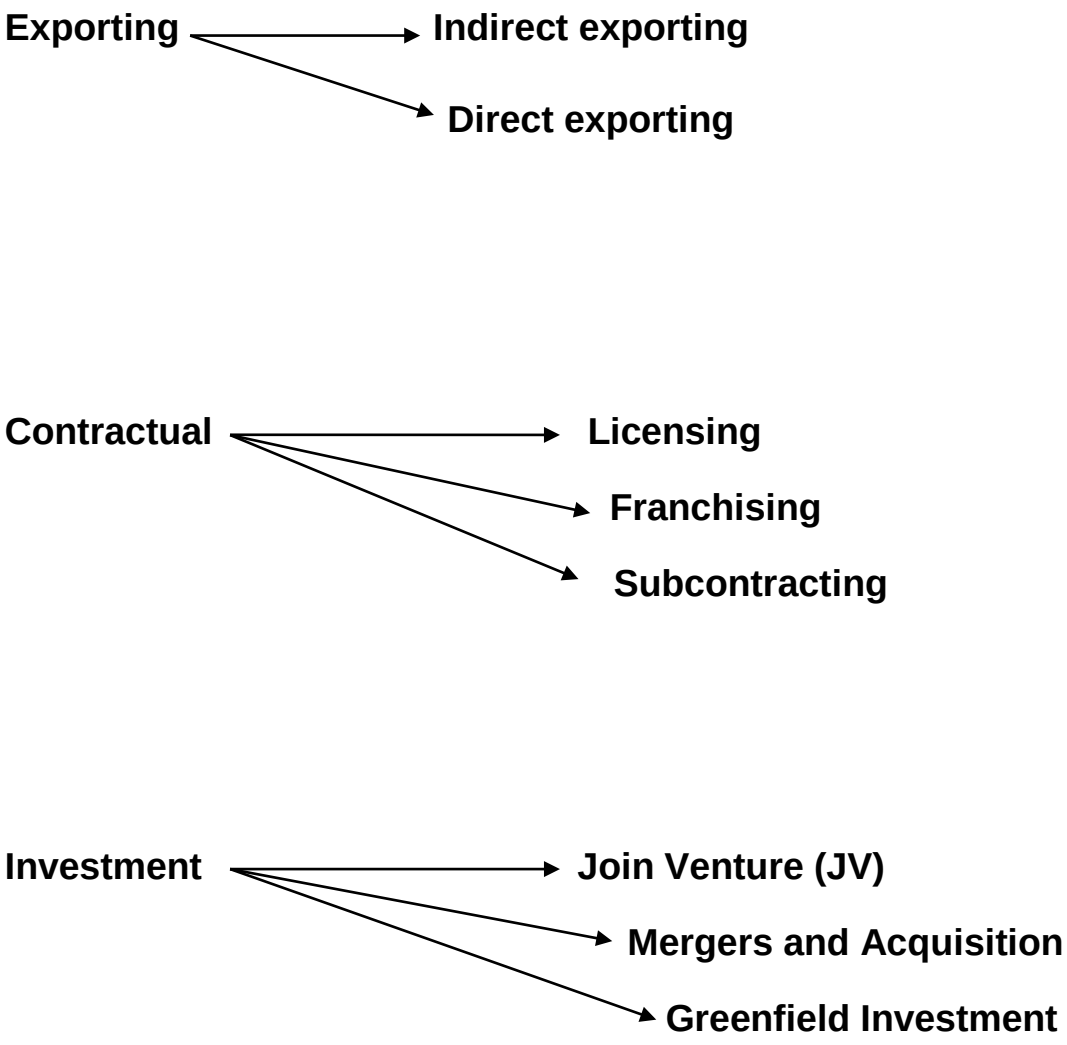
Perciò se il team di imprenditori (EFT) ha intenzione di trasformare la propria impresa in un'impresa esportatrice aumentandone la produttività, deve affidarsi all'insieme di conoscenze acquisite attraverso l'esperienza, ma se poi vuole avere successo nei mercati esteri deve affidarsi al capitale umano conseguito con l'educazione (Genotakis & Love, 2012).

Altri studiosi si sono focalizzati invece sull'importante ruolo dell'innovazione che incentiva la crescita della produttività, in quanto attraverso la realizzazione di prodotti innovativi le imprese si differenziano dai loro concorrenti. Tra i diversi fattori che incoraggiano un'impresa ad innovare ci sono le importazioni che permettono all'impresa di conoscere ciò che viene prodotto dalla concorrenza e gli investimenti diretti esteri che includono il trasferimento delle tecnologie e le esportazioni. Tuttavia, promuovere solamente le esportazioni e le importazioni non porta al consolidamento dell'internazionalizzazione, in quanto il suo sviluppo è determinato principalmente dall'innovazione. Sarebbe opportuno, pertanto, che le istituzioni europee si concentrassero sull'innovazione come fattore stimolante dell'internazionalizzazione (Altomonte, Aquilante, Békés, Ottaviano & Manacorda, 2013). Anche le ricerche e gli studi condotti da Altomonte et al. (2013), confermano la differenza esistente tra imprese esportatrici e imprese non esportatrici in termini di dimensione e prestazione. Le imprese esportatrici, infatti, risultano essere di maggiori dimensioni, e vantano un'elevata produttività e un'alta intensità di capitale rispetto alle imprese non esportatrici. Inoltre, quando si parla di internazionalizzazione delle imprese non si può non considerare l'attività di importazione che agisce positivamente all'interno di un'impresa incentivandone la produzione. Si tratta, infatti, di beni provenienti da altri Paesi, che una volta entrati nel mercato nazionale contribuiscono a creare un'offerta di prodotti variegata e di qualità. Importare significa, per l'appunto, ampliare il proprio mercato introducendo nuovi prodotti che possono essere dotati di qualità migliori rispetto a quelli locali, soprattutto per quanto riguarda il settore tecnologico. È possibile affermare, pertanto, che al pari delle imprese esportatrici, anche quelle importatrici risultano essere più grandi, più produttive e con più concentrazione di capitale rispetto alle imprese non importatrici (Altomonte et al., 2013). Tra i modelli di internazionalizzazione presi in considerazione dagli studi di Altomonte et al.

(2013), ci sono l'esportatore, l'importatore, l'acquirente e il fornitore di beni o servizi dall'esterno e l'investitore di IDE.

2.4 L'entrata nel mercato estero

Le imprese che vogliono accedere al mercato estero hanno un'ampia gamma di possibilità per farlo. Come accennato nel paragrafo precedente, le imprese hanno a disposizione tre diverse categorie di entrata: esportazione, contrattazione e investimento, che a loro volta si suddividono in altre sottocategorie, come riportato nel seguente schema (Reinert, 2012, p.142).



(Root & Hill, 1998/2009, citati da Reinert, 2012, p.143)

2.4.1 Esportazione

Apparentemente l'esportazione sembra essere l'opzione più semplice per le imprese che desiderano espandersi all'estero, anche se in realtà i costi per esportare nei mercati esteri sono notevoli e non tutte le imprese se lo possono permettere.

Come si può notare dallo schema, esistono due tipologie di esportazione: quella indiretta e quella diretta. Un'impresa, infatti, può fare affidamento su di un'impresa esterna o su di un agente di vendita per condurre il trasferimento di merci al di fuori dal territorio nazionale. Solo una volta acquisita un po' di esperienza, l'impresa può occuparsi direttamente di condurre il processo di esportazione (Reinert, 2012).

2.4.2 Contrattazione

Quando un'impresa ritiene che esportare non sia sufficiente per far fronte alla domanda estera di beni e servizi, può decidere di produrre all'estero. Una delle modalità in cui ciò può avvenire è attraverso tre diverse tipologie di contratti: il contratto di licenza, il contratto di *franchising* e il contratto di *outsourcing* o di esternalizzazione. Il contratto di licenza prevede che l'impresa nazionale, attraverso la vendita di una licenza ad un'impresa estera, decida di vendere il proprio processo produttivo che comprende la marca, il design, il marchio commerciale e i loghi. In cambio di tutto ciò l'impresa estera si impegna a pagare delle *royalties* all'impresa nazionale per i diritti della licenza. Per quanto riguarda invece il *franchising,* c'è sempre l'impresa nazionale che affida il proprio processo produttivo ad un'impresa estera anche se in questo caso quest'ultima è un po' più limitata nel prendere delle decisioni, in quanto l'impresa madre o *franchisor* esercita un attento controllo sulla produzione e sul marketing. Il terzo ed ultimo tipo di contratto è quello di outsourcing, in cui l'impresa madre/nazionale fissa dei criteri specifici per la realizzazione di un prodotto con un'impresa estera riguardo ad esempio i materiali da usare, i processi da compiere e le qualità da attribuire ad ogni prodotto (Reinert, 2012, pp.143-144).

2.4.3 Investimento

Se un'impresa ha l'intenzione di trasferire la propria produzione all'estero, la contrattazione non è l'unica opzione disponibile. Infatti, le imprese possono scegliere di investire, dedicandosi alla tipologia di internazionalizzazione delle imprese denominata IDE (Investimenti Diretti Esteri). L'IDE include al suo interno tre diverse modalità di entrata nel mercato estero: *joint ventures*, acquisizione o fusione (M&A) e *greenfield*. Con il termine *joint venture* si fa riferimento all'unione tra un'impresa nazionale dislocata all'estero e un'impresa estera. In questo modo, l'impresa nazionale può sfruttare i molteplici vantaggi di avere un partner estero che sa come muoversi all'interno del mercato, che sa come orientare i prodotti verso le preferenze dei consumatori e che è a conoscenza delle norme locali. Per quanto concerne invece il M&A, si tratta dell'acquisto realizzato dall'impresa madre nei confronti di una parte (*merger*) o di tutte (*acquisition*) le azioni di un'impresa estera. Si tratta di una delle modalità di investimento più diffuse, in quanto dà la possibilità all' impresa nazionale di entrare in un'attività commerciale già avviata, correndo così meno rischi rispetto ad investire in un qualcosa di nuovo partendo da zero come nel caso del *greenfield investment.* Un'impresa che decide di intraprendere questa modalità di investimento, infatti, sceglie di creare un nuovo impianto produttivo all'estero senza appoggiarsi a nessun'altra impresa, in una zona mai usata in precedenza, così da essere in grado di avere il pieno controllo del processo produttivo e dei profitti (Reinert, 2012, pp.145-146).

2.4.4 Produzione internazionale: le motivazioni

Per intraprendere un passo così importante ma allo stesso tempo così rischioso come iniziare a produrre all'estero, le imprese devono avere delle motivazioni molto chiare e decise. Tra le motivazioni principali ci sono la ricerca di nuove risorse e la ricerca di nuove opportunità di mercato. Ad esempio, un'impresa può essere attratta dalle risorse naturali presenti in alcuni Paesi, soprattutto quando si tratta delle risorse minerarie e di quelle energetiche, in quanto essendo materie prime dopo essere state lavorate sono in grado di generare ricchezza all'interno del sistema socio-economico. Inoltre, anche le risorse umane sono ricercate poiché consentono all'impresa di poter usufruire di una manodopera specializzata

e a basso costo e ciò permette all'impresa di essere più competitiva nel mercato, grazie al fatto di riuscire a produrre beni e servizi di qualità a prezzi contenuti. Per quanto riguarda invece la ricerca di nuove opportunità di mercato, avvicinarsi ai mercati dei Paesi in cui ci si aspetta una crescita della domanda, o dove la tassazione risulta essere più bassa genera una serie di benefici per l'impresa. Oppure, a queste imprese viene chiesto di fornire alcuni materiali ad imprese straniere, e pertanto trasferire il processo produttivo di un'impresa all'estero risulta essere vantaggioso. Infine, un'altra motivazione è il perseguimento di attività strategiche per sventare la concorrenza nei settori oligopolistici attraverso la creazione di coalizioni fra imprese, fusioni tra imprese rivali che unendo le loro capacità riescono a far fronte ad una spietata concorrenza da parte di altre imprese, oppure attraverso l'acquisizione di un insieme di fornitori al fine di monopolizzare il mercato di una certa materia prima (Reinert, 2012, p.147). In base ad alcuni studi e ricerche sul tema, è emersa una correlazione tra il *knowledge capital* e gli IDE, soprattutto riguardo alla modalità di M&A, considerata la forma più diffusa di entrata nel mercato estero. Si stima, infatti, che lo sfruttamento del *knowledge capital*, ossia del capitale umano e delle conoscenze a capo dell'impresa, come visto in precedenza, conduca ad una diminuzione della diffusione di rischi e favorisca l'inserimento di queste imprese al centro dell'innovazione globale (Reinert, 2012, p.149).

2.5 L'ICE (Agenzia per la promozione all'estero e l'internazionalizzazione delle imprese italiane)

Se nel capitolo precedente è stato dedicato un paragrafo alla spiegazione della storia dell'ICE e del suo ruolo a partire dagli anni '20 e fino agli anni '50, questo paragrafo fornirà un riquadro più attuale di questo istituto, prendendo in considerazione le sue attività e i suoi obiettivi.

Agenzia per la promozione all'estero e l'internazionalizzazione delle imprese italiane è l'attuale denominazione affidata all'ICE, la quale descrive in modo chiaro e sintetico le principali mansioni e finalità dell'ente. La sede centrale si trova a Roma anche se i suoi numerosi uffici sono sparsi in giro per 66 Paesi del mondo, affiancati da ben 78 unità che operano in ambito diplomatico consolare, mentre in

Italia l'unico ufficio ICE si trova a Milano. L'ICE si relaziona tutti i giorni con un gran numero di imprese indipendentemente dalle loro dimensioni e dai settori in cui si sviluppano, ed è sempre pronta a fornire loro i propri servizi in modo trasparente, flessibile e tempestivo. Inoltre, per conseguire i propri obiettivi l'ICE si avvale della collaborazione delle Regioni, delle Camere di commercio, delle Reti di imprese, dei Consorzi, dei Distretti industriali, delle Associazioni di categoria, delle Cooperative e dei Dicasteri economici (ICE, 2019c).

Le attività svolte dall'ICE possono essere suddivise in quattro grandi sezioni: informazione, assistenza e consulenza, promozione e formazione.

Per quanto riguarda l'attività di informazione, le aziende italiane che hanno intenzione di espandersi all'estero possono rivolgersi all'ICE, che in questo caso ha il compito di mettere al corrente le imprese su come orientarsi per la prima volta all'interno di un nuovo mercato in base alla tipologia di prodotto che si vuole lanciare. Inoltre, accedendo direttamente al sito dell'agenzia, le imprese possono avere maggiori delucidazioni riguardo ai mercati esteri, oppure possono consultare portali come www.ice.gov.it che fornisce gratuitamente informazioni sui servizi offerti dall'ente e approfondimenti in merito alla propensione all'esportazione dei settori aziendali. Il portale www.italtrade.com invece, funziona come una vetrina virtuale attraverso la quale gli operatori stranieri possono venire a conoscenza delle imprese italiane (Luongo, 2015). In base a quanto riportato nella sezione "orientarsi" del catalogo dei servizi dell'ICE, vengono descritte in modo più dettagliato le attività svolte dall'agenzia indirizzate alle imprese che vogliono essere informate riguardo alla possibilità di intraprendere o meno il percorso che permetterebbe loro di affacciarsi al mercato internazionale. La maggior parte dei servizi informativi forniti dall'ICE sono gratuiti e facilmente consultabili dal sito www.ice.it, che offre una serie di informazioni aggiornate sui mercati esteri e sulla loro situazione politica e sociale, sui settori emergenti, sulle possibilità per le imprese nazionali di creare partnership con quelle estere e sui possibili rischi a cui queste possono andare incontro. Quest'insieme di informazioni sono racchiuse in una piattaforma introdotta dal Ministero degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale con il sostegno di ICE agenzia, ENIT e le Camere di commercio italiane all'estero. Le imprese italiane, inoltre, possono avere un quadro generale sui progetti e sulle gare internazionali per l'assegnazione di appalti o contratti di

sub-fornitura. C'è inoltre la possibilità per le imprese di avere un quadro generale sulle prospettive di successo che il loro prodotto può avere in un mercato estero, sui possibili concorrenti esteri e informazioni relative a questioni doganali, tecniche e fiscali (ICE, 2019a).

Un'altra attività importante offerta dall'ICE è quella di assistenza e consulenza alle imprese italiane che hanno preso la decisione di entrare nel mercato internazionale. In questo caso l'ICE diventa la figura di riferimento per queste imprese nella ricerca dei partner commerciali esteri e dei mercati di sbocco, provvedendo così ad agevolare il loro business fuori dai confini nazionali. Inoltre, l'ICE offre assistenza e consulenza alle imprese quando si tratta di elaborare strategie di accesso a determinati mercati, supportare le imprese nella risoluzione di problemi commerciali e sostenerle nell'attività di promozione commerciale finalizzata ad attirare l'attenzione delle imprese straniere (ICE, 2019c). Secondo quanto riportato nel catalogo dell'ICE, le imprese che hanno deciso di accedere al mercato internazionale, grazie ai servizi offerti dall'agenzia sono in grado di effettuare ricerche di mercato personalizzate e hanno la possibilità di aumentare la loro visibilità mediante la partecipazione a fiere, a eventi e a Business Tour (ICE, 2019a).

Molto importante è il ruolo dell'ICE nella promozione delle imprese italiane durante eventi e attività coordinate a livello nazionale, in cui attraverso la presentazione dei loro prodotti le imprese hanno l'occasione di farsi conoscere dai loro partner commerciali. Queste attività di promozione sono particolarmente significative perché hanno l'obiettivo di promuovere l'eccellenza dei settori produttivi del Made in Italy, valorizzando il Sistema Italia nel mondo (ICE, 2019c). Stando a ciò che riporta il direttore generale dell'ICE Roberto Luongo (2015), si stima che nel 2015 gli eventi promozionali siano stati circa 850, indirizzati soprattutto ai mercati più prosperi come quello degli Stati Uniti con l'intenzione di promuovere 70 settori del Made in Italy, anche se la maggior parte delle iniziative promozionali riguardano il settore della moda e dell'arredamento e il settore agroalimentare. Sempre stando a quanto riportato da Luongo (2015), tra i programmi promozionali messi in atto nel 2015 all'estero c'erano: il "Piano GDO" riguardo l'ampliamento dell'offerta di prodotti Made in Italy, il programma "*In-coming*" che mette in contatto imprenditori italiani ed esteri, il "Road to Export", la campagna contro l'"*Italian Sounding*" e le

merci contraffatte e a favore del riconoscimento della qualità dei prodotti italiani e infine il “Roadshow attrazione di investimenti” con l’obiettivo di incentivare gli investimenti nel territorio italiano.

Inoltre, l’ICE si occupa anche di formare sia giovani che adulti organizzando corsi. Alcuni sono diretti a coloro che, all’interno dell’impresa, vogliono ricoprire la figura professionale del *temporary export manager*, attraverso la frequentazione di una serie di master facenti parte dell’offerta formativa dell’ICE, come ad esempio l’“Executive Master” (Luongo, 2015). In aggiunta, ci sono anche master specifici di un particolare settore come il “Master Food Export Progetto integrato per l’Export delle aziende agroalimentari”, che riguarda, per l’appunto, imprese facenti parte del settore agroalimentare. Altri master indirizzati invece ai giovani neolaureati o ai laureati già inseriti nel settore ma che vogliono specializzarsi, sono per esempio il “Master CEIDIM, Master Universitario di II livello in Commercio Estero e Internazionalizzazione d’Impresa” che mira a formare esperti nel settore (ICE, 2019i). Le imprese possono inoltre partecipare a Study Tour all’estero e a incontri tecnico-specialistici.

