

UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI VERONA
CORSO DI LAUREA MAGISTRALE IN LINGUE
PER LA COMUNICAZIONE TURISTICA E COMMERCIALE

**L'INTERNAZIONALIZZAZIONE DELLE IMPRESE
ITALIANE DI DIMENSIONI MINORI
NEI MERCATI EMERGENTI**
**Un'indagine empirica sulle attività
delle imprese polesane in Russia**

RELATORE:

Prof. Fabio Cassia

LAUREANDA:

Anna Maria Maestri

VR370384

Anno Accademico 2013/2014

INDICE

INDICE DELLE TABELLE	p.	V
INTRODUZIONE	p.	VII
CAPITOLO I INTERNAZIONALIZZAZIONE E MERCATI EMERGENTI	p.	1
1.1 Concetti chiave e premesse sull'internazionalizzazione delle imprese	p.	1
<i>1.1.1 Una panoramica sulle principali teorie sull'internazionalizzazione delle imprese</i>	p.	1
<i>1.1.2 Le forme di internazionalizzazione dell'impresa</i>	p.	6
<i>1.1.3 L'assetto strategico e le modalità d'ingresso nei mercati esteri</i>	p.	13
1.2 I mercati emergenti nello sviluppo strategico internazionale delle imprese	p.	22
<i>1.2.1 Definire i mercati emergenti e le loro potenzialità</i>	p.	22
<i>1.2.2 Dall'analisi alla definizione della strategia nei mercati emergenti</i>	p.	28
<i>1.2.3 La sfida degli emerging giants e le nuove prospettive per le imprese</i>	p.	33
1.3 La Federazione Russa come mercato emergente	p.	40
<i>1.3.1 Una visione d'insieme sulle peculiarità politiche, economiche, sociali e culturali della Russia</i>	p.	40
<i>1.3.2 La Federazione Russa nel commercio mondiale: l'apertura all'economia di mercato e i principali indicatori</i>	p.	47
<i>1.3.3 I rapporti commerciali fra l'Italia e la Federazione Russa</i>	p.	57
CAPITOLO II L'INTERNAZIONALIZZAZIONE E LE IMPRESE ITALIANE DI DIMENSIONI MINORI	p.	65
2.1 Caratteristiche e strategie dell'internazionalizzazione delle piccole e medie imprese europee e italiane	p.	65
<i>2.1.1 Le micro, piccole e medie imprese a livello europeo e italiano. Opportunità, minacce, errori e determinanti del successo internazionale</i>	p.	65
<i>2.1.2 Le strategie e i modelli di internazionalizzazione delle piccole e medie imprese</i>	p.	73
<i>2.1.3 I fattori interni ed esterni necessari per lo sviluppo delle piccole e medie imprese: il business plan aziendale e il ruolo del sistema istituzionale</i>	p.	79

2.2 Le micro, piccole e medie imprese venete	p.	85
2.2.1 <i>Una panoramica sull'economia veneta: percorsi di crescita e di rilancio delle piccole e medie imprese</i>	p.	85
2.2.2 <i>Le imprese venete e le aggregazioni interaziendali. I distretti industriali come realtà del territorio</i>	p.	91
2.2.3 <i>Le imprese venete e le eccellenze: l'offerta di prodotti belli, benfatti e buoni (BB&B)</i>	p.	101
2.3 Il tessuto economico e le opportunità di sviluppo della provincia di Rovigo	p.	108
2.3.1 <i>Il Polesine nella prospettiva economica al di là degli stereotipi</i>	p.	108
2.3.2 <i>Le peculiarità del tessuto economico: i distretti, la logistica e l'Ente Fiere per lo sviluppo del Polesine</i>	p.	111
2.3.3 <i>Una breve panoramica sui dati economici della provincia di Rovigo</i>	p.	116
CAPITOLO III		
INDAGINE EMPIRICA SULL'INTERNAZIONALIZZAZIONE DELLE IMPRESE POLESANE E FOCUS SUL MERCATO RUSSO		
	p.	125
3.1 Parte prima: la ricerca quantitativa	p.	125
3.1.1 <i>Scelte metodologiche e caratteristiche del campione delle imprese rispondenti</i>	p.	125
3.1.2 <i>I risultati sull'internazionalizzazione del campione di imprese polesane e sulla presenza sul mercato russo</i>	p.	128
3.1.3 <i>I tipi di assistenza ricercata dalle imprese nelle attività di internazionalizzazione</i>	p.	143
3.2 Parte seconda: la ricerca qualitativa	p.	148
3.2.1 <i>Scelte di metodo della ricerca e principali caratteristiche delle aziende intervistate</i>	p.	148
3.2.2 <i>Le attività internazionali delle imprese intervistate</i>	p.	152
3.2.3 <i>Le caratteristiche delle attività estere nella Federazione Russa</i>	p.	160
3.3 Parte terza: osservazioni e conclusioni	p.	171
CONCLUSIONI	p.	179
BIBLIOGRAFIA	p.	183

Questionario sull'internazionalizzazione dell'impresa

INDICE DELLE TABELLE

Tabella 1.1:	Prodotti esportati e importati dalla Russia nel 2013 – incidenza percentuale sul totale export/import.	p.52
Tabella 1.2:	Principali partner commerciali della Federazione Russa per import-export nel 2012.	p.52
Tabella 1.3:	Principali paesi di origine e di destinazione degli investimenti russi, 2013.	p.54
Tabella 1.4:	Interscambio dei prodotti fra Italia e Federazione Russa per settore riferito al 2013.	p.61
Tabella 2.1:	Imprese attive nella provincia di Rovigo per settore, anno 2013.	p.117
Tabella 2.2:	Imprese rodigine per forma giuridica, anno 2013.	p.117
Tabella 2.3:	I contratti di rete nella Provincia di Rovigo e nel Veneto, Aprile 2014.	p.118
Tabella 2.4:	Importazioni ed esportazioni della provincia di Rovigo per macrosettore, anno 2013.	p.119
Tabella 2.5:	Importazioni ed esportazioni per area geografica di provenienza e destinazione delle merci - provincia di Rovigo, anno 2013.	p.120
Tabella 2.6:	Propensione all'export e grado di apertura al commercio estero in percentuale, anni 2012 e 2013.	p.121
Tabella 2.7:	Importazioni ed esportazioni per contenuto tecnologico dei beni commercializzati, anno 2013.	p.122
Tabella 2.8:	Distribuzione delle imprese per presenza sui mercati esteri e per innovazioni realizzate nel 2013, secondo il settore di attività e la classe dimensionale – provincia di Rovigo.	p.122
Tabella 3.1:	Classificazione delle imprese e incidenza dell'export per classe dimensionale.	p.126
Tabella 3.2:	Incidenza dell'export sul fatturato totale.	p.127
Tabella 3.3:	Tipologia di clienti dell'impresa.	p.128
Tabella 3.4:	Primi tre mercati attuali per presenza delle imprese polesane.	p.129
Tabella 3.5:	Situazione del mercato domestico.	p.129
Tabella 3.6:	Principali concorrenti delle imprese per provenienza.	p.130
Tabella 3.7:	Livello di attività delle imprese nei mercati esteri.	p.130
Tabella 3.8:	Modalità di presenza delle imprese all'estero.	p.131

Tabella 3.9:	Anno del primo ingresso delle imprese nei mercati esteri.	p.132
Tabella 3.10:	Numero di mercati esteri di presenza delle imprese.	p.132
Tabella 3.11:	Principali strumenti di promozione utilizzati dalle imprese all'estero.	p.133
Tabella 3.12:	Importanza dei principali fattori nella scelta dell'ingresso nei mercati esteri.	p.133
Tabella 3.13:	Principali difficoltà riscontrate nell'approccio ai mercati esteri da parte delle imprese.	p.134
Tabella 3.14:	Principali fattori di successo sui mercati esteri per le aziende intervistate.	p.135
Tabella 3.15:	Aree geografiche o paesi di interesse futuro per le aziende intervistate.	p.136
Tabella 3.16:	Presenza e interesse nel mercato russo delle aziende intervistate.	p.137
Tabella 3.17:	Anni di presenza sul mercato russo delle aziende intervistate.	p.137
Tabella 3.18:	Modalità di presenza – confronto fra paesi esteri e Federazione Russa.	p.138
Tabella 3.19:	La Federazione Russa come tipologia di mercato per le imprese intervistate.	p.138
Tabella 3.20:	Strumenti promozionali – confronto fra paesi esteri e Federazione Russa.	p.139
Tabella 3.21:	Principali punti di forza e di debolezza delle aziende intervistate nella Federazione Russa.	p.140
Tabella 3.22:	Motivazioni d'ingresso – confronto fra paesi esteri e Federazione Russa.	p.140
Tabella 3.23:	Principali difficoltà all'internazionalizzazione – confronto fra paesi esteri e Federazione Russa.	p.142
Tabella 3.24:	Tipologia di informazioni di supporto ricercate dalle aziende intervistate.	p.144
Tabella 3.25:	Attività di consulenza e formazione ricercate a supporto dell'internazionalizzazione.	p.144
Tabella 3.26:	Iniziative promozionali richieste a supporto dell'internazionalizzazione.	p.145
Tabella 3.27:	Paesi o aree in cui le imprese intervistate avvertono necessità di assistenza.	p.145
Tabella 3.28:	Iscrizione ad associazioni di categoria nazionali e internazionali.	p.146
Tabella 3.29:	Apposizione del marchio e sua registrazione in Italia e all'estero.	p.146

INTRODUZIONE

Il fascino del commercio internazionale, della ricerca di nuove merci, dell'esplorazione di diversi luoghi del mondo, unito con l'incontro di culture diverse dalla propria, il confronto, lo scambio, la prospettiva di ricchezza e anche uno spirito a volte avventuriero, sono stati i motori che hanno spinto, già da molti secoli, l'uomo ad andare oltre i confini del proprio territorio e del proprio "conosciuto", per affrontare l'incerto, a volte persino l'ignoto.

Nel contesto attuale, dopo molte evoluzioni sia nello scenario economico che nelle realtà commerciali, gli scambi internazionali hanno contribuito a realizzare quella globalizzazione dei mercati che è stata causa - e conseguenza - dello sviluppo internazionale delle imprese, le cui attività sono distribuite in misura crescente anche al di fuori dei confini nazionali. Il presupposto dell'internazionalizzazione è la conoscenza, da parte delle imprese, della propria realtà, delle proprie caratteristiche e dei propri obiettivi sul lungo periodo, in accordo all'assunto in base al quale non è possibile ignorare e rinnegare le proprie radici se si vuole andare lontano.

Allo stesso modo io, ragionando come una piccola impresa, ho voluto unire il forte interesse che provo nei confronti dei mercati esteri e la propensione per i rapporti interculturali con una comprensione non superficiale del mio territorio d'origine, potendo contare inoltre sulla mia formazione quinquennale in lingue per il commercio internazionale.

Questo lavoro, infatti, è stato motivato dalla volontà di conoscere in maniera più approfondita l'economia e l'imprenditorialità della Provincia di Rovigo, del Polesine, soprattutto al fine di dimostrare la volontà di "rivincita" di questo territorio, spesso non compresa dall'"opinione diffusa". La sua apertura alle sfide e alle opportunità dei mercati esteri, in particolare quelli emergenti (e particolarmente quello russo) è testimoniata dalle aziende con cui ho avuto il piacere di confrontarmi e dialogare nei mesi di svolgimento dell'indagine empirica. Durante i mesi di redazione di questo lavoro, ho potuto così scoprire molto sulle realtà del mio territorio, con cui mi sono confrontata in prima persona, nella ricerca sul campo, oltre che durante l'analisi delle fonti secondarie.

Per raggiungere il mio obiettivo, ho strutturato la tesi in macro-argomenti, corrispondenti ai tre capitoli in cui essa è suddivisa, seguendo una logica deduttiva.

Nel capitolo I, si analizzano da un punto di vista teorico i principali contributi in merito al fenomeno dell'internazionalizzazione, alle strategie estere delle imprese e alle modalità di ingresso e operatività sui mercati stranieri. Scendendo poi nel particolare, ci si sofferma sulle caratteristiche dei mercati emergenti e sulle strategie che le imprese dei paesi "tradizionali" possono mettervi in pratica per avere successo. Si tratta poi di uno specifico mercato, cui sono particolarmente

interessata data la mia formazione linguistica e culturale, ossia la Federazione Russa, che viene analizzata dal punto di vista macroeconomico e dell'interscambio commerciale con l'Italia.