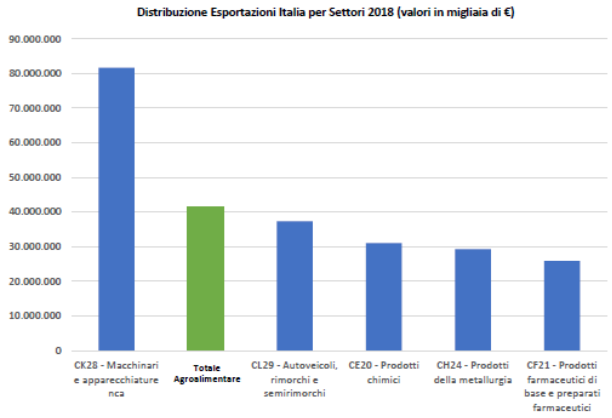
Tutte queste attività organizzate sia dall’ICE e sia da altri enti contribuiscono ad aumentare l’attrattività delle imprese italiane agli occhi degli investitori stranieri. Infatti, secondo i dati riportati da Luongo (2015), nel periodo compreso tra il 1998 e il 2015, c’è stato, per quanto riguarda le imprese italiane, un aumento del 2,8% del fatturato, del 2% dell’occupazione e del 1,4% della produttività del lavoro grazie agli IDE in entrata.

2.6 L'ICE nel settore agroalimentare

ITALIAN TRADE AGENCY

POSIZIONAMENTO SETTORE AGROALIMENTARE & PESO SU TOTALE ESPORTAZIONI 2018

THE EXTRAORDINARY ITALIAN TASTE



Top 3 Settori Export Italia 2018 (valori in %)

Macchinari & Apparecchiature nca	17,54
Agroalimentare	8,92
Autoveicoli, Rimorchi & Semirimorchi	8,02

Fonte: elaborazioni ICE su dati ISTAT

www.ice.it - agro.alimentari@ice.it

Il settore agroalimentare italiano, oltre ad essere uno dei settori più importanti sul territorio nazionale, è anche uno dei settori più rinomati a livello mondiale. Rappresentando l'unione tra il settore agricolo e l'industria alimentare, il settore agroalimentare italiano si distingue da tutti gli altri per le proprie caratteristiche uniche ed inimitabili legate al territorio e al patrimonio culturale italiano.

I prodotti alimentari facenti parti del Made in Italy, infatti, sono conosciuti in tutto il mondo per la loro qualità ineguagliabile, ed è proprio per questo motivo che ci sono sempre più Paesi che vogliono importare nei loro mercati questo tipo di prodotti. Come si può notare nel grafico sovrastante infatti, tra i settori italiani che si espandono maggiormente all'estero, quello agroalimentare si piazza al secondo posto dopo il settore meccanico dedito alla costruzione di macchinari e apparecchiature. Data la qualità inimitabile di questi prodotti italiani, a partire dal 2006 l'Unione Europea ha istituito dei marchi per tutelare e promuovere i prodotti che sono maggiormente legati al territorio italiano e che sono diventati il simbolo della cultura e della tradizione italiana. Sono nati così prodotti a marchio D.O.P (Denominazione di Origine Controllata), I.G.P (Indicazione Geografica Tipica), e

S.T.G (Specialità Tradizionale Garantita). L'Italia è il Paese europeo a presentare il maggior numero di prodotti con tale denominazione (ICE, 2017b).

Molte sono le attività, le manifestazioni e gli eventi organizzati dall'ICE, che si svolgono durante tutto il periodo dell'anno e che hanno lo scopo di promuovere il settore agroalimentare italiano all'estero. Questo paragrafo analizza in modo particolare le esportazioni dei principali prodotti agroalimentari italiani nei mercati internazionali, per poi dedicarsi all'approfondimento delle recenti iniziative promozionali. Prima di affrontare questi argomenti è utile focalizzarsi sull'importanza che ricopre l'industria alimentare italiana sul territorio nazionale e sulle sfide che deve affrontare in campo internazionale.

2.6.1 L'industria alimentare italiana

Nonostante l'industria alimentare italiana non si trovi al primo posto per quanto riguarda il numero di imprese radicate sul territorio nazionale, essa vanta un fatturato globale di circa 140 miliardi di euro (Istat, 2016, citato da Caroli, Brunetta & Valentino, 2019, p.2). Considerando il territorio nazionale, sono soprattutto le piccole e medie imprese del nord Italia ad operare nel settore agroalimentare, e in particolar modo sono le medie imprese a fare la differenza in termini di fatturato, di valore aggiunto e di esportazioni totali, in misura maggiore rispetto a quelle di grandi dimensioni. Infatti, nel periodo compreso tra il 2007 e il 2016 si assiste ad una crescita del + 79,6% delle esportazioni, del +46,7% del valore aggiunto e del +38,9% del fatturato delle medie imprese agroalimentari italiane (Istat, 2016, citato da Caroli, Brunetta & Valentino, 2019, p.2).

A differenza dei prodotti alimentari che vengono realizzati da altri Paesi, i prodotti italiani si distinguono per la loro qualità, che deriva dalla combinazione di fattori come il prodotto, l'impresa, il territorio, il consumatore e il Paese Italia (Caroli, Brunetta & Valentino, 2019). I consumatori stranieri, infatti, riconoscendo nei prodotti italiani un valore aggiunto, sono disposti ad acquistarli nonostante il prezzo più alto. Tuttavia, molte sono le imprese estere concorrenti che cercano di mettere in secondo piano quelle italiane, offrendo prodotti di discreta qualità a basso prezzo. Dopotutto però, nonostante le difficoltà che le imprese devono

affrontare nei mercati internazionali a causa dei loro *competitors*, la domanda estera di prodotti alimentari italiani è in continua crescita. Si registra, infatti, nel 2018 una crescita delle esportazioni dell'industria alimentare italiana del +2,8% rispetto al 2017 (Istat, 2018, citato da Caroli, Brunetta & Valentino, 2019, p.3). La maggior parte delle esportazioni dei prodotti alimentari italiani è indirizzata soprattutto verso il continente europeo. Tra i principali mercati di sbocco nel 2018, al primo posto quello tedesco, che vanta di una percentuale sul totale delle esportazioni europee del 21,66% seguito da quello francese con il 16,20%. Prendendo in considerazione invece le esportazioni extraeuropee, l'America settentrionale si piazza al primo posto seguita dall'Asia Orientale (Istat, 2018, citato da Caroli, Brunetta & Valentino, 2019). In base invece alla tipologia dei prodotti alimentari, sempre facendo riferimento alle statistiche dell'anno 2018 condotte dall'Istat, il 26% delle esportazioni era rappresentato dalle bevande, l'11% dai prodotti dolciari e il 10% dai prodotti lattiero-caseari.

Prodotti invece come il vino, caratterizzati da certificazioni DOP e IGP, rientrano nella cosiddetta "DopEconomy" che comprende il 20% del totale delle esportazioni agroalimentari. L'esportazione del vino, ad esempio, è cresciuta sia a livello europeo, in Germania, Regno Unito e Svizzera e sia a livello extraeuropeo in Paesi come Stati Uniti e Canada (Istat, 2018, citato da Caroli, Brunetta & Valentino, 2019).

Numerose sono le difficoltà che le imprese agroalimentari italiane devono affrontare quando decidono di espandersi nei mercati esteri, prima fra tutte quella di dover competere con altre imprese che offrono prodotti sempre più di qualità e a prezzi più contenuti, oppure la difficoltà nell'ampliare l'offerta di prodotti da indirizzare ai Paesi emergenti, che devono rispettare le necessità e le diverse abitudini alimentari dei consumatori. Pertanto, al fine di superare queste problematiche è necessario agire per proteggere la produzione italiana agroalimentare, sviluppando sistemi di produzione che conferiscano ai prodotti unicità, specificità e qualità. Tutto ciò può essere reso possibile investendo in strategie di marketing che mirino all'ottenimento di brand collettivi con lo scopo di guidare il consumatore verso la scelta finale (Caroli, Brunetta & Valentino, 2019).

Come già affermato in precedenza, il fattore distintivo dell'Italia è la qualità, che pertanto deve essere continuamente rinnovata per consentire all'industria alimentare di mantenere il suo punto di forza. Secondo quanto affermato da Caroli, Brunetta & Valentino (2019), le imprese italiane del settore agroalimentare devono incentrarsi sul rafforzamento della sicurezza, sul valore immateriale dei prodotti, sulla sostenibilità e sulla trasparenza e correttezza nello svolgimento delle proprie attività commerciali. Inoltre, il fatto di essere un'impresa a conduzione famigliare diffonde maggiore sicurezza e affidabilità ai consumatori stranieri al momento dell'acquisto (p.9). Ad esempio, riguardo al fattore sostenibilità, le imprese possono decidere di adottare il sistema ad "economia circolare", che prevede il riutilizzo di sottoprodotti alimentari all'interno di altri settori industriali, oppure l'utilizzo di imballaggi riciclabili o a basso impatto ambientale così come la diminuzione degli sprechi. Risulta, pertanto, estremamente importante innovare per ottenere prodotti dotati di un valore aggiunto e in grado di competere pienamente nel mercato internazionale. Inoltre, per conseguire questi obiettivi, è necessario che la maggior parte delle piccole e medie imprese facenti parte dell'industria alimentare italiana, espandano la loro dimensioni, aumentando i loro fatturati per poter far fronte alla concorrenza globale.

Infatti, solo crescendo un'impresa ha la capacità di ampliare l'offerta dei propri prodotti, avendo così la possibilità, attraverso l'aumento dei volumi di produzione, di sostenere economie di scala e riuscire perciò a contenere i costi. In aggiunta, un'impresa di grandi dimensioni è in grado di riuscire a farsi strada all'interno dei mercati emergenti in modo migliore, e grazie alla crescita del proprio fatturato può aumentare gli investimenti riguardo alle politiche di marketing, puntando così sulla valorizzazione dei prodotti ed essendo in grado di elaborare strategie a lungo termine (Caroli, Brunetta & Valentino, 2019).

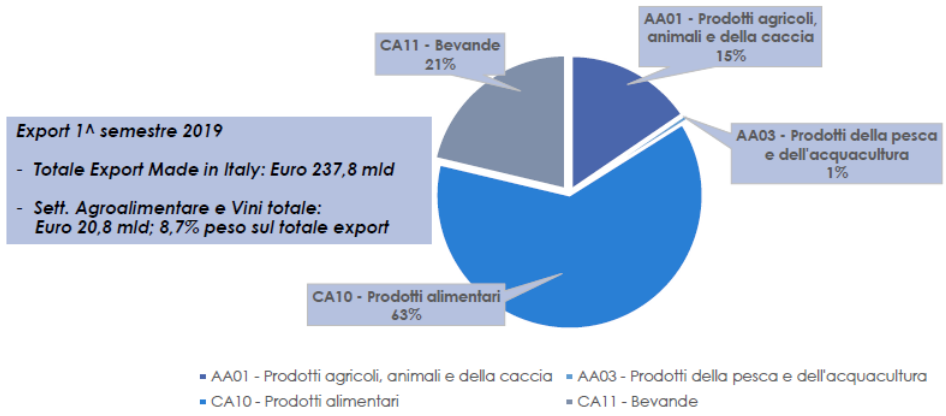
È di fondamentale importanza, come sarà illustrato nel prossimo capitolo, attivarsi per favorire la promozione del sistema alimentare italiano a livello globale, ad esempio attraverso la costruzione di filiere produttive che consentano di sviluppare sistemi di produzione omogenei e attraverso il sostegno all'internazionalizzazione delle piccole e medie imprese da parte della pubblica Amministrazione. Nonostante il Made in Italy continui ad essere riconosciuto come garanzia di qualità per i prodotti alimentari italiani, c'è bisogno di sostenere e rilanciare

l'immagine dell'Italia all'estero, in quanto l'Italia sta attraversando un periodo di instabilità politica ed economica che potrebbe portare ad una riduzione degli investimenti nel nostro Paese. Il settore agroalimentare italiano deve cercare di puntare tutto sulla qualità dei propri prodotti, come tratto distintivo di unicità e impareggiabile superiorità (Caroli, Brunetta & Valentino, 2019). Inoltre, l'industria alimentare italiana deve impegnarsi per aumentare il volume di produzione e il valore dei prodotti destinati al mercato estero. Un fattore distintivo che caratterizza il settore agroalimentare italiano è la combinazione tra l'agricoltura e la trasformazione industriale, che permette alle imprese di avere una maggiore disponibilità di materie prime ad elevata qualità.

Inoltre, la questione dell'innovazione diventa estremamente significativa al fine di mantenere una posizione di rilievo nel mercato internazionale, un'innovazione che non riguarda solo i prodotti ma che include anche i processi produttivi e il modello di business (Caroli, Brunetta & Valentino, 2019).

2.6.2 L'ICE nel settore agroalimentare: dati statistici 2018-2019

Come già affermato nelle pagine precedenti, tra i principali servizi offerti dall'ICE, c'è quello che si occupa di sostenere le imprese durante il loro processo di internazionalizzazione e quindi di espansione all'estero. Per fare ciò, è necessario analizzare i possibili mercati di sbocco al fine di scegliere il mercato più adeguato, che sia in grado di accogliere al meglio i prodotti in entrata.

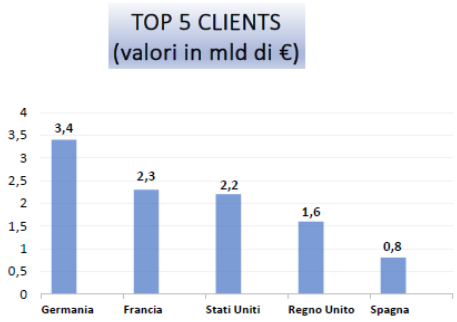


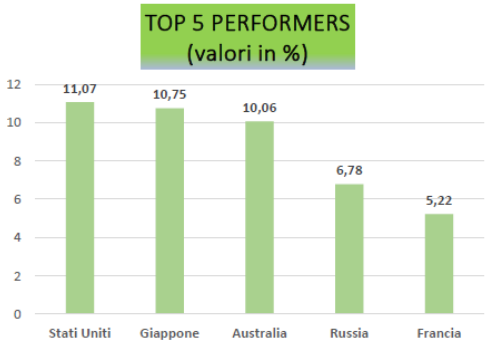
Fonte: elaborazione ICE su dati Istat

L'immagine soprastante rappresenta l'analisi delle esportazioni del settore agroalimentare italiano nel periodo compreso tra gennaio e giugno 2019.

Il totale delle esportazioni del Made in Italy si attesta a 237,8 mld di €, di cui 20,8 mld di € riguardano il settore agroalimentare e vinicolo, che rappresenta sul totale delle esportazioni l'8,7%.

La maggior parte delle esportazioni riguarda i prodotti alimentari (63%), seguiti dalle bevande (21%), dai prodotti agricoli, animali e della caccia (15%) e dai prodotti della pesca e dell'acquacoltura che quasi non vengono esportati considerata la bassa percentuale (1%), (ICE, 2019f).



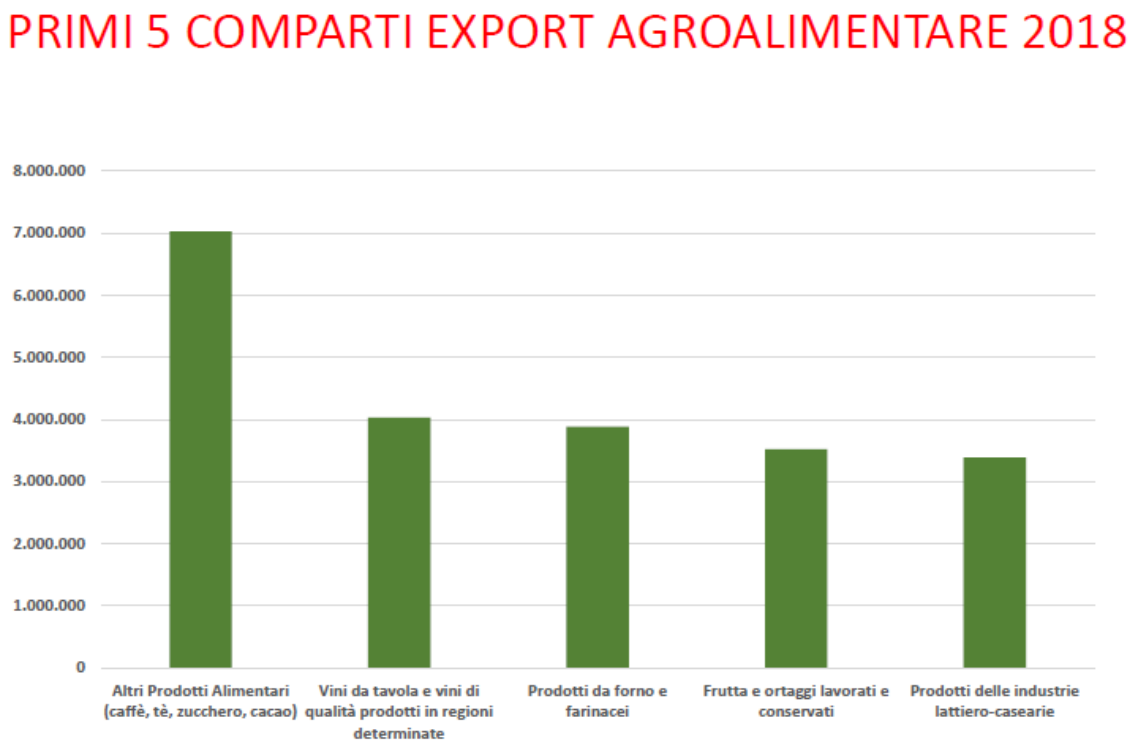


Fonte: Elaborazione ICE su dati ISTAT

Come si può notare, questi grafici raffigurano i principali "clienti" e i mercati in maggiore crescita per i prodotti agroalimentari italiani, sempre prendendo in considerazione il periodo gennaio-giugno 2019. Il grafico sulla sinistra rappresenta i cinque principali mercati di sbocco delle esportazioni agroalimentari italiane, i quali vengono suddivisi in base ai valori espressi in miliardi di euro impiegati da questi paesi per l'acquisto dei prodotti italiani. Invece, il grafico sulla destra mostra i cinque paesi dove la crescita dell'esportazione dei prodotti alimentari del Made in Italy è più forte, prendendo in considerazione le variazioni percentuali nelle importazioni italiane nel corso del primo semestre del 2019.

Al primo posto tra i mercati di sbocco, ovvero tra i Paesi che importano una maggiore quantità di prodotti agroalimentari italiani, c'è la Germania con 3,4 milioni di € seguita da Francia, Stati Uniti, Regno Unito e Spagna. Nonostante il mercato americano non sia il primo mercato di sbocco, gli Stati Uniti si aggiudicano il primo posto per la forte crescita dell'importazione di prodotti italiani nel settore agroalimentare. La presenza di prodotti agroalimentari italiani, infatti, ha recentemente migliorato, ottenendo un ottimo riscontro da parte dei consumatori nel primo semestre 2019. Tra i *top performers* dopo gli Stati Uniti ci sono il Giappone, l'Australia e la Francia (Istat, 2019 citato da ICE, 2019f).