Nel capitolo II, sulla base della consapevolezza che le imprese di dimensione minore sono la spina dorsale dell'economia europea, si riprendono le teorie più rilevanti in merito alle piccole e medie imprese europee e italiane, soffermandosi sulle caratteristiche, sulle strategie e modalità applicate nei loro processi di espansione internazionale. Successivamente, si focalizza la trattazione sulla realtà veneta, analizzandone la struttura economica e in particolar modo le eccellenze, rappresentate anche dal modello dei distretti industriali e dall'esportazioni di prodotti di qualità *Made in Italy* in tutto il mondo. Infine, si giunge all'analisi specifica del territorio del Polesine, concentrandosi sugli indicatori macroeconomici, sui punti di forza della provincia e sui dati relativi alle realtà imprenditoriali.

Nel capitolo III, cuore di questo lavoro, si confrontano i dati secondari sino a quel momento utilizzati nell'esposizione con una ricerca sul campo, suddivisa in due momenti e realizzata con il supporto della Responsabile all'Internazionalizzazione di Unindustria Rovigo.

In primis, si analizzano i risultati di un'indagine quantitativa realizzata somministrando, a un campione di aziende della provincia di Rovigo, un breve questionario sulla loro internazionalizzazione e sui loro (eventuali) rapporti commerciali con la Federazione Russa. *In secundis*, si approfondiscono alcune tematiche rilevanti emerse dai risultati dei questionari con delle interviste *face-to-face* che ho realizzato con alcuni professionisti di alcune imprese polesane eccellenti.

Quest'ultimo capitolo, in parte confutando e in parte confermando quanto riportato nelle sezioni teoriche, permette di raggiungere l'obiettivo finale del lavoro, ossia la definizione dei *pattern* di internazionalizzazione delle imprese della mia provincia d'origine e della loro operatività nel mercato russo, sullo sfondo di una situazione economica e politica turbolenta, causata dalla prolungata crisi economica in cui versa l'Italia e dal raffreddamento dei rapporti commerciali con la Federazione Russa.

CAPITOLO I

INTERNAZIONALIZZAZIONE E MERCATI EMERGENTI

L'internazionalizzazione è insieme causa e conseguenza della globalizzazione e della crescente integrazione delle economie a livello mondiale, in cui detengono sempre più rilevanza i paesi emergenti. Per questo motivo, comprendere le peculiarità di questo fenomeno è fondamentale al fine di identificare i comportamenti delle imprese per avere successo e svilupparsi sia nei mercati tradizionali sia nei paesi emergenti, come ad esempio la Federazione Russa. La prima parte di questo capitolo, perciò, muovendo dalle prospettive teoriche sulle attività internazionali, verte sulle diverse strategie e sulle modalità d'ingresso attuate dalle imprese nei mercati esteri, scendendo poi nello specifico caso dei mercati emergenti, cui è dedicata la seconda parte del capitolo. Questa si concentra inoltre sulle caratteristiche di queste economie, che devono essere analizzate dalle imprese dei paesi avanzati per la definizione di strategie mirate, anche al fine di contrastare i "giganti emergenti" locali. Da ultimo, si scenderà nella specifica analisi del mercato russo, del quale saranno riportati i principali indicatori demografici, economici, culturali e sociali, concludendo con una disamina degli specifici rapporti commerciali tra la Federazione Russa e l'Italia.

1.1 Concetti chiave e premesse sull'internazionalizzazione delle imprese

1.1.1 Una panoramica sulle principali teorie sull'internazionalizzazione delle imprese

La globalizzazione e l'interoperabilità sempre crescenti dei mercati hanno come conseguenza per le imprese l'assunzione del presupposto per il quale innovazione e internazionalizzazione costituiscono elementi inscindibili delle strategie aziendali.¹ Quest'affermazione è tanto riferibile a strategie finalizzate alla conquista di quote di mercato, auspiccate da quelle imprese che vedono nell'internazionalizzazione un'opportunità di crescita, quanto a quelle tese alla difesa delle posizioni competitive acquisite, tipiche delle imprese interessate a rivolgersi al solo mercato domestico.

La globalizzazione, intesa come "processo di integrazione crescente delle economie delle diverse aree del mondo"², fa sì che, nella realtà attuale, ogni impresa abbia a confrontarsi con l'economia

¹ VALDANI E., BERTOLI G., *Mercati internazionali e marketing*, Egea, Milano, 2010, p. XI.

² *Ibidem*, p. 3.

mondiale. Una delle conseguenze di questa situazione contingente di integrazione dei mercati è identificabile nell'accentuazione della tensione concorrenziale che obbliga molte imprese ad intraprendere processi di ammodernamento strutturale e funzionale, oltre che a confrontarsi con nuovi clienti e nuove regole di competizione.

D'altra parte, l'evidenza empirica indica che l'apertura alle interazioni internazionali costituisce una determinante fondamentale per la crescita dell'impresa³. I vantaggi che un'impresa può trarre dall'operare a livello internazionale sono molteplici, dallo sfruttamento del principio del vantaggio comparato⁴ alla possibilità di accedere a processi più efficaci ed efficienti, a tecnologie più avanzate e a conoscenze più sofisticate. La globalizzazione, in questo senso, spinge le imprese a "internazionalizzarsi", ossia ad ampliare le politiche di approvvigionamento, di vendita, di trasformazione al di là dei confini dello stato nel quale hanno la loro sede di partenza, in modo tale che le varie fasi necessarie per completare il ciclo produttivo e di consumo si dispieghino in più Paesi⁵.

Prima di analizzare le teorie che spiegano l'internazionalizzazione delle imprese, è utile premettere che i fattori di sviluppo dell'integrazione dei mercati sono identificabili in diversi accadimenti economici, politici e sociali⁶. In primo luogo, si è verificata una diffusione dell'economia di mercato, in cui la soddisfazione della maggior parte dei bisogni della popolazione è affidata all'azione di imprese private e ai meccanismi regolatori del mercato, oltre che una riduzione delle barriere artificiali agli scambi e agli investimenti internazionali. In secondo luogo, è riconoscibile il ruolo dello sviluppo scientifico e tecnologico, di sua natura transnazionale e interaziendale, e dei progressi nelle tecnologie dell'informazione e della comunicazione. In terzo luogo, la dinamica dei mercati finanziari ha stimolato la progressiva libertà di circolazione dei capitali e lo sviluppo di alternative alle tradizionali "piazze finanziarie", provocando l'emergere dei cosiddetti "mercati emergenti"⁷. In quarto luogo, grazie ad alcuni fattori come i frequenti contatti fra popolazioni e culture e all'espansione internazionale delle grandi imprese, si sta diffondendo un'ubiquità sempre maggiore degli stili di vita e di consumo. Questo fattore in passato ha condotto alcuni studiosi alla conclusione, erronea, che all'ubiquità corrisponda l'omogeneizzazione dei bisogni e dei desideri e,

³ *Ibidem*, p. 18.

⁴ Cfr. nota 11.

⁵ DEMATTÈ C., "L'internazionalizzazione delle imprese: prospettive teoriche", in Demattè C., Perretti F. (a cura di), *Strategie di internazionalizzazione*, EGEA, Milano, 2003.

⁶ Cfr. CAROLI M., "L'internazionalizzazione delle imprese: scenari e tendenze", in Caroli M. (a cura di), *Gestione delle imprese internazionali*, McGraw-Hill, Milano, Seconda edizione, 2012.

⁷ Per identificare i mercati emergenti si può adottare una prospettiva finanziaria, legata a variabili economiche come il PIL e il PIL pro capite, o una visione più ampia, che comprende il grado di sviluppo umano e sociale dei paesi. Della definizione, non semplice, di "mercati emergenti", si parlerà con maggiore specificità nella sezione 1.2 del presente lavoro.

dunque, la completa standardizzazione dei mercati⁸. La realtà empirica dimostra, invece, quanto siano sempre maggiori la varietà e la variabilità dei bisogni e dei comportamenti della domanda e la conseguente segmentazione dei mercati, contingenze che le imprese devono imprescindibilmente tenere in considerazione nella decisione fra standardizzare o adattare nell'operare al di fuori del mercato domestico⁹.

Un'ulteriore e importante determinante (oltre che conseguenza) del processo di integrazione dei mercati è proprio lo sviluppo internazionale delle imprese. Da un punto di vista teorico, il concetto di internazionalizzazione delle imprese nasce a partire dalla teoria di Hymer del 1960¹⁰. Prima di questa data, il fenomeno era ricondotto non tanto all'attività dell'impresa, quanto ai flussi internazionali di beni e capitali riconducibili alle nazioni, e dunque la riflessione era concentrata soprattutto sulle differenti caratteristiche delle nazioni stesse. In questo senso, le teorie definite "Pre-Hymer" si declinano in studi sul commercio internazionale e teorie della bilancia dei pagamenti. Per quanto riguarda i primi, concernenti lo scambio di beni fra nazioni, si ricordano il modello del vantaggio assoluto e il modello del vantaggio comparato, basato sul teorema dei costi comparati¹¹. Le teorie della bilancia dei pagamenti, invece, considerano gli investimenti diretti esteri come flussi di capitale verso paesi caratterizzati da una produttività marginale del capitale più elevata, ossia dai ricchi paesi industrializzati, con alto rapporto tra capitale e forza lavoro, ai paesi in via di sviluppo.

Dopo la Seconda Guerra Mondiale, diviene evidente come il commercio internazionale e gli investimenti diretti all'estero non siano riconducibili a pure variabili macroeconomiche riguardanti le nazioni, quanto piuttosto all'espansione internazionale delle imprese. In questo senso, secondo la tesi di Stephen Hymer gli investimenti diretti esteri non rappresentano semplici movimenti di capitale a livello internazionale, bensì costituiscono un insieme di transazioni che permettono il trasferimento di tecnologie, competenze organizzative e anche di capitali da un paese all'altro e sono, per questo, riconducibili più propriamente ad attività d'impresa. Il modello di Hymer si basa

⁸ LEVITT T., "The globalization of markets", *Harvard Business Review*, Vol. 61, 1983, pp. 92-102.

⁹ Per una ricerca empirica in merito all'atteggiamento globale o alle preferenze locali dei consumatori si veda WESTJOHN S. A., SINGH N., MANGUSSON P., "Responsiveness to global and local consumer culture positioning: A personality and collective identity perspective", *Journal of International Marketing*, Vol. 20 (1), 2012, pp- 58-73.

¹⁰ Nella stesura della panoramica sulle prospettive teoriche dell'internazionalizzazione delle imprese si segue da vicino quanto esposto in PERRETTI F., "L'internazionalizzazione delle imprese: prospettive teoriche", in Demattè C., Perretti F. (a cura di), *op. cit.*

¹¹ Secondo il modello del vantaggio assoluto di Adam Smith, una nazione esporta quei beni che produce a un costo inferiore assoluto rispetto alle altre nazioni. La teoria del vantaggio comparato, esposta da Ricardo e completata da Hecksher e Ohlin, si basa sull'assunzione che ogni nazione sia avvantaggiata nella produzione o esportazione dei beni per i quali detiene maggiore disponibilità di risorse produttive. (Cfr. SMITH A., *La ricchezza delle nazioni*, Utet, Torino, 1776; RICARDO D., *On the principles of Political Economy and Taxation*, MacMillan, London, 1817; OHLIN B., *Interregional and International Trade*, Harvard University Press, Cambridge, 1933).

sull'assunto per il quale le imprese possiedono alcuni vantaggi di costo o di differenziazione nello svolgimento di determinate attività, legati anche ai differenti contesti storici e ambientali della nazione d'origine. La causa dell'internazionalizzazione è in questo senso da ricercare nella volontà delle stesse di sfruttare su nuovi mercati quei vantaggi che possiedono rispetto alle imprese locali, tali da compensare gli effetti negativi delle barriere all'ingresso nei mercati esteri¹². La teoria di Hymer, concentrando l'attenzione sull'impresa piuttosto che sulle caratteristiche delle varie nazioni, ha gettato le fondamenta per le molte teorie sulle imprese multinazionali sviluppatasi in seguito a Cambridge e Reading e poi raggruppate sotto il nome di "teorie post-Hymer".

I modelli sviluppati a Cambridge, sullo sfondo dell'espansione delle *corporation* statunitensi degli anni Sessanta, sono riconducibili alla teoria del ciclo del prodotto di Vernon e al filone oligopolistico. La teoria di Vernon si basa sull'ipotesi che esista una stretta relazione tra il ciclo di vita del prodotto e le varie fasi dell'espansione internazionale delle imprese¹³. I limiti di questa teoria sono da ricondursi al focus sul prodotto piuttosto che sull'impresa e all'ipotesi che i prodotti siano prima sviluppati per il mercato locale, maggiormente sviluppato, e poi trasferiti su altri mercati. Il filone oligopolistico, direttamente influenzato dal contributo di Hymer, si basa sulla considerazione per cui l'esistenza dell'impresa multinazionale sia supportata da un vantaggio competitivo di origine oligopolistica o monopolistica che le permette di compensare i vantaggi che le imprese locali possiedono nel proprio ambiente nazionale¹⁴.

Le teorie sviluppate a Reading, invece, sono riconducibili all'approccio dei costi di transazione e al paradigma eclettico. Secondo il primo modello, l'impresa multinazionale estende le proprie attività all'estero attraverso investimenti diretti poiché più vantaggiosi ed efficienti rispetto all'"uso del mercato". Quest'ultimo, infatti, comporta elevati costi di transazione, riconducibili alla diversità ambientale e alla distanza geografica, che causano difficoltà di comunicazione¹⁵. Il paradigma eclettico classifica le imprese internazionali in quattro categorie, in base agli specifici obiettivi perseguiti attraverso gli investimenti diretti all'estero. In questo senso, le imprese possono essere rivolte ai mercati degli input, ai mercati di sbocco, all'efficienza o allo sviluppo di *asset* strategici¹⁶. In aggiunta a ciò, la presenza estera di un'impresa è determinata dai vantaggi riconducibili alle

¹² Cfr. HYMER S. H., *The international operation of national firms: a study of direct investment*, tesi di dottorato presso M.I.T., 1960, pubblicata da M.I.T. Press, 1976.

¹³ Cfr. VERNON R., "International investment and international trade in the product cycle", *The Quarterly Journal of Economics*, Vol. 80 (2), 1966, pp. 190-207.

¹⁴ PERRETTI F., "L'internazionalizzazione delle imprese: prospettive teoriche", in Demattè C., Perretti F. (a cura di), *op.cit.*, p. 26.

¹⁵ Cfr. BUCKLEY P.J., CASSON M., *The future of the multinational enterprise*, Macmillan, London, 1976.

¹⁶ Si parla, rispettivamente, di imprese *natural resource seekers*, *market seekers*, *efficiency seekers* e *strategic assets seekers*.

variabili di proprietà, localizzazione e internalizzazione, riguardanti, rispettivamente, gli asset materiali o gestionali, il luogo e la modalità per lo svolgimento delle attività internazionali¹⁷, a cui si aggiunge l'influenza di fattori a livello di nazione, settore e impresa¹⁸. Per la sua complessità e completezza, il paradigma eclettico rappresenta un riferimento analitico dominante, in grado di conciliare differenti teorie di matrice economica e aziendale sulle attività estere delle imprese multinazionali, fornendo una spiegazione comprensiva del fenomeno dell'internazionalizzazione.

Con un minimo ritardo rispetto alle teorie sviluppate presso Cambridge e Reading, si sono aggiunti i contributi legati alle teorie di *international strategic management*, riconducibili ai modelli di Kogut e Porter. Il modello di Kogut, coniugando la teoria del vantaggio comparato delle nazioni (cfr. sopra) con la teoria del vantaggio competitivo di Porter¹⁹, desume che esista una tendenza da parte delle imprese a spostare le attività della propria catena del valore nelle nazioni dotate di un vantaggio comparato nello svolgimento delle stesse, e ne identifica il tipo di integrazione o dispersione²⁰.

Il modello di Porter, partendo dai medesimi presupposti teorici di Kogut, sostituisce al concetto di vantaggio comparato della nazione il concetto di vantaggio competitivo della nazione, ricalcando quello concernente le imprese. Questo tipo di vantaggio nazionale è dato dall'interrelazione di quattro determinanti, che costituiscono il cosiddetto "diamante" di Porter: dotazione di fattori (risorse umane, fisiche, di capitali, infrastrutturali), condizioni della domanda (composizione, dimensioni e internazionalizzazione della domanda interna), settori industriali correlati e di sostegno (trasmissione di tecnologie, esperienza ed informazioni da fornitori o imprese correlate), strategia, struttura e rivalità delle imprese (differenze nell'organizzazione, negli obiettivi e nel grado di competizione delle imprese di diverse nazioni). Alle quattro determinanti del "diamante" sono da aggiungere l'incidenza del caso, legata a variabili al di fuori del controllo dell'impresa, come guerre, cambiamenti nei costi degli input, discontinuità tecnologiche importanti, e del Governo che, con le sue politiche, può influenzare positivamente o negativamente ognuna delle quattro determinanti²¹. In conclusione, in base all'interazione fra le determinanti, ogni nazione possiede un vantaggio competitivo rispetto alle altre. L'impresa, dunque, deve essere in grado di localizzare la

¹⁷ Al paradigma eclettico basato su queste variabili, definite con l'acronimo O.L.I. (Ownership, Location, Internalization), si contrappone il modello L.L.L. (resource Linkage, Leverage and Learning) che si focalizza sull'internazionalizzazione come via per acquisire e sviluppare risorse distintive all'estero.

¹⁸ Cfr. DUNNING J. H., *Multinational Enterprises and the Global Economy*, Reading, MA: Addison-Wesley, 1993.

¹⁹ PORTER M. E., *Competitive strategy*, Free Press, New York, 1980; PORTER M. E., *Competitive advantage*, Free Press, New York, 1985.

²⁰ Cfr. KOGUT B., "Designing global strategies: comparative and competitive value-added chains", *Sloan Management Review*, Vol. 26 (4), 1985, pp. 15-28.

²¹ Cfr. PORTER M.E., *The competitive advantage of nations*, New York, The Free Press, 1990.

propria base domestica²² nella nazione che le permette di conseguire un vantaggio competitivo superiore. Il modello elaborato da Porter, analizzando congiuntamente la prospettiva delle imprese e quella delle nazioni, ha permesso di comprendere l'importanza delle relazioni che si estendono tra il sistema nazionale e l'impresa, definite con l'espressione di "sistema-paese". Nonostante ciò, alcuni limiti del modello, come la mancanza di precisione nella definizione delle determinanti e l'ambiguità sulla complessità delle relazioni analizzate, hanno aperto la strada a nuovi contributi. Questi, vicini maggiormente a un approccio *resource-based*, considerano la decisione di ingresso di un'impresa in un mercato estero non isolatamente, ma nel contesto della sua configurazione strategica complessiva.

In ultima analisi, attualmente non esiste una teoria unificata sull'internazionalizzazione, bensì un insieme di teorie e modelli di tipo incrementale, molte volte *ex-post* e complessi. Nonostante ciò, si è pervenuti ad alcuni assunti di carattere generale condivisi. Il fenomeno dell'internazionalizzazione è unitariamente considerato come l'estensione, oltre i confini delle nazioni, della trama territoriale e sociale delle attività economiche. L'allargamento dei processi economici, in questa prospettiva, rappresenta sì un'estensione quantitativa dell'attività dell'impresa, ma che comporta anche un cambiamento qualitativo delle attività, obbligando l'impresa al contatto e al confronto con sistemi economici, culturali e sociali completamente diversi da quello d'origine²³. Nel prossimo paragrafo analizzeremo quali sono le principali strategie che l'impresa che si prefigge di operare a livello internazionale può adottare a questo scopo.

1.1.2 Le forme di internazionalizzazione dell'impresa

Le imprese operanti su piattaforme internazionali fronteggiano la necessità di adottare strategie più articolate di quanto tradizionalmente avviene sui soli mercati domestici²⁴. La strategia aziendale è intesa come "quel sistema di scelte e di azioni che consente all'impresa di raggiungere e mantenere simultaneamente e dinamicamente un posizionamento sul mercato di sbocco, sui suoi diversi mercati di rifornimento dei fattori di produzione e rispetto ai suoi principali interlocutori non commerciali, tale da assicurarle un vantaggio competitivo difendibile e di conseguenza il raggiungimento dei tre ordini di equilibrio che assicurano all'impresa sopravvivenza e sviluppo:

²² Per base domestica s'intende il luogo in cui si trovano le competenze essenziali e dove l'impresa imposta la strategia e realizza lo sviluppo di prodotti e processi aziendali.

²³ PERRETTI F., "L'internazionalizzazione delle imprese: prospettive teoriche", in Demattè C., Perretti F. (a cura di), *op.cit.*, pp. 43-44.

²⁴ Cfr. paragrafo 1.1.1.

l'equilibrio economico, quello finanziario e quello patrimoniale"²⁵. Ragionando a livello di strategia internazionale, questa è definita come "l'insieme di scelte e di azioni con cui l'impresa progetta e realizza la distribuzione internazionale delle attività che compongono la sua catena del valore"²⁶.

La catena del valore è costituita dall'insieme di attività, distinte ma interconnesse, realizzate all'interno del sistema impresa, che contribuisce a generare valore, e dunque vantaggio competitivo, per l'impresa stessa²⁷. Muovendosi dal modello della catena del valore sviluppato da Porter²⁸ è evidente che l'impresa possa internazionalizzarsi con riferimento alle differenti attività. In particolare, le forme di internazionalizzazione esistenti riguardano: le fonti di finanziamento (internazionalizzazione finanziaria), l'approvvigionamento all'estero di materie prime, semilavorati o componenti (internazionalizzazione degli approvvigionamenti), la localizzazione parziale o totale dell'attività manifatturiera all'estero (internazionalizzazione produttiva), l'istituzione di laboratori di ricerca e sviluppo al di fuori dei confini nazionali (internazionalizzazione della ricerca e sviluppo) e l'internazionalizzazione commerciale²⁹. Di seguito vengono brevemente presentati i caratteri distintivi di ciascuna di esse.

In primo luogo, la crescente integrazione e internazionalizzazione dei mercati finanziari, la creazione di nuovi strumenti di finanziamento e la presenza sempre maggiore delle imprese all'estero attraverso insediamenti produttivi o accordi internazionali possono indurre le imprese ad estendere la ricerca di capitali oltre i confini del proprio paese. In questo senso, sono ricondotte all'internazionalizzazione finanziaria quelle attività legate all'ampliamento delle fonti di finanziamento dell'impresa all'estero, supportate dalle decisioni riguardanti la gestione della tesoreria, la valutazione e la gestione dei rischi connessi alle attività estere e la determinazione del valore dei progetti di investimento internazionali. Le opportunità di finanziamento internazionale per l'impresa sono ricondotte ai mercati internazionali del debito e del capitale di rischio. I primi prevedono l'emissione di obbligazioni in un mercato obbligazionario estero o la richiesta di un prestito a una o più banche straniere. I secondi fanno riferimento alla quotazione di azioni in mercati azionari esteri in aggiunta o in alternativa al mercato azionario domestico (*cross-listing*) o

²⁵ DEMATTÉ C., "Le strategie di internazionalizzazione", in Dematté C., Perretti F. (a cura di), *op. cit.*, p. 5.

²⁶ VALDANI E., BERTOLI G., *op. cit.*, p. 53.

²⁷ Le attività della catena del valore, distinguibili in attività primarie e di supporto, sono da ricondursi a: logistica in entrata, produzione, logistica in uscita, marketing e vendite, assistenza post-vendita per quanto riguarda le prime; approvvigionamenti, Ricerca e Sviluppo, gestione delle risorse umane, infrastrutture e servizi di supporto per ciò che concerne le seconde.

²⁸ PORTER M. E., "From competitive advantage to corporate strategy", *Harvard Business Review*, Vol. 65, 1987, pp. 43-59.

²⁹ VALDANI E., BERTOLI G., *op. cit.*, p. 56.

alla ricerca di investimenti al di fuori dei mercati azionari. L'internazionalizzazione della funzione finanziaria possiede un elevato potenziale strategico a supporto dell'impresa e può inoltre contribuire alla differenziazione dell'offerta stessa (particolari condizioni di pagamento, offerta di specifici servizi finanziari). Nonostante ciò, si riconoscono alcuni rischi legati a questo tipo di internazionalizzazione, riconducibili al "Rischio paese" (economico, politico, finanziario), di cambio e del tasso di interesse. Per questo motivo, è importante valutare i progetti di investimento (*capital budgeting*) all'interno di una strategia ben definita, scegliendo il miglior metodo valutativo e analizzando gli effetti incrementali e i rischi del progetto di investimento³⁰.