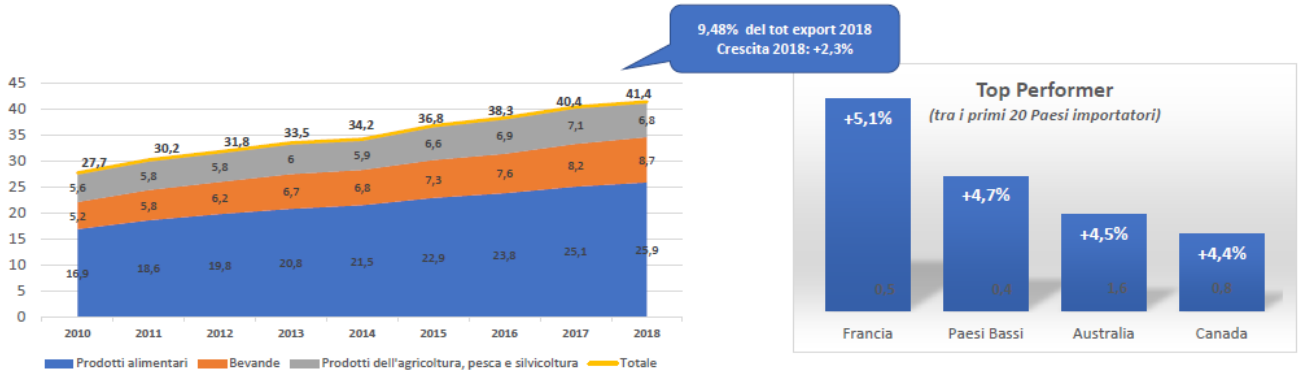
Considerando invece l'anno 2018, si può notare quanto segue.

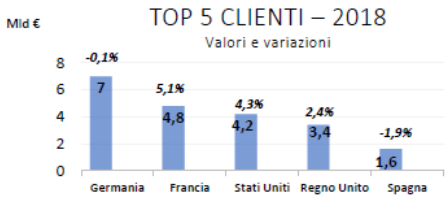


Fonte: elaborazione ICE su dati ISTAT

Questo grafico raffigura la divisione del settore agroalimentare italiano nei suoi sottosettori più sviluppati. Al primo posto, con l'ammontare di ben 7.000.000€ sul valore delle esportazioni agroalimentari, emerge il sottosettore "altri prodotti alimentari", che comprende una svariata serie di prodotti non appartenenti ad una categoria specifica, ad esempio il caffè, lo zucchero, il cacao, l'olio ecc. L'esportazione vinicola si aggiudica invece il secondo posto, seguita quasi a pari merito dall'esportazione dei prodotti da forno e farinacei. L'ultimo posto in classifica è riservato all'esportazione di frutta e ortaggi e dei prodotti lattiero-casearii, che presentano un valore di esportazione superiore ai 3.000.000€ (Istat, 2018 citato da ICE, 2018g).

DATI EXPORT AGROALIMENTARI E BEVANDE 2018





Fonte: elaborazioni ICE su dati ISTAT

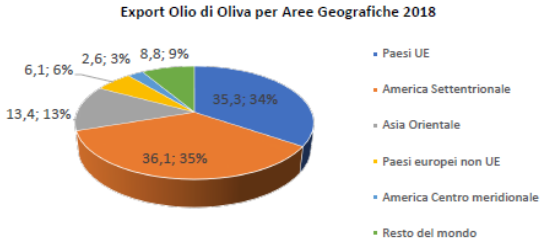
Quote Principali Paesi Importatori Settore Agroalimentare (valori in %) 2016 – 2018

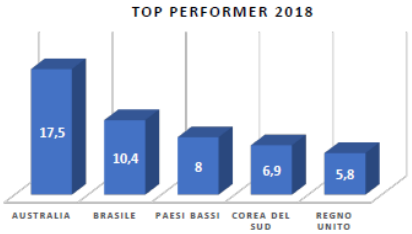
	2016	2017	2018
Stati Uniti	8,56	8,35	8,25
Paesi Bassi	7,15	7,00	7,08
Germania	7,08	6,92	7,01
Cina	5,49	5,29	5,48
Francia	5,43	5,26	5,47
Italia	3,78	3,68	3,85
Belgio	3,77	3,65	3,74
Spagna	3,61	3,64	3,68
Brasile	4,26	4,26	3,50
Canada	2,96	2,99	2,90

Nel primo grafico in alto a sinistra, è rappresentato l'andamento del settore agroalimentare nel periodo compreso tra il 2010 e il 2018, prendendo in considerazione il valore delle esportazioni dei prodotti alimentari, delle bevande e dei prodotti dell'agricoltura, della pesca e della silvicoltura. Osservando il grafico, è possibile riscontrare fin da subito un notevole aumento di tutti e tre i comparti nel periodo preso in considerazione. Ad aumentare in misura significativa sono i prodotti alimentari, che passano da una quota di esportazione pari a 16,9 miliardi di € nel 2010 ad una quota di esportazione pari a 25,9 miliardi di € nel 2018. Il comparto delle bevande e dei prodotti dell'agricoltura, pesca e silvicoltura nonostante presentino valori inferiori, subiscono allo stesso modo un aumento crescente. Complessivamente il settore agroalimentare rappresenta il 9,48% del totale delle esportazioni avvenute nell'anno 2018, presentando una crescita del +2,3% sulla quota totale dell'anno precedente. Inoltre, dal grafico in basso a sinistra si deduce che la Germania è il principale mercato di sbocco per le esportazioni agroalimentari italiane, aggiudicandosi un valore di 7 miliardi di € con una variazione del -0,1% rispetto all'anno precedente. Tra i Paesi, invece, dove alle importazioni di prodotti italiani sono cresciute maggiormente, c'è la Francia seguita dai Paesi Bassi, dall'Australia e dal Canada (Istat, 2018 citato da ICE, 2018g).

Questi studi condotti dall'ICE, effettuati prendendo in considerazione ed elaborando i dati raccolti dall'ISTAT, sono estremamente importanti per capire, in base al settore produttivo a cui appartiene il prodotto, quali sono i mercati su cui puntare per rendere proficuo il processo di esportazione. Di seguito viene presentato un comparto del settore agroalimentare inerente all'esportazione di olio d'oliva e olio extra vergine di oliva.

EXPORT OLIO D'OLIVA*

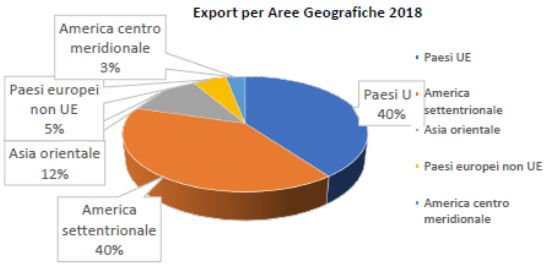


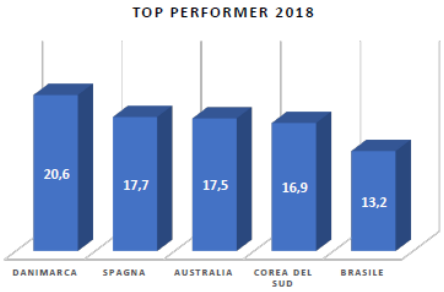


Top 5 Clients 2018	
USA	443.250
Germania	172.410
Francia	103.149
Giappone	100.789
Canada	91.236
Mondo	1.476.488

Fonte: elaborazione ICE su dati ISTAT

EXPORT OLIO EXTRA VERGINE D'OLIVA*





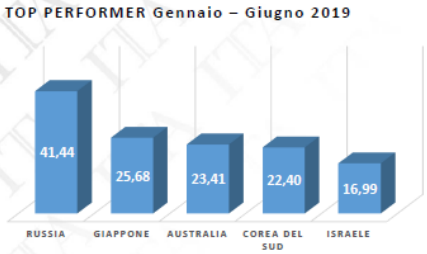
Top 5 Clients	
Stati Uniti	355.747
Germania	157.942
Francia	100.385
Giappone	76.901
Canada	74.356
MONDO	1.132.904

I grafici riportati nella pagina precedente raffigurano l'andamento delle esportazioni di olio italiano, uno dei prodotti più rappresentativi del Made in Italy, nel corso dell'anno 2018. Viene fatta una distinzione tra le esportazioni di olio di oliva e di olio extra vergine di oliva. Prendendo in considerazione la qualità dei due prodotti, è risaputo che l'olio extra vergine di oliva è il più pregiato, in quanto il processo di lavorazione dell'olio avviene in maniera del tutto naturale mantenendone le caratteristiche, mentre invece la lavorazione dell'olio d'oliva avviene mediante un processo chimico che ne altera le peculiarità.

Nonostante ciò, osservando i grafici, si può notare che è l'olio d'oliva ad essere maggiormente esportato all'estero, soprattutto negli Stati Uniti e nei Paesi dell'Unione Europea. Mentre invece, tra i Paesi dove l'importazione di olio di oliva italiano appare in crescita, spiccano l'Australia, il Brasile, i Paesi Bassi, la Corea del Sud ed il Regno Unito. Inoltre, l'andamento delle esportazioni di olio di oliva, considerando il periodo 2014-2018, è stato abbastanza variabile, partendo infatti con 1.370.595€ nel 2014, ha raggiunto il picco nel 2016 con la cifra di 1.617.826€, per poi scendere nuovamente tra il 2017 e il 2018 (Istat, 2018 citato da ICE, 2018e).

EXPORT OLIO EXTRAVERGINE D'OLIVA

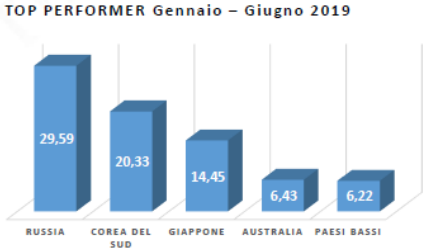
GENNAIO – GIUGNO 2019



Top 5 Clients Gennaio – Giugno 2019	
Stati Uniti	184.967
Germania	77.308
Francia	51.724
Giappone	45.959
Canada	27.317
Mondo	**566.815**

EXPORT OLIO D'OLIVA

GENNAIO – GIUGNO 2019



Top 5 Clients Gennaio – Giugno 2019	
Stati Uniti	216.891
Germania	83.728
Giappone	55.474
Francia	52.817
Canada	33.151
Mondo	**668.518**

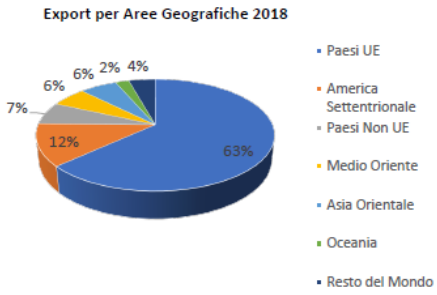
Fonte: elaborazione ICE su dati ISTAT

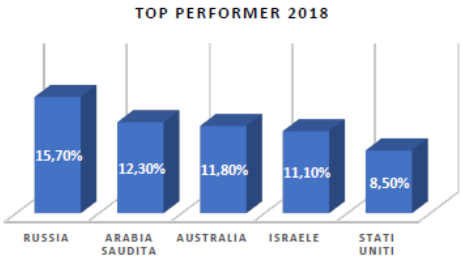
Anche se non è possibile mettere a confronto i risultati dell'anno 2018 con quelli del 2019, in quanto questi ultimi prendono in considerazione solamente il primo semestre di tale anno (gennaio-giugno), si continuano a riscontrare le stesse differenze tra l'esportazione dell'olio di oliva e quella dell'olio extra-vergine di oliva.

Analizzando il valore delle esportazioni italiane di olio nei principali mercati di sbocco, infatti, l'olio di oliva sembra essere più richiesto nel mercato internazionale rispetto a quello extravergine. Stando invece alla dinamica tendenziale, l'olio extravergine di oliva, data la sua superiore qualità, sembra capace di conquistare in prospettiva maggiori quote di mercato. Infatti, nel corso del primo semestre del 2019 la Russia si aggiudica il primo posto in qualità di *top performer* su entrambe le varianti di olio, ma questa volta non è l'olio d'oliva bensì quello extravergine ad apparire in maggiore crescita (Istat, 2019 citato da ICE, 2019l).

Un'altra produzione leader del settore agroalimentare italiano, per la quale l'Italia è famosa in tutto il mondo, è quella dei prodotti da forno e farinacei che comprende la produzione di pane, pasta, pizza, riso, patate, biscotti, torte ecc.

EXPORT PRODOTTI DA FORNO E FARINACEI





Top 5 Clients –2018	
Francia	574.620
Germania	570.537
Stati Uniti	405.175
Regno Unito	368.047
Spagna	168.518
MONDO	3.897.284

Fonte: elaborazione ICE su dati ISTAT

In questo caso viene analizzato l'andamento delle esportazioni di prodotti da forno e farinacei nel periodo compreso tra il 2014 e il 2018. Durante questi quattro anni l'export di questi prodotti è andato aumentando, tranne per il biennio 2015-2016 che ha registrato valori invariati. Dal grafico a torta emerge che nel 2018 sono soprattutto i Paesi dell'UE a beneficiare dei prodotti da forno e farinacei italiani, in particolare la Francia che supera la Germania, con una quota di importazione pari a 574.620€ e si aggiudica il primo posto. È la Russia, invece, il paese in cui questa tipologia di prodotti alimentari italiani appare in maggiore crescita: infatti la Russia, osservando il grafico in basso a sinistra appare come il primo Paese *performer* del 2018 (Istat, 2018 citato da ICE, 2018f).

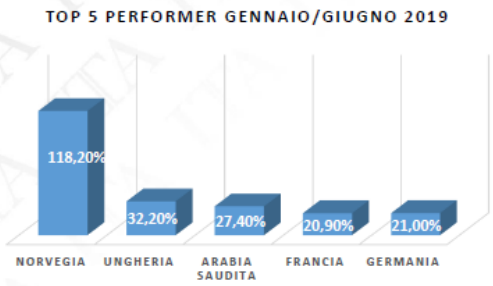
Come per l'esportazione di olio, di seguito vengono riportati i dati riguardo alle esportazioni di prodotti da forno e farinacei durante il primo semestre del 2019.

ITA ITALIAN TRADE AGENCY

EXPORT PRODOTTI DA FORNO E FARINACEI 2019

GENNAIO - GIUGNO

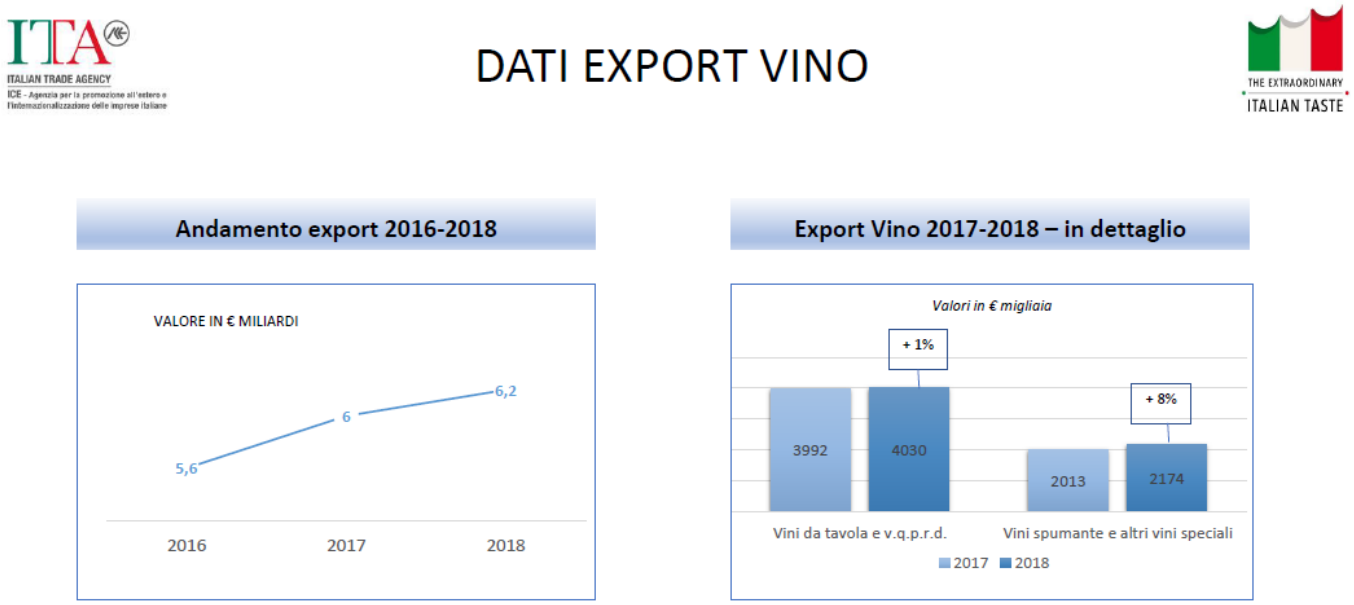
THE EXTRAORDINAR ITALIAN TAST



Top 5 Clients – GENNAIO/GIUGNO 2019	
Francia	188.981
Germania	151.660
Stati Uniti	79.325
Regno Unito	71.671
Spagna	62.588
MONDO	1.046.224

Come si può notare dalla tabella sopra riportata, anche nel corso del primo semestre del 2019, i principali mercati di sbocco per questo tipo di prodotti rimangono gli stessi dell'anno precedente. A cambiare risultano essere invece i cinque Paesi *performer*; la Norvegia, in particolare, mostra una percentuale del 118,20% di importazioni dei prodotti da forno e farinacei italiani sull'economia norvegese.

Per concludere, non si possono non considerare le statistiche riguardo alle esportazioni di vino, uno dei prodotti più rappresentativi del patrimonio agroalimentare italiano (Istat, 2019 citato da ICE, 2019g).

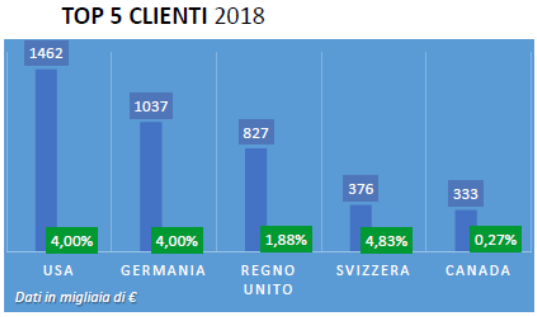


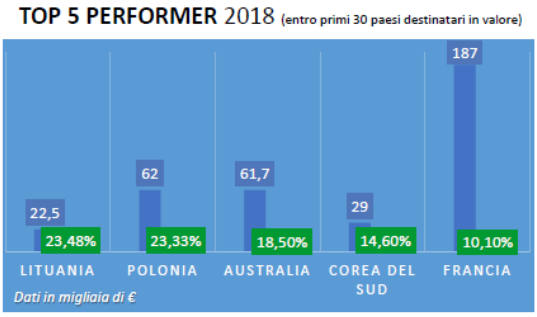
Fonte: Ufficio Agroalimentare e vini ICE su dati ISTAT

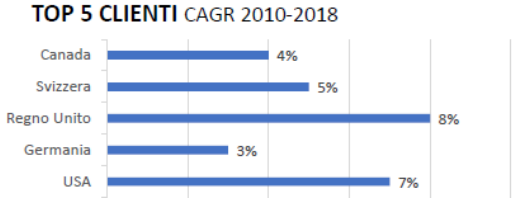
Anche in questo caso è possibile notare un aumento dell'andamento delle esportazioni di vino italiano prendendo in considerazione il periodo 2016-2018.

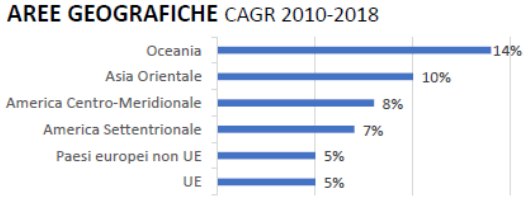
Come si può vedere nel grafico sulla destra, viene fatta una distinzione tra vini da tavola e vini di qualità prodotti in regioni determinate, e vini spumanti e altri vini speciali. Le esportazioni più consistenti riguardano la prima categoria, che nell'anno 2018 attesta un valore di esportazione pari a 4.030.000€, quasi il doppio rispetto al totale delle esportazioni di vini spumanti e vini speciali che sempre nell'anno 2018 ammonta a 2.174.000€ (Istat, 2018 citato da ICE, 2018c).

EXPORT VINO 2018









Fonte: elaborazione ICE su dati ISTAT

Anche per quanto riguarda l'esportazione di vino, vengono presentati i top cinque "client" e i top cinque "performer". Oltre a considerare i dati relativi all'anno 2018, viene fornito il tasso annuo di crescita (CAGR = Compound Annual Growth Rate), dei principali mercati di sbocco e delle aree geografiche prendendo in considerazione il periodo 2010-2018.

I principali mercati di sbocco per le esportazioni di vino del 2018 sono gli Stati Uniti, la Germania, il Regno Unito, la Svizzera e il Canada. Considerando invece l'andamento del tasso annuo di crescita di vino in questi Paesi nel periodo 2010-2018, il Regno Unito presenta la percentuale maggiore (8%) e si aggiudica il primo posto, seguito subito dopo dagli Stati Uniti (7%).

Il grafico sulla destra, invece, rappresenta una suddivisione dei Paesi in base alla variazione del valore delle importazioni di vino dall'Italia. La variazione più consistente si registra in Lituania, dove la scarsa importazione di vino italiano appare comunque in fortissima crescita. Anche Polonia, Australia, Corea del Sud e Francia rientrano tra i primi cinque Paesi considerati "performer". Tra le aree geografiche a presentare un elevato tasso di crescita annuo nella presenza di vino all'interno dei lori mercati, nel periodo 2010-2018 primeggia l'Oceania con il 14% (Istat, 2018 citato da ICE, 2018b).

2.7 Dazi americani sulle esportazioni di prodotti agroalimentari italiani

Nel corso della stesura di questa tesi si è ribadito più volte quanto sia importante sostenere ed incoraggiare l'espansione delle imprese italiane nei mercati internazionali. Il settore agroalimentare, in particolare, essendo uno dei settori più rappresentativi del Made in Italy, gode di un'ampia gamma di iniziative promozionali che ne diffondono i valori in tutto il mondo. È di fondamentale importanza, pertanto, focalizzarsi su ciò che a partire dal 18 ottobre 2019 riguarda uno dei principali mercati di sbocco per l'Italia: gli Stati Uniti. L'imposizione di pesanti dazi, pari al 25%, da parte del governo americano sui prodotti provenienti dall'UE ha colpito profondamente non solo l'Italia ma anche la Francia, la Germania, la Spagna e il Regno Unito. L'Italia ha riscontrato, infatti, una diminuzione del 20% delle vendite di prodotti agroalimentari, in particolare per quanto riguarda i prodotti caseari, i salumi, gli agrumi, i succhi e i liquori. Facendo riferimento ai prodotti caseari, il Parmigiano Reggiano e il Grana Padano risultano i più colpiti passando da un prezzo di 40 dollari al chilo a 45 dollari al chilo (Coldiretti citato da ANSA, 2019). Di conseguenza, a trarre maggiori vantaggi da tutta questa situazione sono le industrie alimentari statunitensi che cercano di imitare i prodotti italiani spacciandoli per autentici, come per esempio il "Parmesan", e che avendo un costo minore attirano i consumatori registrando un aumento delle vendite. Le esportazioni di formaggi italiani risultano essere la categoria italiana più colpita in assoluto per un valore di circa 280 milioni di euro, considerando che gli Stati Uniti erano il principale mercato di sbocco extra-europeo per i prodotti agroalimentari italiani (ANSA, 2019).

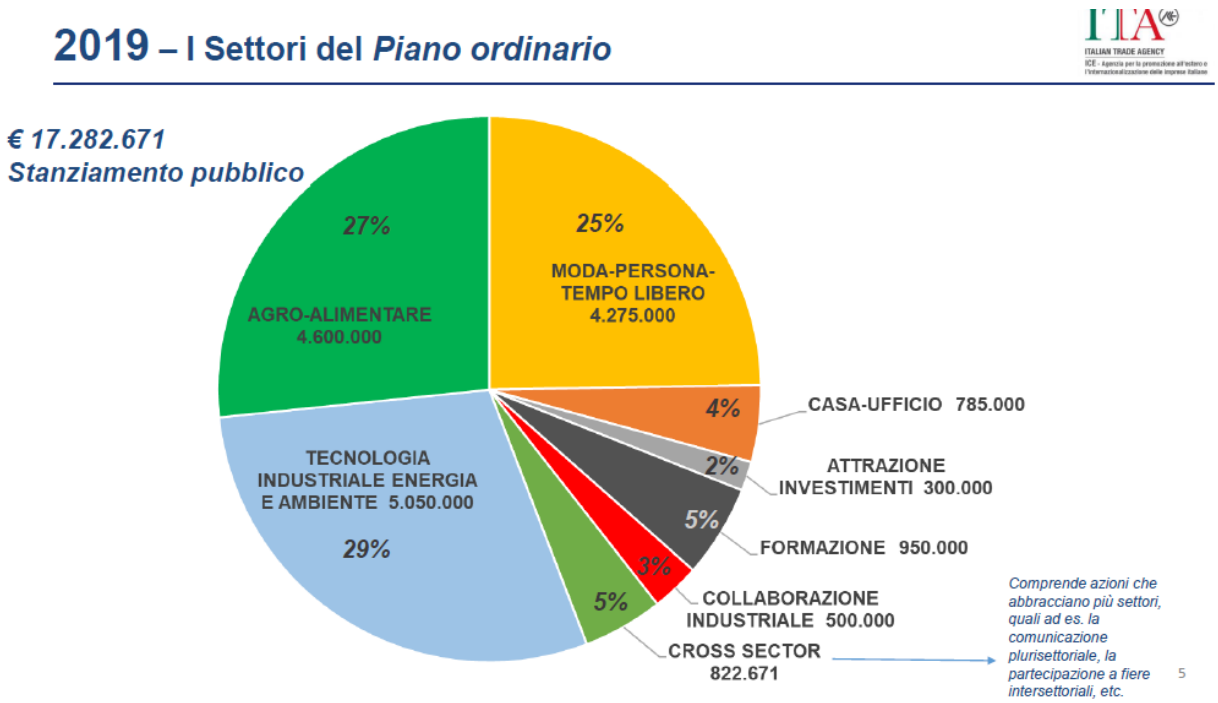
C'è la necessità, pertanto, che l'Europa stabilisca un dialogo con gli USA per cercare di trovare un accordo che porti beneficio alle economie di entrambi i Paesi e che restituisca all'Italia l'identità e l'autenticità dei propri prodotti (ANSA, 2019).

2.8 La promozione internazionale dei prodotti agroalimentari italiani

Come già affermato in precedenza, una delle attività principali gestite dall'ICE è quella di promuovere i prodotti del Made in Italy all'estero.

Numerosissime sono le iniziative promosse dall'ICE per espandere la produzione dei prodotti italiani nei mercati internazionali, come ad esempio manifestazioni espositive, azioni di comunicazione, seminari, degustazioni, giornate tecnologiche, corsi di formazione, indagini, task force, desk, siti web, studi, missioni in Italia, attività di supporto alla promotion e in minima parte anche missioni imprenditoriali (ICE, 2019h).

Questo paragrafo approfondirà in modo particolare la promozione dei prodotti appartenenti al settore agroalimentare italiano, focalizzandosi principalmente su eventi promozionali recenti.



Fonte: ICE piano ordinario 2019

L’areogramma sopra riportato è stato estrapolato dallo studio delle attività promozionali dell’ICE presenti nel piano ordinario 2019. Come si può notare dal grafico, la cifra di 17.282.671€ rappresenta i fondi pubblici concessi all’ICE per svolgere il proprio compito di promozione dei prodotti italiani all’estero.

Il settore agroalimentare si aggiudica il secondo posto, vantando una percentuale di investimento pari al 27% e con una cifra che ammonta a 4.600.000€. La maggior parte di questi fondi sono indirizzati verso i mercati asiatici ed europei (ICE, 2019h).

Infatti, tra i più recenti ed importanti progetti di promozione agroalimentare internazionale spiccano il “Food2China”, “Alimentaria Barcellona 2020” e “Sirha Budapest 2020”.

2.8.1 Progetto Food2China

Si tratta del primo progetto digitale di espansione delle imprese agroalimentari italiane nel mercato cinese. Food2China è, infatti, una piattaforma virtuale che ha lo scopo di mettere in contatto le aziende produttrici italiane con le aziende importatrici cinesi. La Cina è oggigiorno uno dei mercati più sviluppati al mondo, in quanto grazie alla sua grande disponibilità di materie prime riesce a produrre autonomamente la maggior parte dei prodotti, diventando così uno dei principali Paesi esportatori. Nonostante ciò, riguardo al settore agroalimentare, il mercato cinese nutre da sempre un profondo interesse anche per i prodotti dell’Occidente: l’Italia, infatti, è il quarto fornitore di prodotti alimentari e il quinto fornitore di vini per la Cina (ICE,2019m). Il settore agroalimentare è quello che tra tutti presenta una crescita più sostenuta sulle piattaforme e-commerce cinesi, che sono diventate il mezzo principale che hanno a disposizione le imprese per entrare nel mercato cinese attraverso investimenti contenuti.

Il portale Food2China è stato creato nel 2018 ed agisce come una vera e propria vetrina online, dove le imprese italiane possono farsi notare e incontrarsi virtualmente con quelle cinesi, grazie alla presenza di un padiglione italiano sul portale gestito in parte dall’ICE a seguito di un accordo stipulato con l’IFA (Imported Food Association). Secondo uno studio condotto da quest’ultima, è

emerso che il Food & Wine Made in Italy è sempre più in voga in Cina tra le giovani generazioni, registrando una crescita delle vendite al dettaglio online, prendendo in considerazione il periodo 2014-2021 (ICE, 2019m).

All'interno della piattaforma possono inserirsi al massimo 30 aziende che vantano di un fatturato di esportazione superiore a 500.000€, le quali hanno la possibilità di promuovere i propri prodotti sulla vetrina online per un periodo di sei mesi (ICE, 2019m).

2.8.2 Alimentaria Barcellona

Si tratta di uno degli eventi principali per le aziende agroalimentari italiane e di tutto il mondo, che si svolge ogni due anni a Barcellona. È un'iniziativa che nasce all'interno del Piano Export Sud 2, nato con lo scopo di sostenere l'esportazione dei prodotti provenienti dalle regioni italiane meno sviluppate. Pertanto, a questo evento partecipano le principali aziende agroalimentari e vinicole di Abruzzo, Molise, Basilicata, Campania, Puglia, Calabria, Sicilia e Sardegna. Queste aziende hanno così un'ottima occasione per presentare e promuovere i loro prodotti, rafforzando le posizioni già ottenute sul mercato internazionale o instaurando nuove opportunità commerciali. Il prossimo evento Alimentaria si svolgerà a Barcellona dal 20 al 23 aprile 2020 (ICE, 2019e).

2.8.3 Sirha Budapest

Anche in questo caso, come in quello precedente, si tratta di un'iniziativa che si è avviata all'interno del Piano Export Sud 2 e che quindi favorisce la promozione dei prodotti provenienti dalle regioni d'Italia meno sviluppate. Queste hanno così modo di approdare con i loro prodotti anche in territorio ungherese, con la possibilità di farsi conoscere a livello internazionale. L'Ungheria vanta di un settore agroalimentare in continua crescita, facendo riferimento al mercato italiano per l'approvvigionamento di prodotti di prima qualità. Infatti, secondo quanto riportato dall'ICE (2019n), nel 2018 le importazioni ungheresi di prodotti italiani

ammontavano a 322 milioni di €, con un aumento del 19% rispetto all'anno precedente.

2.9 Considerazioni generali sulle esportazioni dei prodotti agroalimentari italiani

Dopo l'analisi svolta nel paragrafo precedente, è possibile affermare che, nel periodo 2014-2018/9 si registra un andamento crescente dell'export dei prodotti agroalimentari italiani nei mercati internazionali. Anche se sono stati esaminati solamente tre tra i prodotti più rappresentativi del Made in Italy, l'incremento delle esportazioni si presenta anche in tutti gli altri.

È opportuno pertanto considerare che Il settore delle esportazioni italiane sta acquisendo sempre più importanza e risulta quindi fondamentale promuovere l'internazionalizzazione delle imprese.

Capitolo 3

Il processo di internazionalizzazione delle imprese e l'evoluzione dell'ICE

In questo ultimo capitolo verrà illustrato il complesso processo che devono affrontare le imprese una volta presa la decisione di espandersi all'estero. Queste imprese devono essere consapevoli che non si tratta di un'operazione semplice e veloce, in quanto devono essere pronte a ricominciare da zero all'interno di un nuovo mercato, confrontandosi con nuovi consumatori che non conoscono i prodotti e con nuovi *competitors* radicati già da tempo nel mercato (Gandellini, 2008).

Prima di espandersi nel mercato internazionale, è importante, pertanto, progettare un'attenta pianificazione al fine di superare le varie difficoltà e puntare ad avere successo all'interno del mercato estero.

Secondo quanto affermato da Gandellini (2008), infatti, "la chiave della strategia aziendale è l'orientamento al mercato" (p.2). Ciò significa che è necessaria una scrupolosa analisi, la quale prevedendo il comportamento e le scelte dei consumatori, dia la possibilità alle imprese di individuare i mercati esteri più redditizi, che possano cioè accogliere al meglio i nuovi prodotti in entrata, accrescendo i profitti delle imprese italiane. Inoltre, confrontando strategie diverse, le imprese possono valutare i possibili costi opportunità, ovvero i potenziali benefici a cui un'impresa è disposta a rinunciare scegliendo una strategia piuttosto che un'altra (Gandellini, 2008, p.9).

Tenendo in considerazione tutto ciò, la realizzazione di un *export plan* si prospetta essere la cosa più importante da fare per le imprese in vista dell'entrata nel mercato internazionale. Si tratta, infatti, di un documento scritto che agisce come una sorta di "guida" per orientare le imprese ad espandersi all'estero. In questo documento vengono riportati gli obiettivi da raggiungere nel medio lungo termine, le opportunità da sfruttare e i punti di forza dell'impresa su cui fare leva per conquistare un numero sempre più consistente di consumatori (Gandellini, 2008, pp. 10-11).

Ogni impresa, piccola, media o grande che sia dovrebbe stilare un *business plan* per non farsi trovare impreparata ad affrontare situazioni commerciali indesiderate. E parlando di imprese che desiderano ottenere posizioni di mercato all'estero, i rischi e le difficoltà aumentano rispetto a quelle che si rivolgono solamente al mercato domestico, rendendo indispensabile la creazione di un *export plan* adeguato.

Come già accennato all'inizio di questo capitolo, infatti, entrare in un nuovo mercato all'estero risulta essere tutt'altro che semplice. L'impresa deve essere pronta a farsi strada tra una serie di concorrenti già da tempo inseriti in quel mercato, cercando di individuarne le caratteristiche così come le preferenze, le abitudini e le necessità dei consumatori. È necessario, pertanto, studiare attentamente una strategia d'entrata che metta in evidenza i punti di forza dell'impresa, permettendole di superare la concorrenza ed attirare l'attenzione dei consumatori (Gandellini, 2008, p.13).

3.1 Vantaggi e rischi dell'internazionalizzazione

Sicuramente tra i vantaggi maggiormente ricercati dalle imprese c'è quello che riguarda l'incremento della produzione. Estendendo, infatti, la propria attività commerciale all'estero, aumentandone le vendite rivolte ad un numero sempre più esteso di consumatori, aumentano anche il giro d'affari e i profitti delle imprese. Inoltre, le imprese che hanno esteso le proprie dimensioni maturando un'esperienza produttiva nel mercato estero, hanno il vantaggio di sfruttare le economie di scala che consentono di diminuire i costi di produzione all'aumentare dei volumi di vendita. In aggiunta, estendendo la vendita dei propri prodotti a più mercati, si verifica una sorta di "diversificazione del rischio", in quanto le imprese non dipendendo da un solo mercato, hanno meno probabilità di fallire. Infine, ultimo ma non per importanza il vantaggio per le imprese di arricchire la propria esperienza entrando in contatto con realtà diverse che possono aiutarle a sviluppare idee nuove ed innovative che possono essere utilizzate nel mercato italiano (Gandellini, 2008, p.14).

Nonostante i numerosi vantaggi, le imprese che hanno intenzione di internazionalizzarsi devono prestare molta attenzione ai rischi a cui possono andare incontro. Primo fra tutti il rischio d'impresa, ossia il rischio che hanno le imprese che sono appena entrate nel mercato internazionale di fallire, oppure il rischio economico derivato dalla volatilità e dall'incertezza di alcuni mercati, soprattutto quelli caratterizzati da maggiori tassi di crescita, che possono agire negativamente sull'andamento della domanda. Infine, altri due rischi da tenere in considerazione sono il rischio monetario e il rischio politico. Per quanto riguarda il primo, si tratta del rischio di subire la svalutazione della moneta estera rispetto all'euro nel momento in cui l'impresa deve ricevere un pagamento, diminuendo così il valore della transazione di denaro precedentemente ritenuta adeguata. Infine, le imprese che operano soprattutto nei mercati extra-europei, dovendo rispettare le leggi del Paese straniero, possono andare incontro al rischio politico, ossia ad una serie di azioni protezionistiche come l'aumento dei dazi o delle barriere tariffarie dovute all'intervento del governo all'interno delle questioni economiche (Gandellini, 2008, p. 15).

3.2 La struttura dell'export plan

Riflettendo sui possibili rischi a cui le imprese possono andare incontro espandendosi all'estero, risulta fondamentale elaborare un *export plan* il più possibile dettagliato e completo che possa agire come una strategia di difesa per proteggere l'impresa dai pericoli sopra enunciati.

Nella prima parte del piano, l'azienda deve presentarsi, descrivendo la propria storia, la propria *mission* e le motivazioni che l'hanno spinta ad optare per l'internazionalizzazione. Successivamente, vengono elencati gli obiettivi, vengono descritti i prodotti dell'azienda e delineati i punti di forza su cui puntare all'interno del mercato internazionale, così come i punti di debolezza che l'azienda vuole impegnarsi a superare (Gandellini, 2008, p.16).

Per quanto riguarda, invece, la seconda parte del piano, vengono analizzati approfonditamente i mercati esteri. In base al settore in cui opera l'impresa, vengono selezionati determinati Paesi che vantano alcune caratteristiche

particolari. Inoltre, i vari Paesi vengono valutati anche prendendo in considerazione il contesto economico e culturale nel quale sono inseriti, esaminandone attentamente i segmenti, i fattori di successo, le potenzialità e i concorrenti nel mercato estero di riferimento (Gandellini, 2008, p.16-17).

La parte più importante dell'*export plan* resta quella riservata alle strategie d'ingresso all'interno del mercato estero, alle strategie competitive di prezzo, comunicazione e distribuzione e alle strategie di difesa dai possibili rischi (Gandellini, 2008, p.17).

Inoltre, un'altra parte significativa all'interno dell'*export plan* è quella dedicata alla previsione dei risultati economici e finanziari nel medio e lungo termine, così come la parte dedicata all'individuazione di un piano alternativo nel caso in cui si verifichino delle situazioni impreviste che alterino il piano originale (Gandellini, 2008, p.18).

Per evitare di commettere errori, è necessario che le imprese si rivolgano a persone qualificate ed esperte come professionisti, consulenti o export manager, oppure che facciano affidamento ai servizi messi a disposizione dall'ICE, dalle associazioni di categoria, da Unioncamere e dalle aziende che collaborano con le camere di commercio (Gandellini, 2008, p.19).