Oltre che al reperimento di fonti di finanziamento al di fuori del paese d'origine, l'attività dell'impresa sul mercato estero può essere mirata alla riduzione dei costi delle materie prime, dei semilavorati o delle componenti: si parla in questo caso di internazionalizzazione delle fonti di approvvigionamento. Per l'impresa emerge la necessità di individuare quei mercati in cui, per loro struttura economico-sociale o per caratteristiche ambientali, i costi siano così contenuti da rendere l'internazionalizzazione economicamente vantaggiosa per l'impresa, nonostante le penalizzazioni aggiuntive dovute ai maggiori oneri di logistica e di trasporto³¹. Oltre che dalla riduzione dei costi di approvvigionamento, la strategia aziendale basata sull'integrazione a monte nei mercati internazionali può essere motivata da altri fattori. In primo luogo, essa rende possibile la limitazione dei costi e dei rischi di dipendenza dall'offerta e il controllo dei fattori produttivi, in modo che essi rispondano alle specifiche qualitative richieste e siano disponibili nei tempi stabiliti. In secondo luogo, si può manifestare l'opportunità per l'impresa di entrare come acquirente in un paese, per poi instaurare accordi con partner locali o esportarvi propri beni o servizi. In terzo luogo, si può sfruttare la possibilità di usufruire di numerosi servizi di alta qualità a un prezzo inferiore rispetto a quello applicato nel mercato di partenza³². Alle numerose motivazioni, che possono tramutarsi anche in vantaggi per l'impresa internazionalizzata, sono da affiancare alcune problematiche, fra cui la difficoltà di coordinamento mondiale dei trasporti e della logistica, l'eventuale interruzione delle forniture per motivazioni politiche e la fluttuazione dei cambi³³.

In alcuni casi, la ricerca dell'ottimizzazione degli approvvigionamenti conduce le imprese, soprattutto quelle in cui vi è elevata incidenza dei costi riguardanti le risorse fisse, a delocalizzare

³⁰ L'internazionalizzazione finanziaria, in questo contesto solo accennata, trova ampia trattazione in ORIANI R., PERUFFO E., "La gestione finanziaria nelle imprese internazionali", in Caroli M. (a cura di), *op.cit.*

³¹ VALDANI E., BERTOLI G., *op. cit.*, p. 68.

³² Per un approfondimento sull'importanza dei processi di approvvigionamento internazionali e degli acquisti globali si rimanda a TRENT R.J., "Pursuing competitive advantage through integrated global sourcing", *Academy of Management Executive*, Vol. 16 (2), 2002, pp. 68-80.

³³ VALDANI E., BERTOLI G., *op. cit.*, pp. 69-70.

totalmente o parzialmente l'attività produttiva³⁴. In questo senso l'internazionalizzazione avviene quando un'impresa delocalizza la propria lavorazione in paesi a basso costo tramite accordi di fornitura a lungo termine, acquisizione di unità produttive o costituzione di *joint venture* con operatori locali. Per definizione, infatti, per internazionalizzazione della produzione si intende "l'insediamento estero di stabilimenti ed impianti destinati alla trasformazione o all'assemblaggio di materiali e componenti"³⁵. Questa tipologia di internazionalizzazione è imprescindibile dalla condizione per cui il processo manifatturiero possa essere separato dalle fasi di concepimento e progettazione del prodotto, evitando una perdita di qualità ed efficienza complessive. Per questo motivo, essa è utilizzata per la realizzazione di prodotti relativamente poco sofisticati e per i quali il processo produttivo è standardizzato e prevede un ridotto apporto di conoscenze specifiche³⁶.

Gli obiettivi di questa strategia sono distinguibili in obiettivi legati all'*input* o all'*output*. Per quanto riguarda i primi, l'impresa mira al reperimento di risorse locali (materie prime e manodopera) a un costo basso, tale che produrre in loco risulti più conveniente rispetto all'alternativa dell'importazione o esportazione in termini di costi di transazione. Per quanto riguarda i secondi, l'impresa ha la possibilità di realizzare una penetrazione nei mercati locali sfruttando vantaggi di costo o di differenziazione.

In seguito a un processo di valutazione della fattibilità dell'internazionalizzazione della produzione, legata a fattori a livello di settore e d'impresa³⁷, la realizzazione della strategia si declina in decisioni di carattere strutturale e organizzativo-gestionali³⁸. Le decisioni strutturali riguardano principalmente le scelte relative alla localizzazione e alla tipologia degli impianti produttivi. Le decisioni organizzativo-strutturali comprendono invece le risoluzioni riguardanti le modalità e il sourcing della produzione.

Innanzitutto, la scelta del luogo fisico dove istituire la produzione dipende dalle peculiarità detenute dal luogo fisico stesso. Questo, infatti, può essere sfruttato dall'impresa rispetto alla sua ricchezza di risorse fisiche, di conoscenze o di facilitazioni del mercato³⁹. Gli impianti, secondo la tipologia di produzione decentrata o centralizzata, possono servire alla produzione generica o essere specifici per un prodotto o per un processo. Per quanto riguarda le modalità di produzione, la decisione si

³⁴ Per delocalizzazione (*offshoring*) si intende il trasferimento delle attività, a proprie unità o ad appaltatori indipendenti, al di fuori dei confini nazionali.

³⁵ PERRETTI F., "L'internazionalizzazione della produzione", in Demattè C., Perretti F. (a cura di), *op. cit.*, p. 99.

³⁶ VALDANI E., BERTOLI G., *op. cit.*, p. 70.

³⁷ Si riportano, a carattere esemplificativo, le valutazioni riguardanti la saturazione competitiva, le determinanti tecnologiche ed economiche, le risorse e le competenze dell'impresa.

³⁸ Per una disamina sulle diverse tipologie di internazionalizzazione della produzione può risultare utile consultare MILTENBURG J., "Setting manufacturing strategy for a company's international manufacturing network", *International Journal of Production Research*, Vol. 47 (22), 2009, pp. 6179-6203.

³⁹ Si parla, in questo caso, di impresa *resource, knowledge* o *market seeker*.

concentra sulla scelta tra realizzazione di un impianto *ex-novo* (*greenfield*), acquisizione di un impianto con apporto di risorse manageriali (*brownfield*) o semplice acquisizione, a seconda degli obiettivi strategici prefissati e degli eventuali costi di transazione e di integrazione⁴⁰.

La volontà di sfruttare le piattaforme estere anche per aumentare le competenze aziendali e sviluppare *know-how* e risorse intangibili, soprattutto nei settori in cui questi *asset* costituiscono fattori critici di successo, ha spinto molte imprese a internazionalizzarsi nell'attività di ricerca e sviluppo⁴¹. Due sono le tipologie di fattori connesse alla scelta di internazionalizzare le suddette attività. I fattori legati alla domanda riguardano lo sviluppo di nuovi prodotti, mirati a fornire una risposta il più possibile aderente alle richieste dei mercati locali. I fattori legati all'offerta si concentrano sullo sfruttamento delle tecnologie e delle competenze e sui vantaggi di costo, oltre che sul rafforzamento del vantaggio competitivo.

Le ragioni alla base di questa forma di internazionalizzazione sono da ricercare nella possibilità di accedere a competenze specializzate a livello locale o a un costo inferiore, nella volontà di monitorare lo sviluppo delle tecnologie e apprendere dai clienti e dai concorrenti nel mercato estero e nella possibilità di partecipare a progetti di ricerca in collaborazione con organi locali. In questo senso, può essere operata una distinzione dei luoghi in cui sono ubicate le attività di ricerca e sviluppo, definiti *learning market*. Si possono identificare, infatti, i *learning market* di consumo, in cui l'impresa si avvale di adeguati sensori per comprendere i comportamenti di consumo specifici ivi generati, e i *learning market* di tipo scientifico-tecnologico, dove si concentrano conoscenze e competenze di settore elevate⁴². Oltre a ciò, i criteri di scelta dei mercati sono riconducibili a variabili del contesto esterno (disponibilità e costo delle risorse di R&S, tipologia e accessibilità dei sistemi di comunicazione e delle infrastrutture, distanza psicologica) e a variabili dell'impresa (strategia, caratteristiche strutturali, specifiche dei centri)⁴³. Le tipologie di centri di ricerca e sviluppo sono definibili in base al tipo di lavoro tecnico che vi si svolge, all'area funzionale con cui

⁴⁰ Per un approfondimento sul tema si rimanda a PERRETTI F., "L'internazionalizzazione della produzione", in Demattè C., Perretti F. (a cura di), *op.cit.*, capitolo 5.

⁴¹ Con "ricerca" si intende quel "processo di scoperta scientifica che ha il potenziale di funzionare come piattaforma per il successivo sviluppo di prodotti commerciabili e di processi di produzione industriale". Con il termine "sviluppo" si definisce quel "processo di creazione di nuovi prodotti e processi che acquisiscono valore commerciale attraverso l'applicazione delle piattaforme di conoscenza scientifica disponibili".

⁴² Cfr. VALDANI E., BERTOLI G., *op. cit.*, p. 77.

⁴³ Per una trattazione più articolata in merito si rimanda a NEGRO G., "L'internazionalizzazione dell'attività di ricerca e sviluppo", in Demattè C., Perretti F. (a cura di), *op.cit.*, capitolo 6.

il centro collabora, all'area geografica servita e all'obiettivo di esplorazione o adattamento che si prefigge⁴⁴.

Come per le precedenti forme di internazionalizzazione analizzate, anche per la realizzazione di attività internazionali di ricerca e sviluppo esistono alcuni vincoli. *In primis*, l'esigenza di beneficiare delle economie di scala può limitare il decentramento delle attività. *In secundis*, la necessità di protezione del *know-how* suggerisce un controllo centralizzato delle conoscenze e delle competenze aziendali. Per questi motivi, una corretta strategia di internazionalizzazione delle attività di ricerca e sviluppo verte non tanto sul decentramento e sulla sostituzione delle attività svolte nel Paese d'origine con le stesse svolte all'estero, quanto piuttosto su un'espansione e su un'integrazione delle attività con la base tecnologica locale, allo scopo di sviluppare strategie internazionali di innovazione⁴⁵.

Le strategie globali per l'innovazione e per la produzione devono, infine, essere allineate con le strategie globali di marketing, affinché si realizzi un'interazione fra tecnologia e mercati supportata da una conoscenza interattiva e trasversale di essi. A questo riguardo, si sta sviluppando una nuova forma di internazionalizzazione non commerciale, ossia quella basata sui beni digitali (pagine web, software, servizi on-line). Questa tipologia di internazionalizzazione si basa sulla possibilità per l'impresa di sfruttare i beni informativi digitali su scala internazionale, al fine di aumentare la propria visibilità e la propria presenza sui vari mercati⁴⁶. Inoltre, le tecnologie dell'informazione permettono un'accelerazione dei processi dal lato della produzione e della ricerca e sviluppo e un'agevolazione nelle modalità di ingresso nei differenti paesi esteri⁴⁷.

In conclusione a questa breve disamina sulle forme di internazionalizzazione dell'impresa, si ritiene indispensabile richiamare alcune nozioni teoriche riguardanti l'internazionalizzazione commerciale, su cui si concentrerà il prosieguo del lavoro.

Quest'ultima tipologia di internazionalizzazione si verifica quando l'impresa decide di collocare i propri prodotti anche in paesi diversi da quello d'origine. Si parla, in questo senso, di strategia di

⁴⁴ Sono identificate, in questo senso, le seguenti tipologie di centri di ricerca e sviluppo: centro locale di ricerca, di sviluppo, di supporto alla produzione, di supporto al marketing; centro internazionale di ricerca, di sviluppo, di supporto alla produzione, di supporto al marketing.

⁴⁵ In merito agli obiettivi ricercati dalle imprese che internazionalizzano le attività di R&S e alle problematiche a esse collegate si veda anche JACQUIER-ROUX V., PARAPONARIS C., "L'objectif de l'internationalisation de la R&D des firmes: de la circulation au partage de connaissances tacites situées.", *International Management*, Vol. 16 (1), 2011, pp. 75-83.

⁴⁶ A carattere esemplificativo, si veda a questo proposito GREGORY G., "The effects of E-Commerce drivers on export marketing strategy", *Journal of International Marketing*, Vol. 15 (2), 2007, pp. 30-57.

⁴⁷ L'argomento, in questa sede solo citato, trova spazio di discussione in CARNEVALE-MAFFÈ C.A., MAHNKE V., VENZIN M., "L'internazionalizzazione dei beni digitali", in Demattè C., Perretti F. (a cura di), *op. cit.*, capitolo 7.

marketing internazionale⁴⁸. Essa deve definire la combinazione ottimale per l'impresa di tre fattori: i paesi verso i quali l'impresa intende indirizzare la propria offerta, i segmenti di domanda che si prefigge di servire e i prodotti destinati a tale scopo. In base alla combinazione dei tre fattori, l'impresa può adottare una strategia di espansione semplice, di sviluppo del prodotto, di sviluppo del mercato o di diversificazione⁴⁹.

È constatabile, dunque, la necessità per l'impresa di approcciarsi al mercato estero dotandosi dello strumento della pianificazione strategica. Nella realtà, molte imprese non adottano tale approccio proattivo quanto piuttosto un approccio reattivo, dettato da una situazione contingente. Questa scelta è dovuta ad alcuni fattori, fra i quali rilevano la struttura familiare e ridotta di molte imprese, la scarsa esperienza internazionale o i limiti nelle competenze imprenditoriali⁵⁰. L'atteggiamento proattivo, più auspicabile e più proficuo sul lungo periodo, richiede la definizione degli obiettivi che s'intendono raggiungere con la politica di internazionalizzazione, dei vincoli e delle risorse dell'impresa, dell'assetto strategico e delle modalità di ingresso adeguate per i paesi selezionati e delle politiche di marketing⁵¹.