3.3 Gli aspetti critici del mercato internazionale

Quando si sviluppano rapporti commerciali con persone che vivono in un Paese straniero, è opportuno non sottovalutare una serie di aspetti fondamentali da tenere in considerazione per una buona riuscita degli accordi commerciali.

Relazionarsi con persone che non condividono la stessa lingua e lo stesso territorio nazionale, può trasformarsi in un problema se non si è consapevoli di avere a che fare con qualcuno che ha una cultura, delle abitudini e un modo diverso di vedere le cose rispetto a quello a cui si è abituati di solito. È necessario, pertanto, dotarsi di un'elasticità mentale tale da rispettare le differenze altrui, aprendosi alla diversità e alla multiculturalità (Gandellini, 2008, p.20).

Un altro aspetto imprescindibile riguarda l'insieme di norme in vigore in un determinato Paese che possono non coincidere con quelle presenti all'interno di un altro Paese o con quelle del Paese di provenienza. È necessario, pertanto, informarsi preventivamente sugli aspetti legali, sulle normative e trattative contrattuali. Infatti, ciò che è considerato legale in un Paese può non esserlo in un altro Paese (Gandellini, 2008, p.20).

Per quel che riguarda invece i metodi di pagamento, è opportuno concordarli anticipatamente includendo la protezione del credito da possibili svalutazioni della moneta.

Parlando di commercio internazionale, un fattore determinante è senza dubbio il trasporto, in quanto incide direttamente sul prezzo di vendita delle merci. Tutto dipende, infatti, dalla distanza che queste devono percorrere per raggiungere la loro destinazione, ossia l'acquirente. Maggiore è la distanza, maggiori sono i rischi a cui è esposta la merce di essere danneggiata. Le imprese dovranno pertanto valutare la convenienza dei propri servizi di trasporto in relazione a ciò che offre la concorrenza, cercando il più possibile di renderli efficienti, sicuri ed economici (Gandellini, 2008, p.21).

3.4 Valutazione dei fattori di entrata nel mercato internazionale

Le decisioni strategiche che vengono prese dai manager di un'impresa in merito all'entrata nel mercato internazionale devono essere attente, precise e previdenti basate su di un approccio sistematico. Tra i principali elementi da tenere in considerazione ci sono il valore percepito, il prezzo e la quota di mercato. Gandellini (2008) afferma che "la quota di mercato è direttamente e positivamente condizionata dal valore percepito complessivo, mentre è direttamente ma negativamente condizionata dal prezzo, che peraltro può condizionare positivamente la percezione di valore" (pag.38). Ciò significa che la determinazione dei ricavi di un'impresa, ossia del suo fatturato dipendono, in parte, dai prezzi stabiliti per la vendita dei prodotti. All'aumentare dei prezzi dei prodotti, infatti, diminuiscono le vendite degli stessi. Tuttavia, l'incremento dei prezzi di vendita può influenzare in maniera positiva il valore del prodotto, il quale

essendo caratterizzato da un prezzo maggiore può essere percepito come un prodotto di maggiore qualità da parte dei consumatori, i quali sono disposi ad acquistarlo al prezzo superiore.

È di fondamentale importanza, perciò, stabilire una fascia di prezzo equilibrata e ponderata in base agli obiettivi stabiliti dall'azienda in modo da poter definire la propria curva di domanda. Al momento di stabilire il prezzo di un prodotto destinato al mercato estero un'impresa deve considerare diversi fattori tra cui: le tasse di importazione che variano in base al tipo di prodotto, sia questo finito o semilavorato, e le caratteristiche del mercato che consentono all'impresa di fissare un prezzo minimo e uno massimo.

Un'alternativa valida potrebbe essere quella di delocalizzare il processo produttivo dell'impresa nel mercato estero, in modo da risparmiare nei costi e di conseguenza di essere più competitivi nel mercato, eliminando del tutto i costi di trasporto e le tasse di importazione (Gandellini, 2008, p.26).

È evidente, pertanto, il bisogno che hanno le imprese di analizzare i fattori di successo che determinano la loro posizione nel mercato internazionale, confrontandoli con quelli delle principali imprese concorrenti.

3.5 Pianificazione internazionale

Come già accennato precedentemente, quando un'impresa sceglie di espandere la propria produzione in un mercato internazionale, è fondamentale pianificare tutto con molta attenzione e da diversi punti di vista.

Le imprese hanno una vasta gamma di possibilità per accedere alle informazioni e ai dati statistici che contraddistinguono i diversi mercati all'estero. Le varie istituzioni internazionali e nazionali pubblicano periodicamente banche dati facilmente accessibili a tutti, in base alle quali poter valutare le possibilità o meno di accesso. Le imprese possono, infatti, fare riferimento alle informazioni fornite dalle organizzazioni internazionali come per esempio il Fondo monetario internazionale, l'Organizzazione mondiale del commercio, la Banca Mondiale, le Nazioni Unite, l'Unione Europea, l'Organizzazione delle Nazioni Unite per

l'alimentazione e l'agricoltura, l'Organizzazione internazionale del lavoro e l'Organizzazione per la cooperazione e lo sviluppo economico, oppure alle istituzioni nazionali come l'ICE, le camere di commercio italiane all'estero, i ministeri economici e le banche centrali (Gandellini,2008, pp.51-52).

È importante fare una selezione accurata del mercato che si presterà ad accogliere i prodotti dell'impresa, considerando fattori, come i bisogni della popolazione, il reddito pro-capite, l'andamento della domanda, il numero di concorrenti ed eventuali barriere protezionistiche poste all'entrata, che andranno a formare l'indice di attrattività di un dato mercato che consente alle imprese di determinare quali sono i mercati più attraenti su cui puntare (Gandellini, 2008, p.55).

3.6 Stimare i potenziali dei mercati esteri

La parte più significativa ma allo stesso tempo più critica del processo di pianificazione è quella che riguarda "la stima dei potenziali di mercato", ossia la previsione dei ricavi di vendita, collegata a sua volta alle stime sull'andamento del mercato e alla posizione competitiva in cui opera l'azienda (Gandellini, 2008, p.60).

Al fine di prevedere in modo adeguato i potenziali del mercato di destinazione, è utile considerare una serie di metodi. Si distinguono due diverse categorie di questi metodi preventivi che sono quella *desk* (a tavolino) e quella *field* (sul campo). Valutare un mercato basandosi su dati che si possono ricavare solo operando direttamente all'interno dello stesso, come suggerito dal metodo *field,* potrebbe richiedere un'eccessiva quantità di tempo e di denaro. Il metodo desk, invece, include diverse tipologie di approccio al mercato: *extrapolation, causative* e *judgmental*. *Extrapolation* prevede di effettuare un'analisi temporale di mercato, confrontando dati passati sull'andamento dei consumi nei segmenti di determinati Paesi target. *Causative*, invece, presuppone il confronto delle variabili causa-effetto, mentre il metodo *judgmental* è decisamente il più semplice da utilizzare nel breve periodo, quando non si ha a disposizione troppo tempo ma c'è l'urgente necessità di valutare il mercato estero. Si tratta, infatti, di un metodo che fa

riferimento a dati generici basati sulle valutazioni, sulle opinioni e sulle stime dei consumatori. Questa tipologia di valutazione presenta, a sua volta, tre diverse caratteristiche: *bottom-up, benchmark e top-down* (Gandellini, 2008, p.63).

Per quanto riguarda la caratteristica del *bottom-up*, questa prevede che si vada dal basso verso l'alto, ossia che si parta dall'analisi dettagliata dei canali distributivi, ai quali viene affidata la consegna dei prodotti delle imprese ai consumatori finali, per poi passare ad esaminare i target di clientela a cui rivolgere i prodotti (Gandellini, 2008, p.63).

Mediante, invece, il metodo *benchmark* le imprese prendono come punto di riferimento altre aziende leader in un certo mercato, mettendo a confronto caratteristiche sociali, economiche e demografiche, come ad esempio il consumo pro-capite. Il termine *benchmark* significa, infatti, "parametro di riferimento" proprio perché prendendo ad esempio aziende di successo inserite già da tempo nel mercato estero, le imprese appena entrate in quel mercato non sono abbandonate a loro stesse, ma anzi avendo un termine di paragone, oltre a stimare le potenzialità del mercato, sono anche in grado di capire meglio i loro punti di forza e di debolezza, così come gli obiettivi su cui puntare e le strategie da adottare (Gandellini, 2008, p.64).

Infine, data la presenza del metodo *bottom-up*, di certo non può mancare quello *top-down*. Questo metodo, infatti, sviluppandosi dall'alto verso il basso, parte dalla stima generale dei possibili consumatori di un prodotto inseriti all'interno di un certo mercato, arrivando poi alla determinazione più specifica del numero effettivo di consumatori dell'azienda. Si parte, così, dall'obiettivo che si vuole raggiungere, pianificando bene dove si intende arrivare ed avendo una chiara visione dell'insieme, per poi analizzare la strategia necessaria per arrivarci (Gandellini, 2008, pp. 63-64).

3.7 La Convenzione di Vienna sulla vendita internazionale di beni mobili

Di Meo (2008) afferma che “la Convenzione di Vienna costituisce la legge nazionale applicata alla vendita internazionale di beni mobili per gli Stati che vi hanno aderito” (p.139). Si tratta, infatti, di una regolamentazione, stabilita dall’UNCITRAL (United Nations Commission on International Trade Law), che si propone di disciplinare la compravendita di beni mobili in corso tra due Stati diversi che presentano legislazioni diverse, agevolandone gli scambi commerciali. Questa normativa si inserisce come un punto di incontro tra gli Stati, in quanto cerca di appianare le differenze tra sistemi giuridici diversi, in modo da poter risultare come un testo comune a cui i diversi Paesi possono accedere nonostante le loro differenze giuridiche. La Convenzione di Vienna viene presa in considerazione dagli Stati per la formulazione dei contratti di compravendita con le controparti estere, per la definizione degli obblighi spettanti ai venditori e ai compratori così come delle relative tutele in caso di inadempimento. Questa convenzione entrò in vigore per la prima volta nel 1988 e include circa un centinaio di Paesi europei ed extra-europei (Di Meo, 2008, p.139).

3.8 La scelta del canale di distribuzione

Un altro step che un’impresa deve considerare dopo aver scelto il mercato estero di destinazione dei propri prodotti è la scelta del canale di distribuzione. Si tratta, infatti, di decidere quale sia il modo migliore per far arrivare le merci ai consumatori finali, e in base al tipo di distributore capire qual è la clientela a cui si rivolge, la reputazione che ha nel mercato, con che tipo di *competitors* l’impresa dovrà confrontarsi e in che modo riuscirà ad essere più competitiva. L’individuazione del canale di vendita è importante, inoltre, per capire quali sono le condizioni di vendita e pagamento del distributore così come i volumi di vendita che è disposto a gestire (Gandellini, 2008, pp. 88-89).

Ci sono diverse tipologie di canali di distribuzione che variano in base alla distanza che intercorre tra il produttore/venditore e l’acquirente/compratore. Esistono,

infatti, canali diretti e indiretti, che a loro volta si suddividono in canali corti e canali lunghi.

Attraverso i canali diretti i produttori riescono a vendere i propri prodotti direttamente ai consumatori senza l'utilizzo di intermediari. È il caso, ad esempio, delle compagnie assicurative che offrono i propri servizi finanziari alla loro clientela, oppure dei produttori di beni industriali che vendono direttamente ai propri clienti. Inoltre, a far parte di questa categoria ci sono anche imprese che utilizzano i canali elettronici, che creando una piattaforma online per la vendita dei prodotti, eliminano le barriere spazio-temporali, sviluppando un rapporto diretto con i consumatori (Cocuzza, n.d).

Facendo riferimento, invece, ai canali indiretti, quando a porsi tra produttore e acquirente c'è un solo dettagliante si parla di canale corto. Il dettagliante (negozio, supermercato, punto vendita), infatti, acquista le merci dal produttore o da un grossista per poi rivenderle all'acquirente ad un prezzo superiore per ricavarne profitto. Per quanto riguarda, invece, la vendita di prodotti che vantano di un marchio importante e che si contraddistinguono per certe caratteristiche, come per esempio i prodotti di lusso o di cosmesi si parla di distribuzione selettiva, in quanto sta al produttore scegliere punti vendita specifici adatti ad accogliere questo tipo di prodotti che devono mantenere una certa immagine anche agli occhi dei consumatori finali (Cocuzza, n.d). Si ha a che fare, invece, con un canale di distribuzione lungo nel momento in cui più di un intermediario (agenti, grossisti, distributori al dettaglio) si interpone tra produttori e acquirenti. All'interno di questa tipologia di canale di distribuzione gioca un ruolo fondamentale la figura del grossista, che occupandosi di commercio all'ingrosso acquista le merci in grande quantità che vengono poi rivendute ai dettaglianti dopo essere state acquistate dai produttori. Questi ultimi si sentono così più agevolati nella gestione commerciale, evitando di concludere contratti con numerosi dettaglianti sparsi in diverse aree geografiche (Cocuzza, n.d).

Questo è il caso soprattutto delle imprese che hanno intenzione di vendere i propri prodotti all'estero, quando risulta essere utile affidarsi ad un serie di intermediari che conoscono le caratteristiche del mercato di destinazione e che possono, quindi rendere più facile la vendita dei prodotti.

È necessario, pertanto, che le imprese valutino bene i canali distributivi che scelgono per le loro merci, in quanto tali decisioni, se non vengono accompagnate da un'analisi adeguata, possono comprometterne la riuscita commerciale (Gandellini, 2008, p.95).

3.9 Il ruolo del trasporto nel commercio internazionale

Il ruolo svolto dal trasporto all'interno del commercio internazionale è notevole, in quanto la consegna della merce da un Paese all'altro è determinante per la buona riuscita degli scambi commerciali internazionali. Alla base di tutte le trattative e di tutti gli accordi stipulati dai Paesi che si vogliono espandere all'estero, infatti, c'è la consegna e l'arrivo in buono stato delle merci nei mercati di destinazione. I tre principali fattori da prendere in considerazione quando si parla di trasporto internazionale sono il costo, la rapidità e la sicurezza. Le tipologie di trasporto variano, infatti, in base a questi tre elementi, alle caratteristiche delle merci e alle esigenze della controparte. L'esportatore dovrà innanzitutto determinare il valore della merce e in seguito considerare i fattori sopra citati in modo da poter valutare correttamente il mezzo di trasporto più adeguato per la consegna delle merci oggetto di scambio (Di Meo, 2008, p.208-209).

Tra i vari tipi di trasporto ci sono quello via mare e quello via ferrovia che si distinguono per essere i mezzi più lenti ma anche i più economici, mentre invece il trasporto via strada e via aereo sono in grado di garantire una rapida velocità di consegna a bassi rischi ma a costi più elevati. Inoltre, c'è un'ulteriore possibilità molto conveniente ovvero quella di effettuare il trasporto intermodale. Si tratta di una modalità di trasporto che racchiude tutte le altre in un unico contratto, assicurando la consegna delle merci in totale sicurezza e a costi contenuti (Di Meo, 2008, p.210).

Per regolare il delicato momento della consegna delle merci al compratore, la camera di commercio internazionale nel 1936 approvò per la prima volta una serie di regole denominate *Incoterms* (International Commercial Terms) per facilitare la gestione del flusso di merci esportate ed importate dai Paesi di tutto il mondo. Grazie a queste regole, infatti, i Paesi hanno un unico codice di riferimento su cui

basarsi nel momento in cui venditori e compratori sono chiamati a decidere in merito alla distribuzione di costi e rischi relativi alla consegna della merce.

La tabella degli *incoterms* viene aggiornata ogni decennio in modo da rendere attuali le sigle che regolano i vari processi di consegna (Di Meo, 2008, pp.212-213).

3.10 I Rapporti dell'ICE a confronto

È già stata sottolineata più volte precedentemente l'importanza attribuita al ruolo dell'ICE nell'internazionalizzazione delle imprese italiane. Dopo averne raccontato la storia ed avendone elencati tutti i vari servizi offerti alle imprese così come la serie di eventi di promozione internazionale, è giunta l'ora di analizzare i vari rapporti redatti dall'ente nel corso degli anni, che partono dal biennio 1986-1987 fino ad arrivare ad oggi, con la pubblicazione dell'ultimo report che risale al periodo 2018-2019.

L'obiettivo principale è quello di capire lo sviluppo e la crescita dell'ICE attraverso l'evoluzione delle iniziative promozionali dei prodotti Made in Italy e l'incremento dell'offerta di corsi che mirano a formare figure professionali in grado di gestire l'espansione delle imprese nei mercati internazionali. Inoltre, vengono riportate le variazioni delle esportazioni e delle importazioni italiane con particolare attenzione al settore agroalimentare.

Di seguito verranno messi a confronto i rapporti ICE degli anni 1986-1987, 1990-1991, 2000-2001, 2010-2011 e 2018-2019. È sicuramente importante analizzare ciò che viene presentato nel primo rapporto, l'impostazione e le questioni trattate, così come è utile capire la situazione agli inizi dei tre diversi decenni: anni '90, anni 2000, anni 2010 fino ad arrivare ai giorni nostri con il rapporto 2018-2019. Per concludere, verrà presentato il rapporto ICE promemoria 2019 che fornisce una breve anticipazione sull'andamento futuro delle esportazioni italiane all'estero durante il biennio 2020-2021.

3.10.1 Rapporto ICE 1986-1987

Il primo rapporto disponibile è quello che racconta la situazione del commercio estero italiano durante il biennio 1986-1987. Il rapporto è suddiviso in tre diversi capitoli che tracciano un quadro generale sugli sviluppi del commercio internazionale in base alle diverse aree geografiche, incentrandosi in particolare sulla posizione ricoperta dall'Italia dettata dalla bilancia dei pagamenti (ICE, 1987).

Per quanto riguarda l'andamento delle esportazioni e delle importazioni, in questo periodo la situazione è abbastanza critica. Si registra, infatti, un calo delle esportazioni e di conseguenza una diminuzione della produzione nazionale destinata ai mercati esteri. Questo era dovuto, in maggior misura, al fatto che si era assistito al crollo dei prezzi del petrolio e alla svalutazione del dollaro che favorirono maggiormente le importazioni (ICE, 1987).

Prendendo in considerazione più da vicino il settore dell'agroalimentare, sfortunatamente nel 1986 l'Italia si trovava in una situazione di disavanzo commerciale, ossia la quantità dei prodotti importati superava quella dei prodotti esportati (ICE, 1987).

3.10.2 Rapporto ICE 1990-1991

Mettendo a confronto il primo rapporto con quello del biennio 1990-1991 si notano delle differenze, nonostante siano trascorsi solo tre anni. I cambiamenti si notano già a partire dalla struttura. Questo report, infatti, si articola in sei diversi capitoli che oltre ad occuparsi di descrivere la situazione del commercio mondiale e della bilancia commerciale dei diversi Paesi, approfondiscono l'incidenza che ha la politica commerciale sull'andamento delle esportazioni e delle importazioni, così come la politica economica estera messa in atto dall'Italia e l'importanza dei servizi offerti dall'ICE per le imprese italiane. Ad esempio, vengono considerate le misure protezionistiche adottate da alcuni Paesi nel corso degli anni '80 e i vari negoziati attuati per favorire il libero scambio di beni e servizi al di là dei confini nazionali (ICE, 1991).

Stando a quanto viene riportato nel report (1991), si riscontra una ripresa delle esportazioni e delle importazioni resa possibile dall'incremento del surplus dei prodotti facenti parte del settore del tessile, cuoio e abbigliamento e dalla riduzione del deficit dei prodotti agroalimentari e dei materiali ferrosi. Il settore chimico e quello energetico, invece, presentano i risultati peggiori.