Analizzando innanzitutto gli obiettivi che motivano l'internazionalizzazione commerciale, essi sono da ricondursi a differenti categorie. In primo luogo, l'impresa può puntare a obiettivi economici, quali lo sviluppo del fatturato e il miglioramento della redditività, raggiungibili grazie, ad esempio, allo sfruttamento di economie di scala o di competenze distintive. Agli obiettivi di tipo competitivo appartiene invece la volontà di seguire la clientela all'estero o di emulare un *first mover*. Altri obiettivi riguardano la diversificazione del rischio, l'allungamento del ciclo di vita del prodotto e il vantaggio derivante dalla formazione di segmenti di domanda transnazionali. Per quanto riguarda, invece, i vincoli e le risorse da considerare nella pianificazione strategica, in linea di massima le imprese dotate di risorse significative possono avvantaggiarsene anche a livello internazionale, con l'unico, ma rilevante, vincolo della trasferibilità delle stesse in quanto *country-specific*.

In sintesi, l'internazionalizzazione dell'impresa deve essere considerata non tanto un risultato, quanto un processo di acquisizione progressiva, di integrazione e di uso delle conoscenze e dell'esperienza accumulata nel tempo. Il vantaggio di un'impresa che vuole operare fruttuosamente

⁴⁸ In merito al marketing internazionale si discuterà in modo più approfondito all'interno del terzo capitolo del presente lavoro.

⁴⁹ VALDANI E., BERTOLI G., *op. cit.*, p. 80.

⁵⁰ A proposito delle difficoltà incontrate dalle piccole e medie imprese nell'attuare una pianificazione strategica si rimanda a LANCASTER G., "An empirical investigation into the process of strategic marketing planning in SMEs: its attendant problems, and proposals toward a new practical paradigm", *Journal of Marketing Management*, Vol. 14 (8), 1998, pp. 853-878.

⁵¹ VALDANI E., BERTOLI G., *op. cit.*, p. 83.

all'estero dipende non solo dalle sue risorse e competenze, ma anche dall'efficace interazione delle peculiarità del mercato d'origine con quello di destinazione, guidata da una ponderata strategia aziendale per il tramite di un'ottimale configurazione organizzativa.

1.1.3 *L'assetto strategico e le modalità d'ingresso nei mercati esteri*

Come accennato nel precedente paragrafo, la politica di internazionalizzazione di un'impresa deve prendere in considerazione, oltre che vincoli, risorse ed obiettivi della stessa, decisioni riguardanti l'assetto strategico internazionale e le modalità per operare sui mercati esteri selezionati.

Per quanto riguarda l'assetto strategico dell'impresa, il modello teorizzato da Michael Porter costituisce un valido schema per rappresentare le possibili strategie adottabili⁵². Queste ultime sono rappresentate in funzione di due variabili: la configurazione, ossia la localizzazione delle attività che compongono la catena del valore, e il coordinamento delle attività dislocate nei vari paesi⁵³.

La configurazione si riferisce alla scelta fra concentrazione di un'attività presso una sola sede e decentramento delle singole attività fra i vari paesi. Di norma, esiste una tendenza a concentrare le attività considerate *a monte* (attività di supporto e tecnico-produttive), mentre il decentramento risulta più frequente nelle attività *a valle* (logistica in uscita, marketing e vendite, assistenza alla clientela). Fra i vantaggi della concentrazione si annoverano: la possibilità di utilizzare fattori di produzione più competitivi, il conseguimento di economie di scala e di esperienza, l'eventuale integrazione delle attività che facilita l'apprendimento e il coordinamento. Il decentramento, al contrario, ha come conseguenze positive un maggiore accesso agli incentivi offerti dalle autorità locali, contatto e controllo del mercato elevati e una riduzione dei costi di logistica e trasporto. La scelta fra le due tipologie di configurazione sopracitate deve essere assunta avendo a riferimento le singole attività che compongono la catena del valore, che devono essere valutate a seconda dei costi e dei benefici legati alle due alternative.

Per quanto riguarda il coordinamento delle attività aziendali, esso è riferibile al grado di specializzazione o di integrazione delle attività che l'impresa svolge a livello internazionale⁵⁴. Il

⁵² Cfr. PORTER M. E., *Competition in global industries*, Harvard Business School Press, Boston, 1986.

⁵³ Per una disamina sull'interpretazione e l'applicazione del modello configurazione/coordinamento si rimanda a MORRISON A., ROTH K., "Relating Porter's configuration/coordination framework to competitive strategy and structural mechanisms: analysis and implications", *Journal of Management*, Vol. 19 (4), 1993, pp. 797-819.

⁵⁴ Il grado di coordinamento è considerato *basso* quando le unità nazionali dell'impresa non sono specializzate e si occupano della propria area geografica di competenza al pari delle altre. Il grado è definito *elevato* quando le unità locali devono integrare le proprie politiche gestionali con quelle della casa madre, spesso caricandosi di responsabilità globali su specifiche attività della catena del valore.

coordinamento apporta diversi benefici all'impresa, fra i quali la possibilità di trasferire conoscenze, esperienza e mezzi finanziari fra le unità nazionali e di definire sistemi di prodotto o di servizio transnazionali.

In definitiva, si può affermare che il vantaggio competitivo dell'impresa che opera a livello internazionale sia determinato dalla capacità di configurare e coordinare le attività aziendali, dislocandole in aree geografiche differenti a seconda degli specifici vantaggi ricercati⁵⁵. In questo senso, l'interazione delle due variabili conduce alla definizione di quattro differenti strategie internazionali, che l'impresa può porre in essere al fine della costruzione o del rafforzamento del proprio vantaggio competitivo all'estero.

La prima strategia prevede una proiezione internazionale della catena del valore circoscritta alla mera commercializzazione dei prodotti nei mercati esteri. Tale strategia, basata sulle esportazioni, è adottata frequentemente dalle piccole e medie imprese, per le quali la scarsità di risorse disponibili rappresenta un vincolo per accedere a strategie differenti. Nonostante l'esportazione possieda molti vantaggi, quali il contenuto impegno di risorse assorbite dai mercati esteri, il minor impegno gestionale e il minor livello di rischio, essa conduce ad una minore capacità per l'impresa di conoscere e controllare i mercati in cui opera e all'impossibilità di trarre vantaggio da particolari condizioni favorevoli a livello locale.

Nella strategia basata sul decentramento, l'impresa svolge nei vari paesi di suo interesse più attività della catena del valore, in modo che le singole unità locali siano dotate di un elevato grado di autonomia. Questa strategia va dal decentramento delle sole attività *a valle*, più vicine al mercato di sbocco, alla localizzazione di una completa catena del valore nei diversi paesi. Il trasferimento delle conoscenze dal luogo di origine dell'impresa agli altri paesi è integrato con un loro rilevante adattamento ai singoli contesti territoriali, imposto dal prevalere delle condizioni locali nel determinare il vantaggio competitivo. Nelle forme estreme di decentramento, l'ottimizzazione delle risorse è pianificata a livello nazionale, mentre la casa madre si attiene a funzioni finanziarie e di controllo⁵⁶.

Alle prime due tipologie di strategia, definite "multidomestiche", se ne contrappongono altrettante dette "globali", con le quali l'impresa punta a conseguire un vantaggio competitivo attraverso il coordinamento delle attività a livello internazionale. La prima strategia, definita "globale omogenea", consiste nel concentrare il massimo numero di attività in un unico paese e nell'assicurare il coordinamento fra le attività *a valle* della catena del valore, svolte in prossimità

⁵⁵ VALDANI E., BERTOLI G., *op. cit.*, p. 57.

⁵⁶ È questo il caso del modello a *holding*, nel quale la casa madre gestisce numerose società nazionali, ciascuna responsabile dei risultati economico-finanziari ottenuti nell'area geografica di competenza.

degli acquirenti. Di norma, le imprese che attuano questa strategia possiedono un prodotto di base standardizzato, formulano una strategia a livello centralizzato e hanno interesse a partecipare a tutti i principali mercati internazionali per massimizzare le economie di scala e generare un elevato volume di vendite.

Nella realtà, i prodotti considerati universali e i mercati globali per beni standardizzati non sono numerosi e perciò questa strategia rappresenta un caso-limite. Ben più applicabile è, invece, la strategia transnazionale, secondo la quale l'impresa concentra alcune risorse nel paese d'origine, ne centralizza altre in vari contesti nazionali e ne distribuisce altre ancora fra le unità locali. In questo modo, l'impresa sfrutta a pieno le economie di scala e di localizzazione, combinando i vantaggi di costo della razionalizzazione e della concentrazione delle attività con i vantaggi legati alla differenziazione. Difatti, il punto cruciale di una strategia ottimale si riconduce proprio alla capacità per l'impresa di realizzare un equilibrio fra prospettiva globale e approccio locale⁵⁷.

Al fine di operare all'interno di un mercato estero, infine, deve essere definita dall'impresa la *modalità di ingresso* in quel mercato, intendendo con questa espressione l'insieme delle modalità tecnico-organizzative mediante le quali l'impresa rende disponibile la propria offerta su quel mercato⁵⁸. Queste modalità possono essere ricondotte a tre alternative di base: l'esportazione, l'istituzione di un insediamento produttivo e l'accordo internazionale. Esse differiscono in funzione del grado di coinvolgimento internazionale richiesto, in termini di capitali e risorse umane, e del grado di controllo esercitato sulle attività svolte oltre confine⁵⁹.

Secondo un modello di sequenzialità seguito da diversi studiosi, l'internazionalizzazione è considerata come un modello di sviluppo lineare dalla forma meno impegnativa dell'esportazione fino all'insediamento produttivo nel paese estero, passando per varie forme di collaborazione interaziendale intermedie. Diverse critiche, tuttavia, sono state mosse a tale modello, poiché molte volte le imprese adottano fin da subito forme di coinvolgimento estero complesse⁶⁰, attuano cambi

⁵⁷ Per un'analisi empirica sull'adozione delle diverse strategie in base al tipo di funzione aziendale si rimanda a HWY C. M., MIN Y. K., "A new framework for global expansion: A dynamic diversification-coordination (DDC) model", *Management Decision*, Vol. 46 (1), 2008, pp. 131-151.

⁵⁸ Dalle modalità di ingresso si distinguono le *strategie di ingresso*, che identificano la condotta concorrenziale tenuta dall'impresa per affermarsi nel paese selezionato. Siamo di fronte ad attacco diretto quando l'impresa si contrappone alla concorrenza locale in un mercato, ad attacco indiretto quando, al contrario, mira a posizionarsi conquistando un segmento di domanda non servito o un mercato non esplorato.

⁵⁹ Nella successiva trattazione si segue da vicino quanto esposto in VALDANI E., BERTOLI G., *op. cit.*, pp. 162-270.

⁶⁰ Un esempio è da ricercarsi nelle imprese *born global*, che fin dalla loro nascita assumono una dimensione operativa globale.

di direzione e disinvestimenti o combinano modalità di ingresso differenziate, anche all'interno della stessa area geografica⁶¹.

Al fine di identificare la migliore modalità d'ingresso in uno specifico mercato estero, l'impresa deve basarsi su alcuni fattori a sé interni ed esterni. I fattori interni riguardano gli obiettivi aziendali, le caratteristiche del prodotto (assistenza post-vendita, adattamento) e quelle delle risorse (presenza di capitali di produzione, di esperienza, di personale adeguato, di risorse tecnologiche). I fattori esterni comprendono, invece, le caratteristiche ambientali (politiche, economiche e sociali) del paese estero, i fattori di mercato ivi presenti (dimensioni, struttura competitiva, servizi distributivi locali), i fattori produttivi del paese estero (qualità, quantità, costi del lavoro e delle infrastrutture) e gli aspetti riguardanti il paese d'origine dell'impresa (*country of origin effect* positivo o negativo, dimensioni del mercato interno)⁶².

Eseguita quest'analisi preliminare dei fattori rilevanti al fine del coinvolgimento sui mercati esteri e considerata la natura rischiosa dell'internazionalizzazione, l'impresa può scegliere la modalità dell'esportazione, in quanto caratterizzata da un contenuto ammontare degli investimenti e da un elevato grado di reversibilità. L'esportazione può essere indiretta, quando l'impresa si avvale di un operatore specializzato nel commercio estero collocato nel suo paese per individuare e gestire i rapporti col cliente oltre confine, o diretta, quando, al contrario, il produttore provvede a organizzare e a coordinare in prima persona l'attività esportativa attraverso una propria struttura commerciale⁶³.