Focalizzandosi sulla descrizione attribuita all'ICE, si nota che il settore agroalimentare è stato il primo su cui l'istituito decise di puntare per favorire l'internazionalizzazione delle imprese, promuovendo sempre più prodotti alimentari del Made in Italy durante i numerosi eventi e fiere internazionali, resi possibili anche grazie all'aumento dei fondi ricevuti. L'ICE era dotata di una sezione agricola speciale che si occupava, per l'appunto, di gestire le manifestazioni promozionali sopracitate (ICE, 1991, p.290).

3.10.3 Rapporto ICE 2000-2001

Passando a considerare, invece, il rapporto redatto dall'ICE prendendo in considerazione il biennio 2000-2001, si possono notare dei cambiamenti rispetto ai rapporti precedentemente analizzati. Innanzitutto, questo rapporto appare molto più completo e articolato, in quanto essendo suddiviso in ben nove capitoli affronta delle tematiche nuove come ad esempio l'analisi dei dati relativi all'andamento delle esportazioni nelle diverse regioni italiane e le diverse modalità che hanno le imprese italiane di affrontare il processo di internazionalizzazione. Molto importante è anche la parte dedicata alla propensione che hanno le istituzioni pubbliche ad investire nell'espansione all'estero delle imprese italiane (ICE, 2001).

Partendo subito dall'approfondimento del settore agroalimentare, se all'inizio degli anni '90 si erano visti dei miglioramenti, l'inizio dell'anno 2000 segna un ritorno ad una situazione di disavanzo commerciale sia per quanto riguarda i prodotti agricoli sia per i prodotti alimentari e bevande. Nonostante ciò, i volumi di scambio delle merci italiane nei mercati internazionali sono stati consistenti, tanto che sempre più imprese di questo settore cominciano a voler espandersi all'estero, diventando così imprese multinazionali. I mercati esteri di destinazione sono soprattutto quelli facenti parte dell'Unione Europea, anche se cominciano a prendere piede anche

gli scambi commerciali verso i Paesi extra-europei. l'America settentrionale, ad esempio, prendendo in considerazione i flussi commerciali dell'agroalimentare, si aggiudica il secondo posto tra i mercati di destinazione delle merci. Inoltre, tra i comparti alimentari maggiormente sviluppati emergono soprattutto le bevande, che grazie alle esportazioni di vino registrano una crescita sostenuta. Si è verificata anche una tendenza positiva all'esportazione di prodotti a base di carne, anche se in questo caso le importazioni si sono rivelate superiori, dell'olio di oliva e dei prodotti lattiero caseari, grazie soprattutto all'espansione dell'Italia nei mercati extra-europei (ICE, 2001, pp. 248-249).

Diventando sempre più importante per le imprese italiane l'attività di internazionalizzazione, il sostegno pubblico per incrementare la presenza italiana all'estero emerge come fondamentale a partire dagli anni 2000. In particolare, la maggior parte dei fondi vengono destinati alle attività di promozione organizzate dall'ICE e da altri enti come le Camere di commercio italiane all'estero, indirizzate prevalentemente in Europa centro-orientale anche se parte degli investimenti sono stati fatti anche in Asia e America (ICE, 2001, p.399).

Gli anni 2000 segnarono la nascita del sistema informativo nazionale per il commercio estero (SINCE), e lo sviluppo di altri enti che si occupano di supportare le imprese italiane durante le loro operazioni commerciali all'estero come la SIMEST e la SACE. Queste due società si occupano di sostenere da un punto di vista economico-finanziario le imprese che intrattengono scambi commerciali con l'estero, appoggiando in particolar modo il credito all'esportazione e supportando gli investimenti italiani all'estero (ICE, 2001, pp.399-400). Verso la fine degli anni '90 e l'inizio del 2000 vennero, infatti, approvati una serie di decreti e provvedimenti amministrativi per facilitare il processo di internazionalizzazione delle imprese italiane, come per esempio il n. 143 del 1998 e il n.113 del 2000.

Tramite l'approvazione del decreto n.143/98 si sono ridefiniti i ruoli della SIMEST, che acquisisce maggiori responsabilità e maggiori strumenti finanziari nell'affiancamento alle imprese che desiderano espandersi all'estero, e della SACE, che assicura i crediti all'esportazione delle imprese dai vari rischi a cui possono andare incontro (ICE, 2001, p.404). Questo decreto definisce anche il

compito della SIMEST di supportare gli investimenti italiani diretti verso i paesi extra-europei mediante agevolazioni finanziarie.

Il decreto ministeriale n. 113/00 stabilisce in modo dettagliato i limiti entro i quali gli investimenti all'estero delle imprese italiane possono incorrere ad agevolazioni finanziarie. Grazie a questo decreto, quindi, c'è stata un'estensione dell'ammontare delle quote di partecipazione all'estero oggetto di agevolazioni, segnando perciò un aumento degli investimenti oltre i confini nazionali diretti soprattutto in Europa centro orientale, in America Latina, in Brasile e in Cina (ICE, 2001, p.414).

Ci sono poi altri decreti che nel corso dell'anno 2000 hanno contribuito ad ampliare sempre di più l'attività della SIMEST che si presta a garantire finanziamenti a tassi ridotti alle imprese che decidono di stabilire la loro attività commerciale e produttiva in un Paese che si trova al di fuori dell'UE. Queste imprese, pertanto, possono sempre contare sull'appoggio e sul sostegno di questi enti che vengono creati appositamente per agevolare le imprese che si apprestano ad affrontare un percorso difficile e rischioso come quello dell'internazionalizzazione (ICE, 2001, p.419).

Secondo quanto riportato dal rapporto 2000-2001 dell'ICE, riguardo alle attività promozionali all'estero le imprese avrebbero potuto contare, oltre che sull'ICE, anche sui consorzi all'esportazione e sulle attività organizzate dalle Camere di commercio italiane all'estero. Inoltre, per restare sempre aggiornate sulle questioni inerenti al commercio internazionale, le imprese potevano fare affidamento sull'ICE, che nel corso del 2000 aveva rafforzato il programma di editoria elettronica. Infatti, le imprese anche semplicemente navigando online potevano accedere alle notizie di commercio estero pubblicate con la collaborazione dell'ANSA e avere a disposizione una panoramica dei dati sui progetti gestiti e finanziati dagli organismi e dalle istituzioni internazionali. Inoltre, al fine di favorire l'incontro tra le imprese italiane e quelle estere, nel 2000 venne creato il portale *promoting Italy* accessibile tramite il sito web www.italtrade.com (ICE, 2001, pp.428-429).

Per quanto riguarda la formazione internazionale facente parte dei servizi offerti dall'ICE, nel corso del 2000 è aumentata la domanda di iscrizione ai corsi da parte

dei paesi sottosviluppati, l'assistenza delle Regioni e degli enti locali nella realizzazione dei progetti formativi e sono aumentate le possibilità di cooperazione con gli organismi nazionali ed internazionali (ICE, 2001, p.429).

Tra i servizi di assistenza maggiormente richiesti nel 2000 quelli personalizzati si sono aggiudicati il primo posto, mentre invece sempre più investimenti sono stati sostenuti a favore delle attività promozionali che nel 2000 ammontavano a 168 miliardi di lire. Al fine di favorire un'adeguata crescita economica del paese, l'obiettivo era quello di puntare sul commercio estero, ampliando sempre di più il numero delle imprese insediate nei mercati internazionali. Il settore agroalimentare, insieme a quello meccanico e tessile, era quello che beneficiava maggiormente degli investimenti messi a disposizione per le attività promozionali, che nel 2000 erano pari a 29 miliardi di € nel solo settore agroalimentare, circa il 17, 3% del totale dei fondi investiti e destinati soprattutto in Europa orientale (ICE, 2001, pp.430-431).

3.10.4 Rapporto ICE 2010-2011

Passando ora ad analizzare il rapporto comprendente il biennio 2010-2011, quest'ultimo si articola in modo simile a quello di dieci anni prima. Riguardo la struttura, il rapporto è diviso in due parti, una prende in considerazione il contesto internazionale e l'altra si incentra sulla posizione dell'Italia nel commercio estero. La prima parte offre una visione generale sull'insieme degli scambi commerciali internazionali, focalizzandosi in modo particolare sull'Unione Europea e sulle politiche commerciali adottate dai diversi paesi. La seconda parte, invece, passa ad analizzare l'andamento del quadro macroeconomico dell'Italia nelle diverse aree geografiche e facendo riferimento ai diversi settori produttivi. Gli ultimi due capitoli sono dedicati, come nel rapporto degli anni 2000, alle modalità di internazionalizzazione delle imprese e al sostegno pubblico alle imprese che intendono espandersi all'estero (ICE, 2011).

Il decennio che inizia con l'anno 2010 si trovava ad affrontare una situazione abbastanza critica in cui la maggior parte dei Paesi si apprestava ad iniziare la fase di ripresa economica dopo la crisi finanziaria del 2008. Nel 2010, infatti, il PIL

registrò una crescita dell'1,3% grazie allo sviluppo delle esportazioni e della domanda interna, ma il saldo commerciale rimaneva in ogni caso negativo in quanto l'aumento dell'export è stato pari al 9,1%, di poco inferiore all'aumento delle importazioni pari al 10,5% (ICE, 2011, p.103-104).

La bilancia dei pagamenti dell'Italia nel 2010 presentava un saldo negativo, causato soprattutto dall'incremento dei costi delle materie prime energetiche, primo fra tutte il petrolio. Inoltre, ad incidere negativamente sul saldo c'è stato anche il deprezzamento dell'euro nei confronti delle principali valute, che tuttavia in prospettiva avrebbe potuto stimolare le esportazioni. (ICE, 2011, pp. 105-106).

Per quanto riguarda l'andamento del settore agroalimentare, nel 2010 nonostante un aumento considerevole delle esportazioni (+21,3%) rispetto alle importazioni (+14,4%), il saldo rimase negativo ritornando ai livelli registrati durante la crisi del 2008. La crescita delle esportazioni riguardò soprattutto prodotti come ortaggi e frutta indirizzati prevalentemente verso i mercati europei. Ad aumentare furono anche le importazioni di cereali francesi e nordamericani, così come quelle dei bovini da carne e dei prodotti da pesca provenienti sempre dal mercato francese che registrarono valori maggiori rispetto agli anni precedenti (ICE, 2011).

Anche in questo rapporto, così come in quello che analizzava il biennio 2000-2001, c'è un ampio capitolo che analizza il sostegno finanziario messo a disposizione dal settore pubblico per l'espansione all'estero delle imprese.

Come affermato precedentemente, si tratta di un momento delicato per l'Italia che si apprestava a riprendersi economicamente dopo la crisi che aveva colpito pesantemente la sua economia. Il ministero dello sviluppo economico, pertanto, considerava fondamentale l'esecuzione di iniziative promozionali da indirizzare a mercati promettenti, con l'obiettivo di riguadagnare quote di mercato consistenti, dando avvio ad una serie di scambi commerciali che avrebbero fatto ripartire l'economia nazionale. Si voleva puntare, infatti, ai mercati emergenti, i cosiddetti BRIC (Brasile, Russia, India e Cina), ai mercati più sviluppati economicamente come Nord America ed Europa e infine ai mercati dotati di una prospettiva di crescita elevata come l'America Latina, l'Africa sub-sahariana o l'area del pacifico (ICE, 2011, p.334).

Inoltre, sempre nell'ambito della promozione italiana all'estero, ci sono anche diversi accordi stipulati dal ministero con le associazioni private allo scopo di incentivare ulteriormente l'internazionalizzazione delle piccole e medie imprese (PMI). Ad esempio, tra gli accordi più conosciuti c'è quello concordato con la fondazione CRUI, avente l'obiettivo di rendere le PMI italiane più competitive e più innovative a livello internazionale, grazie a progetti di ricerca e programmi di tirocini universitari con le singole imprese. Si tratta, per l'appunto, di un accordo tra la fondazione CRUI, l'ente ospitante e l'Università che coinvolge diversi Ministeri, tra cui il Ministero dello sviluppo economico, il Ministero degli affari esteri e della cooperazione internazionale e il Ministero dell'istruzione dell'università e della ricerca (ICE, 2001, p.336). Inoltre, sempre dall'interazione tra il settore pubblico e quello privato, a partire dal 2004 si è provveduto ad internazionalizzare il sistema fieristico italiano. [1]

Per quanto concerne, invece, le attività promozionali organizzate interamente dall'ICE, nel corso del 2010 furono investiti 122 milioni di euro, per un totale di 800 iniziative mirate al risanamento dell'economia italiana. Il 25% dei fondi investiti vennero indirizzati al settore meccanico elettronico, il 20% al settore del tessile e dell'abbigliamento e il 17% al settore agroalimentare (ICE, 2011, pp.338-340). Le manifestazioni espositive riscontrarono il maggior successo, in quanto consentirebbero alle imprese produttrici di entrare direttamente in contatto con le imprese interessate all'acquisto dei prodotti. A partire dal 2010, in aggiunta, cominciò ad essere largamente apprezzato il sistema dei B2B (business to business), dato che permette alle imprese di incontrare virtualmente i loro possibili acquirenti, risparmiando i costi di partecipazione ad un evento fieristico (ICE, 2011, p. 341).

[1] Per quanto mi riguarda, fortunatamente ho avuto modo di partecipare ad uno dei tirocini targati MAECI-CRUI, riguardo alla possibilità concessa agli studenti di intraprendere un'esperienza formativa presso rappresentanze diplomatiche italiane all'estero come ambasciate, consolati, istituti di cultura ecc. Io sono stata selezionata per il Consolato generale d'Italia a Barcellona, dove ho avuto modo di partecipare in prima persona alle molteplici iniziative indette dal Ministero per promuovere il Sistema Italia in Spagna.

Inoltre, l'ICE fu molto attivo nel favorire una collaborazione tra imprese italiane e organismi internazionali, grazie alla partecipazione a progetti finanziati da tali organismi e dall'Unione Europea. Soprattutto durante l'avvio di seminari, incontri istituzionali e gare, le imprese ebbero l'occasione di mostrare il loro valore e di stringere nuovi rapporti commerciali con partner esteri. Nel 2010, infatti, l'Italia si aggiudicò uno dei primi posti come vincitore delle gare d'appalto indette dalla Banca Mondiale (ICE, 2011, p.343).

Considerando più da vicino, invece, la promozione effettuata dall'ICE nel settore agroalimentare, nel 2010 fu molto dinamica la presenza dell'Italia all'estero attraverso una serie fiere ed eventi promozionali. Mediante il mantenimento delle quote di mercato nei principali mercati di sbocco e grazie alla scelta di espandersi all'interno di mercati allettanti da un punto di vista commerciale, l'Italia riuscì a superare questi anni di crisi continuando a far conoscere il proprio potenziale nei mercati internazionali. Sempre più numerosi furono gli eventi che mettevano in risalto il Made in Italy dei prodotti alimentari e vinicoli, soprattutto in Europa con fiere dal calibro internazionale come la SIAL a Parigi, l'Alimentaria a Barcellona e la ISM a Colonia. Inoltre, la presenza dell'Italia si riscontrò anche oltre oceano presso il *Summer /Winter Fancy Food* a New York e a San Francisco e al *Fispal Food Service* di San Paolo. L'attività promozionale italiana nel 2010 si estese anche nel mercato asiatico attraverso eventi come *Food & Hospitality* a Shanghai e HOFEX ad Hong Kong anche se, già nel 2010 l'Italia stava cercando di radicarsi nei mercati emergenti che si stavano sviluppando sempre di più come Singapore e gli Emirati arabi. Facendo riferimento, invece, alle iniziative promosse nel territorio nazionale, le più importanti e conosciute sono il Cibus (Salone internazionale dell'alimentazione) a Parma e il Vinitaly a Verona in rappresentanza del patrimonio enogastronomico italiano (ICE, 2011, pp. 355-356).

Sempre più fondi furono investiti nel 2010 dall'ICE per i corsi di formazione professionale, che si caratterizzavano per essere sempre più aggiornati e completi al fine di garantire alle imprese e ai giovani un'adeguata preparazione, in modo da poter affrontare al meglio le sfide poste dal mercato internazionale. I servizi di formazione sono, infatti, considerati tra i servizi principali offerti dall'istituto. Inoltre, in un mondo che cominciava ad essere sempre più orientato verso la tecnologia nel 2010, per la prima volta, furono organizzati dei corsi di formazione online, in

modalità e-learning (ICE, 2011, p.363). Questi corsi spesso comprendevano periodi di tirocinio presso multinazionali italiane ed estere, videoconferenze, analisi di *case-studies* specifici ecc, al fine di creare esperti nel settore in grado di guidare nel miglior modo il processo di internazionalizzazione delle imprese, elaborando strategie efficienti per renderle più competitive nei mercati esteri. Questi corsi cominciarono a diventare sempre più flessibili e dinamici per adattarsi maggiormente alle esigenze delle PMI italiane. Secondo quanto riportato dal rapporto redatto dall'ICE (2011), tra i corsi erogati dall'istituto a partire dal 2008 ci furono: il "corso di marketing" adatto a capire le strategie, a valutare l'andamento dei mercati esteri e a stilare un *export plan*; il "corso sui contratti internazionali" per una corretta stesura degli stessi; il "corso inerente ai finanziamenti nazionali ed internazionali all'export ed agli investimenti"; il "corso sui nuovi mercati focus per l'internazionalizzazione del Sistema Italia" per una corretta valutazione dei mercati di sbocco ed infine il "corso sull'internazionalizzazione del settore Viti-vinicolo: processi e strategie", che nel 2010 non era stato ancora completato (p.368).

3.10.5 Rapporto ICE 2018-2019

Fino ad ora sono stati analizzati diversi report che appartenevano ad epoche passate, attraverso i quali è stato possibile venire a conoscenza dell'andamento degli scambi commerciali dell'Italia con l'estero, approfondendo in modo particolare la situazione del settore agroalimentare. Inoltre, è stato possibile delineare l'evoluzione dei servizi messi a disposizione dall'ICE per le imprese, così come il sostegno al processo di internazionalizzazione delle imprese realizzato sia dal settore pubblico che da quello privato. Adesso è arrivato il momento di analizzare l'ultimo rapporto completo reso disponibile dall'ICE che comprende il biennio 2018-2019. Grazie a questo rapporto sarà possibile avere un quadro generale sulla situazione relativamente attuale dei dati economici inerenti all'import e all'export italiano nei mercati internazionali ed essere a conoscenza dei corsi di formazione professionale, delle svariate attività promozionali e dei programmi ministeriali volti a favorire il Made in Italy all'estero che si sono svolti recentemente.

Partendo dall'indice del rapporto 2018-2019 è possibile riscontrare una certa somiglianza con gli altri rapporti per quanto riguarda le tematiche trattate nei diversi capitoli. Si comincia sempre fornendo un panorama generale della situazione economica mondiale relativa agli scambi internazionali e alle politiche che li regolano, per poi passare alla situazione economica dell'Italia. Successivamente, vengono descritte le aree e i paesi, il territorio e i settori protagonisti dell'internazionalizzazione produttiva. Gli ultimi due capitoli sono dedicati, invece, al sostegno pubblico dell'espansione all'estero delle imprese italiane. In questo report oltre ai capitoli sono presenti molti approfondimenti sulle nuove sfide tecnologiche che le imprese sono tenute ad affrontare al giorno d'oggi, dall' export digitale ai modelli di business *data-driven* (ICE, 2019d).