Nella prima tipologia di esportazione la produzione rimane in capo all'impresa, mentre i rischi, i costi e le complicazioni burocratiche sono per lo più assunti dagli intermediari internazionali, soggetti indipendenti che si pongono come interfaccia tra fornitore/esportatore e cliente/importatore. Vi sono differenti tipologie di soggetti che operano in tal senso. I commissionari d'acquisto (*buyer*) sono soggetti locali, di norma specializzati per linee di prodotto, che acquistano merce in nome proprio ma per conto di committenti quali imprese industriali o commerciali, senza assumerne la proprietà⁶⁴. I *broker* svolgono la funzione di collegare il produttore con il potenziale acquirente estero e di fornire un supporto consulenziale per favorire la

⁶¹ In merito al processo di internazionalizzazione e al superamento dell'approccio sequenziale si veda il contributo multiteoretico di MALHOTRA N., ULGADO F., AGARWAL J., "Internationalization and entry modes: A multitheoretical framework and research propositions", *Journal of International Marketing*, Vol. 11 (4), 2003, pp. 1-31.

⁶² Si veda anche CAROLI M., "Le strategie di entrata nei mercati esteri", in Caroli M. (a cura di), *op.cit.*, p. 72.

⁶³ Un caso a parte, seppur rientrando nelle modalità di esportazione diretta, è quello del *traffico di perfezionamento passivo*. Esso, regolato dalla norma comunitaria, occorre quando un'impresa vende delle merci a un'azienda di un paese dell'Unione Europea, per poi reimportarle dopo che questa ha effettuato determinate lavorazioni su tali merci.

⁶⁴ Cfr. *Art. 1731 CC*: "Il contratto di commissione è un mandato che ha per oggetto l'acquisto o la vendita di beni per conto del committente e in nome del commissionario".

transazione, operando come agente del produttore o del compratore. Le società di intermediazione, della stessa nazionalità dell'impresa esportatrice e specializzate in particolari prodotti o aree geografiche, vendono a proprio nome, assumendosi i rischi delle transazioni. Le *trading company*, oltre ad assumersi il rischio commerciale, forniscono servizi ausiliari all'impresa, basandosi su proprie strutture logistiche, capacità finanziarie e manageriali. In ultimo, i consorzi per l'esportazione costituiscono una tipologia efficace e complessa: si tratta di strutture organizzative che, mediante l'erogazione di servizi di varia natura, sostengono le imprese nelle diverse esigenze che possono insorgere nel processo di sviluppo internazionale, congiuntamente o meno alla commercializzazione dei prodotti delle consorziate sui mercati esteri⁶⁵. Le imprese, in questo modo, possono ridurre i costi delle attività internazionali, detenere maggiore forza contrattuale e avere la possibilità di ottenere convenzioni e crediti agevolati, fatte salve le condizioni di omogeneità finanziaria e strutturale-organizzativa e la fedeltà agli impegni delle imprese consorziate.

Anche se è appurato che mediante le varie alternative di esportazione indiretta sopra analizzate il produttore riduce l'impegno di risorse e i rischi connessi all'internazionalizzazione avvalendosi di operatori che possiedono una buona conoscenza del contesto locale, molteplici sono gli svantaggi dell'esportazione indiretta: dall'impossibilità per il produttore di controllare e conoscere il mercato e creare un rapporto di fedeltà alla marca alle eventuali incoerenze nelle politiche commerciali poste in essere da terzi nei diversi mercati.

Per ovviare a queste problematiche, il produttore può decidere di istituire un contatto diretto con la realtà locale. Una prima possibilità è di ricorrere all'intermediazione di un importatore estero, come ad esempio un concessionario di vendita, che agisce per proprio nome e conto, acquistando le merci e rivendendole nei mercati di propria competenza. Anche la negoziazione diretta con il cliente estero costituisce una possibilità per l'impresa, soprattutto se opera per commessa, se si rivolge alla grande distribuzione organizzata o se sfrutta le piattaforme di commercio elettronico. L'impresa può scegliere inoltre di costituire una propria rete di vendita locale, affidandone la gestione a venditori dipendenti o ad agenti di commercio locali autonomi⁶⁶.

Da ultimo, il produttore può istituire una propria unità commerciale nel paese scelto, definendo la politica distributiva, coordinando la rete di vendita e occupandosi delle diverse problematiche

⁶⁵ Cfr. *Legge 83/1989*: "Si considerano consorzi per il commercio estero i consorzi e le società consortili che abbiano come scopi sociali esclusivi, anche disgiuntamente, l'esportazione dei prodotti delle imprese consorziate e l'attività promozionale necessaria per realizzarla (...) a tali specifici scopi può aggiungersi l'importazione delle materie prime e dei semilavorati da utilizzarsi da parte delle imprese stesse".

⁶⁶ L'agente di commercio è un soggetto incaricato stabilmente da una ditta (agente monomandatario) o più ditte (agente plurimandatario) di promuovere la conclusione di contratti in una specifica zona. La sua attività consiste nel promuovere determinati prodotti e servizi e stabilire dei contratti commerciali tra i clienti e l'azienda.

finanziarie e amministrative. Questa tipologia permette di conoscere la clientela e il contesto mediante filiali di vendita, ossia sedi secondarie con rappresentanza stabile ma prive di personalità giuridica (uffici di rappresentanza), o consociate, vale a dire società con personalità giuridica ed autonomia economica ed amministrativa (sussidiarie commerciali estere).

La scelta fra le modalità di esportazione diretta da attuare si deve basare sugli obiettivi dell'impresa (politica distributiva, livello di penetrazione), sulla volontà di esercitare un controllo sull'operato locale, sui costi associati alle singole opzioni, sulle valutazioni del regime fiscale connesso all'istituzione di una stabile organizzazione all'estero e sulle possibilità di selezione e gestione dei collaboratori. L'esportazione diretta ha come vantaggi la possibilità di raccogliere dati e informazioni sul mercato finale, permettendo all'impresa di migliorare la previsione della domanda e il confronto con i concorrenti, soprattutto ove i prodotti siano molto specializzati o necessitino di servizi post-vendita, oltre che in paesi con alti costi distributivi e di intermediazione. Per contro, questa modalità prevede il sostenimento di un investimento iniziale, costi di esercizio elevati e assunzione di personale qualificato.

Per rafforzare il vantaggio competitivo in un paese estero l'impresa può, come già affermato, istituirci unità commerciali, centri di assistenza o magazzini e, in alcuni casi, anche insediamenti produttivi in loco⁶⁷. Tutte queste strutture aziendali rientrano nel novero degli investimenti diretti esteri (IDE)⁶⁸. Questi ultimi sono definiti come "investimenti da parte di un'entità residente in un paese in un'impresa residente in un altro paese, finalizzati ad acquisirne il controllo in modo da gestirne le attività in maniera integrata e funzionale a quelle gestite dalla prima"⁶⁹. Gli IDE possono essere attuati attraverso la creazione in un certo paese estero di una nuova società, il rafforzamento di una controllata o l'acquisto di un'azienda già attiva in loco. Tramite IDE un'impresa agisce in un mercato estero per gestire determinati business, sviluppare competenze distintive o realizzare una o più fasi del processo produttivo⁷⁰. Quest'ultima attività può essere finalizzata all'utilizzo di vantaggi comparati del paese di insediamento al fine di realizzare a migliori condizioni un manufatto da far refluire verso il paese d'origine o alla realizzazione di prodotti da collocare nel paese in cui si trova l'insediamento o in paesi contigui o simili.

⁶⁷ In merito all'insediamento produttivo all'estero ci si riferisce al caso in cui l'unità produttiva all'estero sia di proprietà esclusiva della casa madre (*sole venture*). Del caso di *joint venture* si discuterà all'interno della disamina sugli accordi interaziendali nella prosecuzione del presente paragrafo.

⁶⁸ Per una disamina sulle caratteristiche degli IDE si veda CAROLI M., "Le strategie di entrata nei mercati esteri", in Caroli M. (a cura di), *op.cit.*, pp. 99-108.

⁶⁹ Cfr. UNCTAD, *World investment report, Methodological note*, 2010, p. 3.

⁷⁰ Questa modalità di ingresso nei mercati esteri rientra nel novero dell'internazionalizzazione produttiva di cui si è trattato nel precedente paragrafo del presente lavoro.

Vi sono diverse motivazioni per le quali può essere vantaggioso istituire un insediamento produttivo all'estero. In primo luogo, l'impresa può realizzare notevoli vantaggi di costo, grazie al contenimento degli oneri legati al costo del lavoro, all'approvvigionamento delle materie prime e alla logistica. In secondo luogo, una presenza diretta nel paese estero permette di detenere miglior presidio e conoscenza del mercato o di farvi ingresso in modo più controllato ed efficace. Inoltre, l'impresa può sfruttare contesti normativi e di funzionamento istituzionale più efficienti ed eventuali incentivi e concessioni attivati dall'operatore pubblico estero per attirare gli investimenti internazionali⁷¹. In ultimo, il produttore può assumere un'immagine locale, cui conseguono vantaggi nel rapporto con gli *stakeholder*⁷².

Sicuramente, ai vantaggi ottenibili con la realizzazione di un impianto produttivo all'estero sono da contrapporre gli oneri a esso collegati, quali la raccolta e l'analisi delle informazioni riguardanti il mercato estero, la valutazione del rischio politico, il sostenimento di un investimento iniziale e di costi di esercizio non indifferenti e la ricerca di personale qualificato.

Come già accennato nel paragrafo precedente in merito all'internazionalizzazione della produzione, l'impresa può scegliere se istituire un impianto *ex novo* (*greenfield*), acquisire un'azienda del luogo o instaurare un rapporto di collaborazione con un operatore locale. La scelta fra le prime due alternative si basa su diversi fattori. L'acquisizione di una realtà già operante in loco è auspicabile quando l'impresa acquirente agisce secondo un orientamento multidomestico, se vi sono alte barriere per potenziali entranti sul mercato estero, quando il potenziale competitivo locale è elevato e se l'impresa intende penetrare rapidamente nei mercati sfruttando le competenze dell'acquisita. L'investimento *greenfield*, invece, è preferito quando l'impresa interessata possiede un orientamento globale o non sarebbe in grado, per diversità culturali o organizzative, di rendersi omogenea con le risorse e le competenze dell'impresa acquisita. Quando una realtà imprenditoriale opta per la realizzazione di più unità locali in diversi paesi esteri, la scelta che pare preferibile è la creazione della cosiddetta "impresa transnazionale". In questo senso, si costituisce una rete integrata fra casa-madre e unità locali, contraddistinta da una configurazione geografica distribuita, dalla specializzazione delle unità locali, dal forte grado di interdipendenza e da una cultura aziendale diffusa⁷³.

⁷¹ Si parla, in questo senso, di iniziative di *marketing territoriale*.

⁷² A queste motivazioni, riferibili indubbiamente alle imprese industriali, se ne sostituiscono altre per quanto riguarda le imprese di servizi, fra cui ricordiamo lo sfruttamento dei vantaggi di localizzazione.

⁷³ Questo modello è da preferire a quelli dell'impresa multinazionale, internazionale e globale, dei quali sono stati criticati rispettivamente la forte dispersione delle attività, la scarsa flessibilità e l'eccessiva centralizzazione (Cfr. VALDANI E., BERTOLI G., *op. cit.*, p. 236).

La decisione di istituire un rapporto di collaborazione produttiva con un operatore locale rientra nell'insieme più vasto degli accordi strategici internazionali, con la cui trattazione si conclude la disamina sulle modalità di internazionalizzazione.

L'accordo interaziendale internazionale prevede una relazione di collaborazione in cui due o più imprese di differenti paesi si impegnano reciprocamente a cooperare e a seguire una linea di condotta fra loro comune. Questi accordi possono prevedere l'istituzione di un'unità organizzativa con condivisione del capitale sociale (accordi patrimoniali o *equity*) o non contemplare investimenti in capitale di rischio (accordi contrattuali o *non equity*). Le motivazioni per instaurare tali rapporti interaziendali possono essere identificate nella volontà di ottenere vantaggi di costo mediante la concentrazione di un'attività aziendale fra più imprese, nella possibilità di attingere a nuove risorse e competenze e nella condivisione dei rischi legati all'investimento.

Gli accordi interaziendali possono riguardare attività di carattere tecnico-produttivo o di marketing. Per quanto riguarda la prima tipologia, l'impresa realizza l'ingresso in un paese estero trasferendo a un partner locale la responsabilità del processo di produzione. Alcuni esempi di accordi in tal senso sono rintracciabili nei contratti di produzione e nella concessione di licenze tecnologiche⁷⁴. Nel primo caso, l'impresa si appoggia a un'azienda locale terza che produce in base al modello, ai disegni e ai documenti tecnici forniti dall'acquirente; nel secondo caso, l'impresa concede a un'azienda locale il diritto di utilizzare una particolare tecnologia, un processo brevettato o un marchio per realizzare un determinato prodotto, ed eventualmente, il diritto di commercializzarlo dietro pagamento di un compenso.

Gli accordi nell'area di marketing, invece, sono motivati dalla necessità di sviluppare attività commerciali e di assistenza ai clienti all'estero. Rientrano in questi accordi, a titolo esemplificativo, il *franchising*, il *piggy back* e le alleanze commerciali. L'accordo di affiliazione commerciale (*franchising*) prevede che un'impresa (*franchisor*) conceda ad affiliati di un altro paese (*franchisee*) l'uso della propria formula organizzativa e commerciale, comprensiva di *know-how*, marchio e insegna, dietro il pagamento di un corrispettivo e il sostenimento degli investimenti necessari per la corretta commercializzazione dei beni o erogazione dei servizi. Tramite *piggy-back*, invece, l'impresa si avvale dell'organizzazione commerciale di un'azienda già presente nel paese per collocare i propri prodotti. Le alleanze commerciali prevedono che imprese di paesi diversi determinino un certo grado di integrazione delle rispettive offerte, costituendo network o iniziative di *co-marketing* per garantire al cliente un servizio integrato a livello internazionale. Queste

⁷⁴ Per un'analisi completa delle principali tipologie di accordi strategici si veda anche CAROLI M., "Le strategie di entrata nei mercati esteri", in Caroli M. (a cura di), *op.cit.*, pp. 90-97.

modalità, basate sulla reciprocità, permettono all'impresa di completare il proprio portafoglio prodotti e di sfruttare le proprie capacità commerciali in eccesso.

Una spiegazione a parte è riservata agli accordi di *joint venture*, giacché questi possono riguardare sia le attività di produzione che di marketing. Una *joint venture* può essere di tipo occasionale, quando prevede un contratto di collaborazione in cui le parti conferiscono mezzi e capacità per il compimento di un singolo affare e dividono il risultato economico dello stesso, o di tipo operativo, quando invece due partner indipendenti creano un'impresa giuridicamente autonoma di cui detengono congiuntamente la proprietà e della quale condividono risorse e competenze in un più ampio orizzonte temporale. La creazione di una *joint venture* prevede diverse fasi, fra cui l'individuazione del partner locale (secondo il suo orientamento strategico, le sue competenze, il grado di esperienza internazionale e la capacità finanziaria), la decisione in merito alle caratteristiche dell'output da realizzare, la definizione del ruolo e del contributo di ciascun partner all'accordo⁷⁵.

In conclusione, ai vantaggi legati alla tempestività dell'ingresso nel mercato estero, al minore impegno economico e alla maggiore facilità di ritirarsi dall'investimento, per la stipulazione di accordi interaziendali sono presenti alcune problematiche, legate soprattutto al bilanciamento tra proprietà e potere negoziale e di controllo delle parti⁷⁶. Molti sono, infatti, gli insuccessi degli accordi internazionali, legati di solito alle visioni strategiche divergenti e alle differenze nelle culture aziendali dei due partner, ai comportamenti opportunistici che possono insorgere nell'accaparramento dei benefici economici e nell'appropriazione delle conoscenze da parte di una delle due imprese e ai mutamenti degli obiettivi o delle condizioni aziendali, che possono annullare l'elemento essenziale della fiducia reciproca⁷⁷.

Terminata questa panoramica introduttiva, indubbiamente sintetica e schematica, delle strategie, delle forme e delle modalità di internazionalizzazione che l'impresa interessata ad operare all'estero può attuare, ci si concentrerà sulla declinazione di questi concetti nella prospettiva dell'ingresso nei mercati emergenti, alla cui analisi è dedicata la seconda sezione del presente capitolo.

⁷⁵ Si parla, a questo proposito, di decisione fra *joint venture* dominante o paritaria.

⁷⁶ Sulla modalità di gestione delle ambiguità negli accordi strategici si veda KUMAR R., "Managing ambiguity in strategic alliances", *California Management Review*, Vol. 56 (4), 2014, pp. 82-102.

⁷⁷ Cfr. AA.VV. "Built to last but falling apart: cohesion, friction and withdrawal from interfirm alliances", *Academy of Management Journal*, Vol. 53 (2), 2010, pp. 302-322.

1.2 I mercati emergenti nello sviluppo strategico internazionale delle imprese

1.2.1 Definire i mercati emergenti e le loro potenzialità

Nella prospettiva dello sviluppo internazionale delle imprese non si può prescindere dall'identificare nei paesi emergenti, intesi sia come mercati di consumo che come economie di produzione, un potenziale di crescita non indifferente. Il ruolo di queste nazioni, infatti, è destinato a rafforzarsi nei prossimi anni: secondo le previsioni del Fondo Monetario Internazionale fino al 2019, il PIL dei paesi emergenti crescerà in media del 4,4% annuo rispetto al 2,1% delle economie avanzate⁷⁸.

Al fine di comprendere verso quali paesi le imprese delle cosiddette “economie sviluppate” debbano rivolgere i propri sforzi internazionali per sfruttarne a pieno le possibilità, è utile inizialmente cercare di dare una definizione di “mercati emergenti”, orientandosi fra le varie classificazioni disponibili.

Dal punto di vista storico, con la fine del colonialismo e la progressiva integrazione commerciale e finanziaria dei mercati, nel secondo dopoguerra i rapporti tra il cosiddetto Nord e Sud del mondo si sono intensificati in modo bidirezionale. In questo senso, i paesi definiti “del Terzo mondo” o “in via di sviluppo” (come Africa, Asia e America meridionale) non venivano più considerati meri mercati di approvvigionamento di materie prime e manodopera a basso costo, ma diventavano gradualmente potenziali mercati di sbocco e concorrenti delle economie avanzate⁷⁹. Il termine “mercati emergenti”, in questa prospettiva, fu utilizzato per la prima volta nel 1981 dall'economista Antoine Van Agtmael durante un incontro per promuovere un fondo di investimento in imprese di questi paesi⁸⁰. Accortosi di come l'etichettatura di “Terzo Mondo” avesse una forte connotazione negativa, Van Agtmael coniò il termine “mercati emergenti” per identificare quelle economie, né occidentali-capitaliste né socialiste-comuniste, in cui la produzione di ricchezza presentava potenzialità di crescita per il futuro. Nonostante il termine coniato lo scorso secolo sia ancora ampiamente utilizzato, a tutt'oggi non esistono classificazioni e parametri che portino a un'individuazione univoca dei mercati emergenti. Esistono, infatti, diverse classificazioni riconosciute a livello internazionale, frutto di ricerche di diversi istituti.

⁷⁸ Si veda IMF, *World Economic Outlook*, April 2014.

⁷⁹ Cfr. VIGOLO V., *Mercati emergenti per i prodotti italiani: prospettive dal Sud Africa*, Giuffrè Editore, Milano, 2011, p. 7.

⁸⁰ Cfr. VAN AGMATEL A., *The emerging markets century. How a new breed of world class companies is overtaking the world*, Simon&Schuster, London, 2007.

La prima prospettiva è quella dell'Ufficio Statistico dell'ONU. Questo istituto, pur non fornendo parametri univoci per distinguere i paesi sviluppati da quelli in via di sviluppo⁸¹, identifica tre macro-classi di economie sulla base del PIL pro-capite: sviluppate (44 paesi), in transizione (18 paesi, fra cui la maggior parte appartenente all'ex Unione Sovietica e la stessa Federazione Russa), in via di sviluppo (159 paesi). A loro volta, i paesi in via di sviluppo sono suddivisi in tre sottocategorie: a basso reddito (55 paesi con PIL pro-capite inferiore a \$1.000), a medio reddito (47 paesi con PIL pro-capite fra \$1.000 e \$ 4.500) e a reddito alto (57 paesi con PIL pro-capite superiore a \$ 4.500)⁸². Inoltre, nel *Trade and Development Report* redatto da UNCTAD, è presente una sezione sulle *emerging economies*, nella quale rientrano i seguenti paesi: Argentina, Brasile, Cile, Messico, Perù, Malesia, Repubblica di Corea, Singapore, Taiwan e Thailandia⁸³.

Un'ulteriore ripartizione è proposta dal Fondo Monetario Internazionale, che suddivide, senza esplicitare i criteri⁸⁴, le economie di 189 paesi in 36 economie avanzate (fra cui le maggiori sette, definite come *major advanced economies* sono USA, Giappone, Germania, Francia, Italia, Regno Unito e Canada) e nelle restanti 153 economie emergenti e in via di sviluppo, fra cui la Federazione Russa, classificate in base ad alcuni indicatori finanziari e al grado di diversificazione dell'export⁸⁵.

Una terza classificazione è quella fornita dalla Banca Mondiale, che ripartisce le economie sulla base del Reddito Nazionale Lordo (RNL o GNI, *Gross National Income*) pro-capite, il quale si ottiene aggiungendo o sottraendo al PIL vari flussi di reddito fra paesi⁸⁶. In questo modo, le economie possono essere a basso reddito (34 paesi con un RNL pro-capite inferiore ai \$1.045), a reddito medio di fascia bassa (50 paesi con un RNL pro-capite fra i \$1.046 e i \$4.125), a reddito

⁸¹ "There is no established convention for the designation of "developed" and "developing" countries or areas in the United Nations system. In common practice, Japan in Asia, Canada and the United States in northern America, Australia and New Zealand in Oceania, and Europe are considered "developed" regions or areas. In international trade statistics, the Southern African Customs Union is also treated as a developed region and Israel as a developed country; countries emerging from the former Yugoslavia are treated as developing countries; and countries of Eastern Europe and of the Commonwealth of Independent States (code 172) in Europe are not included under either developed or developing regions." (Cfr. <http://unstats.un.org/unsd/methods/m49/m49regin.htm>).

⁸² Il raggruppamento dei paesi per fascia di reddito attualmente adottato si basa sulla media del PIL pro capite tra il 2004 e il 2006 (Cfr. UNITED NATIONS, *UNCTAD Handbook of Statistics 2013*).

⁸³ Nella classificazione delle economie, inoltre, l'ONU individua tre gruppi di paesi in condizioni particolarmente svantaggiate: gli *Small Island Developing States* (29 piccole isole), i *Landlocked Developing States* (32 paesi privi di sbocco sul mare) e i *Least Developed Countries* (49 paesi con il più basso reddito a livello mondiale).

⁸⁴ "This classification is not based on strict criteria, economic or otherwise, and it has evolved over time." (Cfr. IMF, *World Economic Outlook*, April 2014).

⁸⁵ *Ibidem*.

⁸⁶ Mentre il PIL misura il valore della produzione realizzata all'interno di un paese in un intervallo temporale, il RNL misura la ricchezza prodotta dalle persone fisiche e giuridiche residenti in quel paese e considera, dunque, anche le rimesse da e per l'estero.

medio di fascia alta (55 Paesi con un RNL pro-capite fra i \$4.126 e i \$12.745), a reddito alto (75 paesi con un RNL pro-capite superiore a \$12.746, fra cui l'Italia e la Federazione Russa)⁸⁷.

Le classificazioni finora analizzate prendono in considerazione indicatori di reddito come parametro per la suddivisione delle economie mondiali. Seppur di facile reperimento, questi indicatori non possono essere ritenuti sufficienti per identificare le nazioni sviluppate e quelle emergenti, poiché non rispecchiano totalmente il reale grado di sviluppo di un'economia. In questo senso, è necessario ricordare come non sempre alla crescita economica di un paese si affianchi un parallelo sviluppo sostanziale: in molti paesi emergenti, infatti, a un aumento di indicatori specifici quali il PIL o il RNL pro-capite non corrisponde un miglioramento della qualità della vita della popolazione⁸⁸.

Partendo da queste considerazioni, l'ONU ha introdotto nel 1990 il cosiddetto Indice di Sviluppo Umano (ISU o HDI, *Human Development Index*), un indicatore che combina il PIL pro-capite con l'aspettativa di vita alla nascita e il tasso di educazione, ottenendo differenti risultati nella divisione fra paesi, come segue: altamente sviluppati (49 paesi con HDI superiore a 0,8, fra cui l'Italia), mediamente sviluppati (94 paesi con HDI fra 0,799 e 0,55, fra cui la Federazione Russa) e poco sviluppati (42 paesi con HDI inferiore a 0,55)⁸⁹.