Per quanto riguarda l'andamento degli scambi commerciali con l'estero, nel 2018 l'Italia registrava un calo delle esportazioni di beni e servizi soprattutto nei Paesi extra-europei, mantenendo, invece, livelli stabili all'interno dell'area euro. Il calo dei volumi di esportazione ha determinato, di conseguenza, una diminuzione della competitività dei prodotti esportati (ICE, 2019, p.95). Lo stesso vale anche per i prodotti importati che hanno subito una diminuzione rispetto ai valori registrati nel 2017 (ICE, 2019d, p.105).

Volgendo uno sguardo più ravvicinato al settore agroalimentare, le esportazioni hanno registrato una crescita del +2,5% grazie soprattutto alle bevande, che all'interno del settore si confermano sempre il comparto più internazionalizzato. Mentre riguardo alle importazioni di prodotti alimentari, nel 2018 si registra un calo. Secondo quanto emerso in questo rapporto, a seguito di un confronto realizzato valutando il posizionamento delle quote di mercato sulla totalità delle esportazioni mondiali durante il periodo 2012-2018, è evidente che il settore agroalimentare è uno dei principali settori italiani ad essere presente nei mercati internazionali. L'Italia, infatti, si aggiudica il quarto posto dopo la Germania, i Paesi Bassi e la Francia, anche se le esportazioni vinicole francesi stanno per essere raggiunte da quelle italiane. Il settore agroalimentare è stato inserito all'interno della categoria denominata "successo competitivo globale", in quanto si è notato un incremento delle quote di mercato dell'agroalimentare nei confronti delle esportazioni mondiali e di quelle europee, insieme al settore meccanico, chimico e farmaceutico (ICE, 2019d, pp.138-146).

Dopo aver ottenuto un quadro generale sulla posizione ricoperta dall'Italia nei mercati esteri, è giunto il momento di individuare le iniziative, i programmi e i progetti attuati dall'ICE durante il biennio 2018-2019.

Dal 2003 viene portato avanti il "Piano straordinario per la promozione del Made in Italy e l'attrazione degli investimenti" considerato molto importante per rafforzare l'immagine dell'Italia all'estero e per questo destinatario di considerevoli fondi pubblici che nel periodo preso in considerazione si attestano intorno a 140 milioni di euro. L'obiettivo di questo piano straordinario è incentivare la crescita economica dell'Italia aumentando il numero delle imprese italiane che si espandono nei mercati internazionali e mediante la promozione dell'immagine italiana all'estero riuscire ad attirare sempre più investimenti esteri nel territorio nazionale (ICE, 2019d, pp.278-279).

Inoltre, un altro programma attivo nel corso del biennio 2018-2019 è il Piano Export Sud 2 che si propone di favorire l'internazionalizzazione delle imprese localizzate nelle regioni meno sviluppate del sud d'Italia (Basilicata, Calabria, Campania, Puglia e Sicilia) e nelle regioni in trasformazione (Abruzzo, Molise e Sardegna). Il Piano Export Sud 2 è inserito all'interno di un programma nazionale da cui riceve finanziamenti denominato "imprese e competitività 2014-2020 FESR" che a sua volta viene reso operativo dall'ICE (ICE, 2019d, p.278).

Nel corso del 2018 aumentarono in misura esponenziale i Paesi esteri verso i quali l'ICE organizza eventi promozionali. Per citarne alcuni ci sono Cina, India, Vietnam, Georgia, Arzebaijan, Albania, Giappone e Corea del Sud. Tra le iniziative da ricordare c'è "l'Indio-Italian Technology Summit" e "il China International import export". Secondo quanto emerge dal rapporto dell'ICE (2018-2019), nel corso del primo semestre del 2019 l'Italia manifestò un interesse sempre più crescente verso il mercato cinese, uno dei mercati più grandi al mondo. La continua espansione di questo mercato ha permesso la realizzazione della "Belt and Road initiative" creata per migliorare i collegamenti tra il continente asiatico e quello europeo, consentendo così all'Italia di favorire la cooperazione tra imprese italiane e cinesi soprattutto per quanto riguarda le start up del settore tecnologico (ICE, 2019d, p.280).

Inoltre, nel 2018 si riscontrò una diminuzione dei fondi erogati da parte del Ministero per lo sviluppo economico (MiSE) per quanto riguarda i consorzi e i voucher per l'internazionalizzazione. Questi, infatti, smisero di essere usati a supporto dell'internazionalizzazione delle imprese italiane, mentre aumentarono i fondi destinati alle iniziative realizzate dalle camere di commercio italiane all'estero. Infatti, nel 2018 il MiSE continuò a supportare svariate iniziative e programmi volti a valorizzare il Made in Italy all'estero e a promuovere l'autenticità dei prodotti italiani esportati, come ad esempio avviene all'interno del progetto *True Italian Taste*. Questo progetto finanziato dal MiSE e attuato dall'associazione delle camere di commercio italiane all'estero (Assocamere), divenne operativo a partire dal 2016 con l'obiettivo di contrastare il fenomeno *dell'Italian sounding* per i prodotti facenti parte del settore agroalimentare. Questo progetto si rivolge in modo particolare al mercato statunitense, canadese e messicano (area NAFTA), al fine di promuovere la genuinità dei prodotti agroalimentari italiani contro qualsiasi forma di imitazione (ICE, 2019d, p.291).

Esistono poi programmi che incentivano la collaborazione tra l'Italia e l'America Latina finalizzati allo sviluppo delle filiere di cacao, frutta tropicale e fibre tessili in Paesi come il Perù, il Cile e la Costa Rica (ICE, 2019d, p.291).

È giunto al termine, invece, il progetto "Promozione delle certificazioni agroalimentari del Made in Italy - segmento Kosher e Halal" che prevedeva apposite certificazioni per adeguare i prodotti alimentari italiani alle regole imposte dalle religioni ebraica e islamica, consentendo così alle imprese agroalimentari italiane di esportare anche in questi mercati (ICE, 2019d, p.292).

Inoltre, anche il Ministero degli affari esteri e della cooperazione internazionale (MAECI) diede attuazione nel corso del 2018 ad una molteplicità di attività volte a favorire l'internazionalizzazione del sistema produttivo italiano. Molte iniziative sono state gestite dalla Farnesina in collaborazione con ambasciate, consolati e istituti di cultura italiani all'estero.

Uno dei programmi più importanti sostenuti dal MAECI è "Vivere ALL'italiana", il quale si occupa di valorizzare il Sistema Italia nel suo complesso promuovendo l'italianità come stile di vita. Tra i settori coinvolti da questa iniziativa ci sono quello dello spettacolo dal vivo, del cinema, della lingua, letteratura ed editoria, della

cucina italiana, delle arti visive, della scienza, della ricerca e innovazione, del turismo e territorio, del design/moda, della diplomazia economica, e infine dell'archeologia e tutela del patrimonio (ICE, 2019d, p.294). Stando a quanto riportato nel rapporto ICE (2018-2019), si stima che nel corso del 2018 siano stati realizzati ben 8789 eventi nell'ambito del progetto Vivere ALL'italiana, includendo tutti i settori sopracitati, dislocati in 250 città appartenenti a 110 Paesi differenti (p.294).

Alcune delle iniziative promozionali che rientrano all'interno del programma "Vivere ALL'italiana" diffuse grazie alle reti diplomatiche italiane all'estero sono ad esempio: "Fare Cinema" che si occupa di promuovere all'estero la cultura cinematografica italiana, "la giornata del contemporaneo" per far conoscere all'estero il valore dell'arte contemporanea italiana e "l'Italian Design Day" creato per diffondere i valori di creatività e innovazione appartenenti al sistema produttivo italiano. Altre iniziative riguardano poi "la settimana della lingua italiana nel mondo" organizzata dagli istituti italiani di cultura e "in gara con noi – tender lab" realizzata dall'ICE con lo scopo di formare le imprese sulle varie gare d'appalto a cui possono prendere parte (ICE, 2019d, pp. 295-297).

Per quanto riguarda il settore agroalimentare, si inserisce all'interno del programma "Vivere ALL'italiana" a partire dal 2016 anche l'iniziativa "La settimana della cucina italiana nel mondo". Quest'iniziativa viene gestita dalle reti diplomatiche e consolari e dagli istituti di cultura di tutto il mondo impegnati nella realizzazione di eventi per diffondere i valori e la cultura alimentare che da sempre caratterizzano i prodotti italiani. Attraverso una serie di workshop, corsi di cucina con rinomati chef italiani, degustazioni e approfondimenti teorici su importanti tematiche collegate all'educazione alimentare, c'è la sensazione di immergersi completamente all'interno del patrimonio eno-gastronomico italiano (Ministero degli affari esteri e della cooperazione internazionale, 2019). [2]

A partire dal 2017, infatti, l'Ambasciata italiana a Madrid e il Consolato generale d'Italia a Barcellona hanno realizzato una serie di attività nei settori che meglio

[2] Durante il periodo di tirocinio che ho svolto presso il Consolato generale d'Italia a Barcellona, da maggio ad agosto 2019, ho avuto modo di partecipare direttamente ad alcuni eventi promozionali facenti parte dell'iniziativa "ITmakES". Si tratta di un progetto portato avanti dall'Ambasciata italiana a Madrid per promuovere la cooperazione tra Italia e Spagna.

caratterizzano l'unione tra i due Paesi. ITmakES si inserisce all'interno del programma "Vivere ALL'italiana" e mira a sviluppare iniziative nei settori "Design&Making" e "Food&Wine" (Ambasciata d'Italia a Madrid, 2017b).

I programmi che fanno riferimento al comparto Food&Wine hanno l'obiettivo di creare una collaborazione tra Italia e Spagna all'interno del settore agroalimentare, risaltando il patrimonio eno-gastronomico italiano e i valori che caratterizzano i prodotti italiani rendendoli unici (creatività, sostenibilità, amore per il territorio, lotta contro gli sprechi, ecc…). Queste attività sono rivolte soprattutto ai giovani appassionati del settore, che hanno la possibilità di partecipare a dei veri e propri concorsi finalizzati ad accrescere la loro cultura sulla gastronomia italiana. Ad esempio, nel 2018 era attivo a Madrid il concorso "Prepara i tuoi futuri giovani talenti della cucina italiana" attraverso il quale giovani chef spagnoli e non solo, una volta vinto il concorso, avevano l'opportunità di frequentare la scuola internazionale di cucina di Parma e svolgere un periodo di pratica presso alcuni tra i più prestigiosi ristoranti italiani. Lo stesso vale anche per i sommelier, verso i quali è indirizzato un altro concorso simile (Ambasciata d'Italia a Madrid, 2017a). [3]

[4] Si tratta del concorso "Il Design. Un viaggio tra Italia e Spagna" presentato durante la Barcellona design week 2019 con l'obiettivo di promuovere i valori del design italiano in Spagna, creando una sinergia tra giovani talenti italiani e spagnoli. I progetti vincitori verranno riproposti da imprese italiane di design e ripresentati durante il Salone del mobile di Milano 2020 (Consolato generale d'Italia Barcellona, 2019a).

Stando a quanto riportato dal rapporto dell'ICE 2018-2019, le attività promozionali del 2018 hanno superato nettamente quelle del 2017 e il settore agroalimentare risulta il primo settore per fondi investiti. Infatti, nel 2018 sono stati investiti il

---

[3] Il primo evento importante a cui ho potuto partecipare durante la mia esperienza di stage è stata la festa della Repubblica italiana inserita all'interno dell'iniziativa "Italia Repubblica creativa" ideata dal Consolato generale d'Italia a Barcellona. Questa iniziativa, appartenente al progetto ITmakES, include un ciclo di eventi creati per dare risalto in modo particolare ad una regione italiana: la Puglia, che in tutte le sue sfaccettature dalla musica, al cinema, dal design alla fotografia è stata la protagonista di quest'anno. A seguito di questa serie di eventi la festa della Repubblica italiana si svolse presso il porto di Barcellona, ed essendo aperta a tutta la cittadinanza contribuì a creare molteplici occasioni di incontro e dialogo tra cittadini italiani e spagnoli (Consolato generale d'Italia a Barcellona, 2019b).

[4] Un altro degli eventi a cui ho avuto modo di partecipare durante il mio soggiorno a Barcellona appartiene invece al settore "Design&Making".

36,7% di fondi, pari a 46,5 milioni di € per la promozione dei prodotti alimentari italiani all'estero (ICE, 2019d, p.301).

Una volta terminato il confronto tra i vari rapporti ICE, è possibile trarre un bilancio conclusivo relativo all'evoluzione dell'economia italiana nel commercio internazionale e allo sviluppo dei programmi di promozione del Made in Italy e dei corsi di formazione istituiti dall'ICE nel corso del tempo.

Per quanto riguarda gli scambi commerciali dell'Italia con il resto del mondo, si è riscontrata una tendenza variabile durante il periodo 1986-2019. Situazioni come il crollo dei prezzi del petrolio, la svalutazione del dollaro, la crisi finanziaria del 2008 e il deprezzamento dell'euro sono alcuni dei fattori che hanno influenzato negativamente l'andamento del flusso import-export italiano. Facendo riferimento, invece, all'attività di promozione e formazione svolta dall'ICE, nel corso degli anni si è verificato un incremento delle iniziative promozionali che hanno coinvolto un numero sempre maggiore di Paesi sia europei che extra europei. A partire dal 2000 è aumentato il sostegno pubblico e quello economico-finanziario all'internazionalizzazione delle imprese ed è aumentata l'iscrizione ai corsi di formazione professionale. Successivamente, l'azione promozionale cominciò a indirizzarsi verso i mercati più promettenti e aumentò in maniera esponenziale il numero di programmi e di iniziative a sostegno del Made in Italy all'estero. Il settore agroalimentare è sempre stato uno dei settori più rilevanti all'interno del quadro economico italiano. Nonostante il settore agroalimentare subì periodi in disavanzo commerciale, fu sempre attiva la presenza dei prodotti alimentari italiani nei mercati internazionali. Il comparto delle bevande come ad esempio il vino, in particolare, registrò tassi elevati di presenza all'estero. Essendo, infatti, uno dei settori più rappresentativi del Made in Italy, la maggior parte degli investimenti sia pubblici che privati hanno coinvolto questo settore che nel 2018 risulta essere il maggior settore per fondi investiti in attività di promozione all'estero.

3.10.6 Rapporto ICE promemoria 2019

Nel corso del 2019 l'ICE ha pubblicato un promemoria inerente all'evoluzione del commercio estero per aree e settori, facendo delle previsioni per il biennio 2020-2021.

Secondo quanto riportato in questo articolo, si stima che il biennio 2020-2021 sia caratterizzato da un aumento dei flussi commerciali tra l'Italia e il resto del mondo, in particolare verso i mercati emergenti come India, Vietnam e i Paesi dell'Africa sub-sahariana che hanno registrato tassi di crescita elevati. Inoltre, anche le relazioni tra l'Italia e il mercato cinese si prospettano floride, dato che è previsto un aumento dell'import cinese che potrebbe diventare il primo mercato di sbocco per i prodotti italiani seguito dal mercato americano. Per quanto riguarda i settori, quello della moda, dell'arredamento, quello chimico e quello meccanico hanno riscontrato tassi di crescita elevati, mentre per il settore agroalimentare si prospetta un sostanziale sviluppo durante il biennio preso in considerazione (ICE, 2019b).

Da non sottovalutare, inoltre, sono i fattori che hanno influenzato negativamente gli scambi commerciali tra i Paesi nel 2019, come ad esempio la guerra commerciale tra Stati Uniti e Cina, i dazi americani sulle importazioni provenienti dall'UE e la Brexit ma che però, stando alle previsioni, avranno un impatto inferiore durante il biennio 2020-2021. Il primo mese del 2020, infatti, ha segnato la fine degli scontri commerciali tra il presidente Trump e Xi Jinping dopo una serie di trattative durate per più di un anno (La stampa, 2020).

Inoltre, il 2020 sta registrando un momento difficile per la Cina a causa della diffusione del così detto "corona virus" che, dal punto di vista commerciale, a partire dalla fine di gennaio 2020, sta mettendo a rischio l'economia globale. La Cina, infatti, è uno dei mercati più sviluppati al mondo con il settore terziario che contribuisce alla crescita mondiale per il 59%, e vantando ben 2.200 miliardi di dollari di acquisti di beni nel mondo e 2.500 miliardi di export ora bloccati (Amoruso, 2020). Si spera, pertanto, che la situazione si ripristini al più presto perché stando ad oggi come afferma Amoruso nel suo articolo, "Un pezzo di economia oggi appare completamente congelata".

3.11 L'ICE e l'internazionalizzazione digitale

È risaputo ormai che al giorno d'oggi la tecnologia forma parte integrante della nostra vita, influenzandone le scelte ed agevolando molte operazioni che altrimenti risulterebbero difficili da eseguire. È fondamentale, perciò, che anche nell'ambito commerciale le imprese di tutto il mondo sostengano un processo di digitalizzazione, affacciandosi sempre di più al commercio elettronico, più comunemente noto come e-commerce.

Negli ultimi anni stanno aumentando sempre di più il numero di mercati digitali, primo fra tutti il mercato cinese seguito da quello americano. Questi mercati, in particolare quello cinese, hanno sviluppato sistemi di e-commerce B2C (business to consumer), ossia piattaforme per la vendita online di prodotti che si rivolgono direttamente ai consumatori finali. Inoltre, un'altra tipologia di e-commerce molto importante per la crescita delle imprese nei mercati globali digitali è il B2B (business to business), ovvero portali online che mettono in relazione imprese di diversi Paesi impegnate nella vendita dei loro prodotti. Nel 2017 Il Regno Unito e la Germania risultarono i principali mercati e-commerce B2C in Europa (ICE, 2018a, pp.15-16). L'Italia nel corso dell'anno 2017-2018 sembrò prediligere i canali fisici di distribuzione dei prodotti anche se cominciò a riscontrare un aumento dell'export digitale soprattutto nel settore dell'abbigliamento che si aggiudicò il 66,7% delle vendite online europee (ICE, 2018a, p.43).

È evidente, pertanto, che per poter aumentare ulteriormente la presenza e il numero delle vendite nei mercati internazionali, è fondamentale per le imprese attuare un processo di internazionalizzazione digitale.

A partire dal 2014 anche l'ICE si attivò per favorire la digitalizzazione delle PMI italiane, utilizzando l'e-commerce come strumento di espansione nei mercati internazionali. Nel 2017, in particolare, cominciarono a svilupparsi una serie di accordi tra le PMI italiane e i principali *e-tailer* e *marketplace* internazionali e aumentò il sostegno al marketing digitale e alle attività O2O (offline to online), al fine di rendere più competitive le imprese italiane all'interno di mercati sempre più digitali. Consistenti furono anche i programmi di formazione digitale offerti dall'ICE per incentivare l'orientamento delle imprese italiane verso i mercati e-commerce

più attivi e per aumentare la presenza dei prodotti italiani nelle piattaforme digitali (ICE, 2018a, pp.110-112).

Inoltre, le attività promozionali dell'ICE hanno l'obiettivo di ampliare la presenza del Made in Italy all'interno dei canali distributivi online anche per semplificare l'accesso alla GDO (grande distribuzione organizzata). La promozione svolta dall'ICE e indirizzata ai mercati più digitalizzati al mondo come Cina, Stati Uniti e Canada, si è incentrata soprattutto nel settore della moda e in quello dell'agroalimentare. Sviluppando una comunicazione digitale con i mercati d'interesse è possibile trasmettere i valori che contraddistinguono il Made in Italy in tutto il mondo liberandosi delle barriere spazio-temporali. Infatti, per accedere al mercato cinese, ad esempio, è fondamentale la presenza delle imprese italiane nelle piattaforme online, che diventano la vetrina virtuale maggiormente utilizzata dei *retailers* cinesi. La tipologia di *e-commerce* più adottata dal mercato cinese è il B2C *cross border* cioè la vendita online di prodotti non cinesi ad altri Paesi (ICE, 2018a, pp.113-115).

Il settore agroalimentare italiano registra una presenza nelle piattaforme online cinesi maggiore di tutti gli altri. Un esempio di Progetto ideato dall'ICE per promuovere l'incontro tra l'offerta di prodotti dell'agroalimentare italiano e la domanda di prodotti Made in Italy da parte della Cina è il "Food2China", già precedentemente descritto nel secondo capitolo di questa tesi.

Inoltre, l'ICE è molto attivo nell'offrire alle imprese e ai giovani neolaureati corsi di formazione che affrontano tematiche relative al marketing e all'export digitale, volti a favorire l'internazionalizzazione digitale delle PMI italiane. In aggiunta, l'ICE ha condotto studi statistici sul commercio elettronico in collaborazione con il consorzio Netcomm, riuscendo così ad elaborare delle guide di *digital export* nei settori maggiormente presenti nel mercato dell'e-commerce, ovvero i settori *Food&Wine, Fashion&Beauty e Home&Design* (ICE, 2018a, p.116).

Nel 2017 L'ICE stipulò un accordo con Yoox, una delle aziende leader del commercio elettronico del settore *Fashion&Beauty*, che diede la possibilità alle imprese italiane di accedere al mercato cinese e a quello americano mediante shop in shop, campagne pubblicitarie sui social media e pop up, facilitando così l'accesso a mercati difficili da raggiungere. Inoltre, per aumentare la visibilità dei

prodotti Made in Italy nel mercato cinese, l'ICE collaborò con Alibaba Group, uno dei principali *marketplace* cinesi che si impegnò ad accogliere più di 200 negozi italiani, dando spazio ad un centinaio di marchi diversi (ICE, 2018a, p.121).

Le prospettive future dell'ICE, pertanto, sono sempre più orientate verso la digitalizzazione dei servizi e delle procedure di promozione dei prodotti italiani all'estero. Grazie all'uso di tecnologie sempre più avanzate nulla sarà impossibile per le imprese, che cercheranno in tutti i modi di aumentare le loro quote di mercato nei Paesi maggiormente sviluppati come Cina e Stati Uniti, cercando di essere presenti in maniera considerevole nei principali *marketplace* internazionali. Secondo quanto riportato nella guida al *digital export* del settore Food&Wine (2017a), il continente asiatico nel 2021 registrerà il maggior tasso di crescita negli acquisti online del settore agroalimentare, che si riconferma un settore fondamentale per le imprese italiane su cui puntare anche in futuro (p.17).

Conclusione

Come si è potuto riscontrare nel corso di questa tesi di laurea, la tematica centrale dell'elaborato riguarda il processo di internazionalizzazione delle imprese italiane e il ruolo svolto dall'ICE nel sostenere le imprese che decidono di espandersi all'interno dei mercati internazionali.

A partire dalla panoramica storica presentata nel primo capitolo, emerge l'importanza del commercio estero come soluzione necessaria per migliorare la grave situazione economica in cui versava l'Italia durante il secondo dopoguerra. Grazie all'aiuto degli Stati Uniti e di alcuni cambiamenti interni, nel corso degli anni '50 l'Italia risultava essere al centro del sistema internazionale per il livello raggiunto dallo sviluppo industriale, testimoniato soprattutto dalla rinascita delle PMI italiane. Nonostante l'andamento incostante del sistema produttivo italiano costretto a fronteggiare diverse problematiche internazionali tra cui la crisi petrolifera del 1973, come ampiamente descritto nel primo capitolo, l'Italia mantiene la determinatezza e la perseveranza nel sostenere pubblicamente l'attività dell'ICE con l'obiettivo di promuovere il commercio estero e favorire l'internazionalizzazione delle imprese.

Come risulta dall'analisi condotta nel secondo capitolo, è stato possibile conoscere in modo più approfondito il ruolo importante svolto dall'ICE nell'appoggiare le imprese durante la loro fase di espansione all'estero, dedicandosi soprattutto alla promozione internazionale dei loro prodotti. In particolare, in questo capitolo maggiore attenzione è stata rivolta al settore agroalimentare mediante l'analisi di una serie di grafici rielaborati dall'ICE sulla base di dati Istat. In linea generale, le esportazioni di prodotti agroalimentari durante il periodo 2014-2018/9 hanno subito una crescita sostenuta nei mercati internazionali, il settore agroalimentare, infatti, nel 2018 si aggiudica il secondo posto tra i settori italiani che si espandono maggiormente all'estero dopo il settore meccanico. La maggior parte delle esportazioni di prodotti agroalimentari è indirizzata verso il continente europeo, in particolare verso il mercato tedesco, mentre tra i mercati extra-europei maggiormente disposti ad accogliere i prodotti italiani fino al 2018 spiccano gli Stati Uniti seguiti dall'Asia orientale. Gli Stati Uniti risultano anche essere il primo "*performer*" fra tutti i mercati extra-europei,

registrando una crescita sostenuta delle importazioni agroalimentari italiane. In aggiunta, tra i comparti più sviluppati del 2018 emergono prodotti come il caffè, lo zucchero, il cacao ecc, mentre al secondo posto si afferma l'esportazione vinicola. Inoltre, facendo riferimento in modo particolare ai prodotti analizzati in questo capitolo, sia l'export dell'olio di oliva e di quello extra-vergine, sia l'export dei prodotti da forno e farinacei e sia l'export di vino manifestano un trend positivo in costante crescita. Per quanto riguarda invece le attività promozionali, nel 2019 il settore agroalimentare risulta il secondo settore per fondi pubblici investiti dopo il settore tecnologico industriale energetico.

Come si è potuto riscontrare nell'ultimo capitolo, è stata sottolineata la necessità per le imprese che si vogliono radicare al di fuori dei confini nazionali di effettuare un'attenta pianificazione che dia loro la possibilità di farsi conoscere nei mercati internazionali, intercettando il proprio target di consumatori e considerando una serie di fattori che aiutino le imprese a far fronte alla concorrenza. Inoltre, dal confronto effettuato prendendo in considerazione alcuni dei rapporti pubblicati dall'ICE, è emersa una tendenza variabile inerente al flusso di importazioni ed esportazioni italiane durante il periodo 1986-2019. Tra i vari fattori che hanno influenzato negativamente gli scambi commerciali tra i Paesi, i più recenti riguardano la guerra commerciale tra Stati Uniti e Cina, i dazi americani sui prodotti provenienti dall'UE e la Brexit. Per quanto riguarda l'Italia, infatti, nel 2019 si è riscontrata una diminuzione del 20% delle vendite dei prodotti agroalimentari italiani negli Stati Uniti a causa dei pesanti dazi (pari al 25%), imposti dal governo americano sui prodotti provenienti dall'UE per favorire l'industria alimentare statunitense. Tra i prodotti italiani maggiormente colpiti risultano formaggi, salumi, agrumi, succhi e liquori. Tuttavia, a partire dal 2000 c'è stato un aumento del sostegno pubblico e di quello economico finanziario all'internazionalizzazione delle imprese e di conseguenza è cresciuto il numero delle iniziative promozionali del Made in Italy all'estero. Inoltre, come si è potuto notare nell'ultimo paragrafo di questa tesi, sempre più mercati hanno affrontato una fase di digitalizzazione, in particolare quello cinese e quello americano. Le imprese italiane, infatti, nel corso degli ultimi anni, hanno sviluppato piattaforme per la vendita online dei propri prodotti che hanno la capacità di stabilire un contatto diretto con i consumatori finali. In modo particolare, infatti, è emerso che il settore agroalimentare italiano

vanta il primo posto nelle piattaforme online cinesi, che diventando delle vere e proprie vetrine online, risultano essere il mezzo principale per le imprese italiane di entrare nel mercato cinese esportando i propri prodotti. Emerge, pertanto, la necessità di incentivare l'orientamento delle imprese italiane nelle piattaforme digitali e nei mercati e-commerce come strumento di espansione nei mercati internazionali.

Bibliografia

Altomonte,C., Aquilante,T., Békés,G., Ottaviano, G., & Manacorda, M. (2013). Internationalization and innovation of firms: Evidence and policy. *Economic Policy, 28,(76), 665-700.*

Amatori, F. (2011). Entrepreneurial Typologies in the History of Industrial Italy: Reconsiderations. *The Business History Review, 85, (1),151-180.*

Baldwin, R. (2016). The World Trade Organization and the Future of Multilateralism. *The Journal of Economic Perspectives*, *30, (1), 95-115.*

Bonifati, G. & Vianello, F. (1977). L'economia italiana negli anni della ricostruzione. In Bonifati, G. & Simonazzi, A. (a cura di), *Il ritorno dell'economia politica: saggi in ricordo di Fernando Vianello* (pp.45-71). Roma: Donzelli editore.

Carminati, M. (2006). *La legislazione italiana e regionale sui distretti industriali: situazione ed evoluzione*. Milano: Vita e Pensiero.

Caroli, M., Brunetta, F., & Valentino, A. (2019). *L'industria alimentare in Italia: Sfide, traiettorie strategiche e politiche di sviluppo*. Roma: Luiss Business School.

De Cecco, M. (2004). Alle radici dei problemi dell'industria italiana nel secondo dopoguerra. *Rivista italiana degli economisti, 9, (1), 1-7.*

Di Meo, A., Beretta, L.C., Gandellini,G. (2008). *Il management dell'internazionalizzazione II edizione*. Ravenna: Api Ravenna.

Ganotakis, P. & H Love, J. (2012). Export propensity, export intensity and firm performance: The role of the entrepreneurial founding team. *Journal of International Business Studies, 43, (8), 693-718.*

ICE. (1987). *Rapporto sul commercio estero*. Roma: ICE.

ICE. (1991). *Rapporto sul commercio estero*. Roma: ICE.

ICE. (2001). *L'Italia nell'economia internazionale: Rapporto ICE 2000-2001*. Roma: ICE.

ICE. (2011). *L'Italia nell'economia internazionale: Rapporto 2010-2011.* Roma: ICE.

ICE. (2017a). *Guida digital export Food & Wine*. Roma: ICE.

ICE. (2018a). *Esportazioni e e-commerce delle imprese italiane: Analisi e prospettive*. Roma: ICE.

ICE. (2019a). *Catalogo dei servizi agenzia ICE*. Roma: ICE.

ICE. (2019b). *Evoluzione del commercio estero per aree e settori.* Roma: ICE.

ICE. (2019c). *La carta dei servizi al cliente.* Roma: ICE.

ICE. (2019d). *L'Italia nell'economia internazionale: Rapporto ICE 2018-2019.* Roma: ICE.

Ingham, B. (2006). *Economia internazionale: un approccio europeo*. Bologna: Zanichelli.

Luongo, R. (2015). *Il partner per le imprese italiane nel mondo*. Potenza: ICE.

Napoli, I. (2005). La Deltec e la ricostruzione italiana (1944-1953). *Studi Storici*, *46, (1)*,187-217

Nocentini, S. (2005). L' Ice e la distribuzione degli aiuti postbellici in Italia (1943-1950). *Studi Storici*, 46, (1), 155-186.

Nocentini, S. (2007). L'ICE dalla ricostruzione ai primi anni '70. Appunti per una ricerca storica. In ICE, *L'Italia nell'economia internazionale: Rapporto Ice 2006-2007* (pp.524-531). Roma: ICE.

Parigi, G. (2018). *Commercio internazionale e rischi del protezionismo.* Roma: Senato della Repubblica.

Reinert, K. (2012a). *An introduction to International economics: new perspectives on the world economy*. New York: Cambridge University Press.

Tedlow, R. & Rawi, A. (2003). Theodore Levitt's 'The Globalization of Markets': An Evaluation After Two Decades. In J. Quelch & R. Deshpandé (A cura di), *The Global Market: Developing a Strategy to Manage Across Borders* (pp.11–30). San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Sitografia

Ambasciata d'Italia a Madrid. (2017a). *Food & Wine.* Disponibile in: https://itmakes.net/especiales/food-wine/ [15 gennaio 2020].

Ambasciata d'Italia a Madrid. (2017b). *¿Qué es ITmakES?.* Disponibile in: https://itmakes.net/ [15 gennaio 2020].

Amoruso, R. (2020). *Coronavirus, sotto choc lusso e turismo: rischi per l'economia globale*. Disponibile in: https://www.ilmessaggero.it/economia/news/coronavirus_cina_diretta_sintomi_cosa_succede_italia_economia_dazi_trump-5014146.html [2 febbraio 2020].

ANSA. (2019). *Entrano in vigore i dazi USA -20% made in Italy.* Disponibile in: http://www.ansa.it/canale_terraegusto/notizie/business/2019/10/18/dazi-coldiretti-20-made-in-italy-su-tavole-usa_9041b14f-383e-499c-80ce-753d6840f0ca.html [20 gennaio 2020].

Cirillo, F. (2016). *La crisi energetica del 1973*. Disponibile in: https://www.startingfinance.com/approfondimenti/la-crisi-energetica-del-1973/ [26 ottobre 2019].

Cocuzza, D. (n.d). *Canali di distribuzione*. Disponibile in: https://www.glossariomarketing.it/significato/canali-di-distribuzione/ [20 dicembre 2019].

Consolato Generale d'Italia a Barcellona. (2019a). *Concorso " Il Design. Un viaggio tra Italia e Spagna".* Disponibile in: https://consbarcellona.esteri.it/consolato_barcellona/it/la-comunicazione/dal_consolato/2019/09/concorso-il-design-un-viaggio-tra.html [15 gennaio 2020].

Consolato Generale d'Italia a Barcellona. (2019b). *La Festa!*. Disponibile in: https://consbarcellona.esteri.it/consolato_barcellona/it/la-comunicazione/dal_consolato/2019/06/la-festa.html [15 gennaio 2020].

De Arcangelis,G. (2012). *Doha Round*. Disponibile in: http://www.treccani.it/enciclopedia/doha-round_%28Dizionario-di-Economia-e-Finanza%29/ [14 novembre 2019].

Di Somma, P. (2007). *I distretti industriali: punti di forza e prospettive di sviluppo.* Disponibile in: https://www.pmi.it/economia/lavoro/articolo/949/i-distretti-industriali-punti-di-forza-e-prospettive-di-sviluppo.html [2 novembre 2019].

Farnesina. (2008). OMC: Organizzazione mondiale del commercio. Disponibile in: https://www.esteri.it/mae/it/politica_estera/economia/cooperaz_econom/omc.html [15 novembre 2019].

ICE. (2017b). *L'agroalimentare in Italia produzione ed export.* Disponibile in: https://www.ice.it/sites/default/files/inline-files/NOTA_AGROALIMENTARE_E_VINI_2017.pdf [10 dicembre 2019].

ICE. (2018b). *Dati export vino*. Disponibile in: https://www.ice.it/it/settori/vini-e-bevande [7 dicembre 2019].

ICE. (2018c). *Esportazioni di prodotti agro-alimentari italiani 2016-2018*. Disponibile in: https://www.ice.it/it/settori/agroalimentare/industria-alimentare-e-agricoltura [7 dicembre 2019].

ICE. (2018e). *Export olio d' oliva e olio extravergine d'oliva*. Disponibile in: https://www.ice.it/it/sites/default/files/inline-files/Slide%20OLIO%20D%27OLIVA%20%2B%20OLIO%20EXTRAVERGINE%202018.pdf [5 dicembre 2019].

ICE. (2018f). *Export prodotti da forno e farinacei*. Disponibile in: https://www.ice.it/it/sites/default/files/inline-files/Slide%20PRODOTTI%20DA%20FORNO%20E%20FARINACEI%202018.pdf [6 dicembre 2019].

ICE. (2018g). *Posizionamento settore agroalimentare Italia*. Disponibile in :https://www.ice.it/it/sites/default/files/inline-files/Slide%20AGROALIMENTARE%202018.pdf [4 dicembre 2019].

ICE. (2019e). *Alimentaria Barcellona 2020*. Disponibile in: https://www.ice.it/it/sites/default/files/inline-files/circular2.pdf [12 dicembre 2019].

ICE. (2019f). *Export Food&Wine*. Disponibile in: https://www.ice.it/it/settori/vini-e-bevande [3 dicembre 2019].

ICE. (2019g). *Export prodotti da forno e farinacei (Shv 1905): semestre gennaio-giugno 2019.* Disponibile in: https://www.ice.it/it/sites/default/files/inline-files/SLIDE%20PRODOTTI%20DA%20FORNO%20E%20FARINACEI%201%20SEM%202019.pdf [6 dicembre 2019].

ICE. (2019h). *Il Piano ordinario di attività promozionale 2019*. Disponibile in: https://www.ice.it/it/sites/default/files/inline-files/Ppt%20Piano%20ordinario%202019.pdf [10 dicembre 2019].

ICE. (2019i). *Master CEIDIM. Master Universitario di II livello in Commercio Estero e Internazionalizzazione d'impresa 2020.* Disponibile in: http://www.exportraining.ice.it/it/attivita-e-servizi/lista-corsi/352-master-ceidim-2020.html [28 novembre 2019].

ICE. (2019l). *Olio di oliva; olio di oliva extravergine (Sh 1509, 15091020): semestre gennaio-giugno 2019*. Disponibile in: https://www.ice.it/it/settori/agroalimentare/industria-alimentare-e-agricoltura [5 dicembre 2019].

ICE. (2019m). *Progetto Food2China: ICE al fianco delle aziende italiane sulla piattaforma e-commerce Food2China*. Disponibile in: https://www.mn.camcom.gov.it/files/CommercioEstero/FOOD2CHINA_circolare.pdf [12 dicembre 2019].

ICE. (2019n). *Sirha Budapest 2020*. Disponibile in: https://www.ice.it/it/area-clienti/eventi/allegato-evento/29720/allegato.pdf [12 dicembre 2019].

La stampa. (2020). Dazi, finisce la guerra commerciale Cina-Usa. Trump: “Momento storico”. Xi: “Un bene per tutto il pianeta”. Disponibile in: https://www.lastampa.it/esteri/2020/01/15/news/dazi-finisce-la-guerra-commerciale-cina-usa-trump-momento-storico-xi-un-bene-per-tutto-il-pianeta-1.38333727 [2 febbraio 2020].

Levitt, T. (1983). The Globalization of markets*. Harvard Business Review, 61* (May-June), 92-102. Disponibile in: https://hbr.org/1983/05/the-globalization-of-markets [3 ottobre 2019].

Ministero degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale. (2019). *IV settimana della cucina italiana nel mondo.* Disponibile in: https://www.esteri.it/mae/it/politica_estera/promozione-integrata-del-sistema/settimana-della-cucina-italiana [15 gennaio 2020].

Serneri, S.N. (2017). *L'Italia nella grande trasformazione: dal boom economico degli anni sessanta alla crisi degli anni settanta.*
Disponibile in:
http://www.novecento.org/dossier/italia-repubblicana-70-anni-di-storia-da-insegnare/litalia-nella-grande-trasformazione/ [29 ottobre 2019].

Skidelsky, R., & La Malfa, G. (2017). *La filosofia dell'euro e la memoria di Bretton Woods.*
Disponibile in:
https://www.ilsole24ore.com/art/la-filosofia-dell-euro-e-memoria-bretton-woods-AE4049SB [11 ottobre 2019].

Villa, A. (2013). *Il miracolo economico italiano*.
Disponibile in:http://www.treccani.it/enciclopedia/il-miracolo-economico-italiano_%28Il-Contributo-italiano-alla-storia-del-Pensiero:-Tecnica%29/ [20 ottobre 2019].