Oltre alle ampie, e molte volte contraddittorie, classificazioni esaminate finora, le imprese possono utilizzare altre ricerche per orientarsi nella scelta dei mercati emergenti a maggiore potenzialità in cui investire. Un interessante studio è quello svolto dai ricercatori della Michigan State University, fondato su una precedente analisi della rivista *Economist*, che mira a stimare, a livello di paesi, la dimensione del potenziale di mercato, ottenuta sommando, per ogni paese, i punteggi riguardanti otto differenti dimensioni⁹⁰.

L'interesse nell'identificazione di nuovi mercati in cui investire ha portato inoltre molti studiosi a coniare differenti acronimi volti a comprendere una molteplicità di paesi a elevato potenziale. A titolo esemplificativo, ricordiamo i celebri acronimi BRICs⁹¹ (Brasile, Russia, India e Cina, a cui a volte si aggiunge il Messico), N-11⁹² (ossia *Next Eleven*: Bangladesh, Corea, Egitto, Indonesia,

⁸⁷ I dati sono stati desunti dal sito <http://data.worldbank.org/about/country-and-lending-groups>.

⁸⁸ In questo senso, SEERS D., *The meaning of development, IDS Communication*, Brighton, Institute of development studies, 1967, sostiene come si produca sviluppo quando vengono meno le disuguaglianze tra le persone, tramite, ad esempio, la lotta alla povertà e all'analfabetismo e il miglioramento del sistema sanitario.

⁸⁹ Si veda: United Nations Development Programme, *Human development report 2014*, <http://hdr.undp.org/en/content/table-1-human-development-index-and-its-components>.

⁹⁰ I parametri considerati per il calcolo del *Market Potential Index* sono: la dimensione, il tasso di crescita, l'intensità, la ricettività e la capacità di consumo del mercato, le infrastrutture commerciali, la libertà economica e il Rischio paese. Secondo questa classificazione, la Federazione Russa risulta alla 15^a posizione, mentre l'Italia alla 24^a. (Fonte: <http://gloaledge.msu.edu/mpi>).

⁹¹ Cfr. GOLDMAN SACHS, "Building better global economic BRICs", *Global Economics Paper*, N. 66, 2001.

⁹² Cfr. GOLDMAN SACHS, "How solid are the BRICs", *Global Economics Paper*, N. 134, 2005.

Iran, Messico, Nigeria, Pakistan, Filippine, Turchia, Vietnam) e CIVETS⁹³ (Colombia, Indonesia, Vietnam, Egitto e Sud Africa, accumulati da un'inflazione sotto controllo e da una popolazione giovane in crescita).

Per conciliare l'ampia gamma di definizioni e classificazioni, si possono in sintesi identificare come mercati emergenti quei mercati caratterizzati da tassi di crescita elevati (maggiori del 5%)⁹⁴, diversi dai mercati sviluppati e ad alto reddito, in cui ai miglioramenti quantitativi di ricchezza si associano evoluzioni riguardanti il livello infrastrutturale e sociale. In questo senso, alle economie emergenti così definite Khanna e Palepu attribuiscono una ridotta possibilità di incontro della domanda e dell'offerta, a causa dei cosiddetti "vuoti istituzionali". Questi riguardano: scarsa disponibilità e difficoltà nella circolazione di informazioni affidabili, regolamentazioni di natura politica che creano distorsioni al funzionamento del mercato e un sistema giuridico inefficiente⁹⁵. Per questo motivo, le previsioni di crescita delle economie emergenti non vanno intese come dogmi privi di rischi e ostacoli potenziali⁹⁶. Alla luce di ciò, è bene che, in questo "secolo dei mercati emergenti"⁹⁷, le imprese sappiano identificare le opportunità, i rischi e le caratteristiche di questi paesi, tenendo ben presente che a una prima generalizzazione debba seguire un'analisi approfondita delle specificità dei singoli mercati di interesse.

Come affermato nel lavoro di Goldman Sachs⁹⁸, in meno di quarant'anni le economie dei paesi BRIC potrebbero superare quelle dei maggiori paesi sviluppati, divenendo motore di crescita della domanda e importanti centri di potere d'acquisto. Se questi paesi saranno in grado di adottare le giuste politiche potranno raggiungere elevati livelli di crescita, grazie all'aumento dell'occupazione, del capitale pro-capite e del progresso tecnologico. Sviluppandosi e aumentando la produttività, questi paesi potranno raggiungere un buon potere d'acquisto, anche se, in linea di massima, gli individui continueranno a essere più poveri rispetto alla media dei paesi sviluppati. Le determinanti della crescita per i paesi emergenti sarebbero da ricercarsi nella costruzione di un solido ambiente macroeconomico (mediante bassa inflazione, politiche governative di supporto, stabilità dei prezzi), di istituzioni stabili (tramite un sistema legale efficiente, mercati funzionanti, un sistema sanitario

⁹³ Cfr. GEOGHEGAN M., "From West to East", *Speech to the American Chamber of Commerce in Hong Kong*, 2010.

⁹⁴ Cfr. PELLE S., *Understanding emerging markets: building business BRIC by Brick*, Respon Books, New Delhi, 2007.

⁹⁵ Cfr. KHANNA T., PALEPU K., "Why focused strategies may be wrong for emerging markets", *Harvard Business Review*, Vol. 75 (4), 1997, pp. 41-51.

⁹⁶ Ricordiamo il caso delle Tigri Asiatiche (Tailandia, Indonesia, Corea del Sud, Malesia e Filippine) che, considerate molto promettenti grazie ad una crescita economica annua del 10%, furono scosse nel 1997 da una violenta crisi finanziaria.

⁹⁷ Cfr. VAN AGMATEL A., *op. cit.*, p. 10.

⁹⁸ Cfr. GOLDMAN SACHS, "Dreaming with BRICs: the path to 2050", *Global Economics Paper*, N. 99, October 2003. Il concetto dell'importanza delle economie emergenti è ribadito e ampliato con l'introduzione dei *Next-11* nel successivo report: GOLDMAN SACHS, "How solid are the BRICs", *Global Economics Paper*, N. 134, 2005.

funzionale e istituzioni finanziarie forti) e di un sistema educativo ben sviluppato, nonché in un elevato grado di apertura al commercio e agli investimenti esteri⁹⁹.

I mercati emergenti possono essere particolarmente attrattivi per le imprese per tre ragioni: la crescita nel settore delle infrastrutture e l'espansione dei consumi porteranno a un ampliamento di questi mercati, nei quali si prospetterà la possibilità di estendere il ciclo di vita dei prodotti. I rapidi mutamenti e le particolari condizioni economiche, politiche e sociali potranno fornire ampie opportunità di apprendimento; inoltre, l'accesso a risorse e manodopera a un costo inferiore e la possibilità di partnership con fornitori locali contribuiranno ad aumentare i vantaggi di costo¹⁰⁰.

Le imprese occidentali, inoltre, devono focalizzare l'attenzione sulle economie emergenti, poiché queste sembrano aver retto alla crisi degli ultimi anni meglio dei paesi avanzati, hanno dimostrato una crescita della ricchezza e della domanda elevata e possiedono mercati ancora in espansione (a differenza della situazione di saturazione di molti paesi sviluppati)¹⁰¹. Tutte le potenzialità individuate evidenziano come i paesi emergenti rappresentino un'appetibile opportunità di sviluppo per l'economia mondiale in generale e per le imprese nel particolare, che devono agire avendo ben a mente di giocare un ruolo fondamentale nell'equilibrio fra sviluppo economico e sostenibilità culturale, sociale e ambientale della crescita.

Identificate in questo modo le potenzialità dei mercati emergenti, è possibile tracciarne alcune caratteristiche che li accomunano e li distinguono dai paesi sviluppati. All'interno delle nuove prospettive di marketing suggerite da Burgess e Steenkamp¹⁰², gli autori riconoscono l'importanza di identificare, nello sviluppo della teoria, il cosiddetto "contesto istituzionale" di un paese, formato dai tre pilastri che forniscono struttura alla società: il sistema socio-economico, il sistema culturale e il sistema politico-normativo. L'ambiente socio-economico comprende le caratteristiche macroeconomiche di un paese, e in particolare le dinamiche sociali, la demografia e la varietà della popolazione. Mentre i paesi ad alto reddito sono caratterizzati da cambiamenti politici, sociali ed economici moderati, una popolazione anziana, stagnante e ben istruita, scarse differenze nel reddito, nelle condizioni di vita e nell'accesso alle risorse, i paesi emergenti mostrano un'elevata crescita del PIL, un'urbanizzazione crescente e un'età media della popolazione inferiore, oltre che un'estrema

⁹⁹ Cfr. BARRO R. J., *Determinants of economic growth: A cross-country empirical study*, MIT Press Books, The MIT Press, Volume 1, April 1998.

¹⁰⁰ Cfr. VIGOLO V., *op. cit.*, pp. 3-4.

¹⁰¹ Cfr. CASSIA F., *Analisi strategica e marketing per i mercati emergenti*, LED, Milano, 2008, p. 29.

¹⁰² Si segue da vicino quanto esposto in BURGESS S. M., STEENKAMP J., "Marketing renaissance: How research in emerging markets advances marketing science and practice", *International Journal of Research in Marketing*, Issue 23, 2006, pp. 337-356.

varietà negli standard di vita e una polarizzazione del reddito fra l'*élite* e le masse¹⁰³. I caratteri culturali, che includono l'insieme dei valori che plasmano percezioni, atteggiamenti e comportamenti delle persone, possono essere valutati con tre parametri: autonomia o *embeddedness*¹⁰⁴ nelle relazioni tra individuo e gruppo, gerarchia o uguaglianza nell'ordine sociale e imposizione o armonia nei legami tra persone. I mercati emergenti si differenziano da quelli sviluppati secondo le prime due caratteristiche, poiché i primi si caratterizzano per un'enfasi sulla gerarchia e sulla *cultural embeddedness*. In questi paesi l'individuo è considerato in una dimensione collettiva e l'enfasi è posta sull'ordine e sulla sicurezza sociale, sul rispetto delle tradizioni e sull'obbedienza. Inoltre, l'accento sull'ordine gerarchico comporta che i soggetti si allineino alla distribuzione dei ruoli e al rispetto delle norme e degli obblighi a questi legati, dando molta importanza a valori quali il potere, l'autorità, l'umiltà e la ricchezza. Al fine di valutare le differenze culturali, può essere utile applicare il modello sviluppato da Hofstede, che scompone la cultura in cinque dimensioni: distanza dal potere, che riflette il livello di disuguaglianza di una società, individualismo o collettivismo, che determinano il grado di integrazione degli individui nei gruppi, mascolinità o femminilità, che si riferiscono all'attenzione sulla performance e sullo status piuttosto che sulla qualità della vita e sui servizi, avversione all'incertezza, intesa come livello di accettazione dell'incertezza e dell'ambiguità, e orientamento a lungo o breve termine, che valutano la propensione al cambiamento o l'attenzione al presente¹⁰⁵. In ultimo, il contesto politico-normativo rappresenta la capacità di stabilire regole formali e di verificarne il rispetto da parte dei soggetti appartenenti alla società e, inoltre, rispecchia le diverse influenze che le autorità e i vari stakeholder possono esercitare su diversi livelli. Secondo Burgess e Steenkamp¹⁰⁶ i paesi emergenti sono caratterizzati da una scarsa capacità di applicare con efficacia le normative, accompagnata da un frequente abuso di potere a fini personali, da una minore fiducia nel ricorso alle vie legali per risolvere le controversie e da un elevato livello di corruzione, crimine e burocrazia. Inoltre, grande è l'influenza degli stakeholder sulle attività d'impresa, in particolare quella dei governi. Infatti, essi possono attuare azioni a favore delle imprese locali, influenze sui livelli dei prezzi, politiche di nazionalizzazione o imposizione di dazi e misure protezionistiche, piegando le politiche delle imprese al fine del raggiungimento dei propri obiettivi sociali ed economici.

¹⁰³ Siamo di fronte, in molti casi, a una percentuale del 90-95% di popolazione appartenente al segmento di massa a fronte di un 5-10% di popolazione appartenente alla cosiddetta *élite*.

¹⁰⁴ "Cultures that emphasize embeddedness view people as entities rooted in collective groups and expect them to derive meaning in life largely from social relations, group identification, pursuit of group goals and participation in a shared way of life. Embedded cultures emphasize maintenance of the status quo and discourage behaviors that disrupt in-group solidarity" (BURGESS S. M., STEENKAMP E. M., *op. cit.*, p. 343).

¹⁰⁵ Cfr. <http://geert-hofstede.com/dimensions.html>.

¹⁰⁶ BURGESS S. M., STEENKAMP E. M., *op. cit.*

In sintesi, l'analisi delle differenze istituzionali dei paesi emergenti costituisce un primo passo che l'impresa internazionale deve compiere per indirizzare al meglio le proprie strategie verso questi mercati; i successivi step saranno analizzati nel prossimo paragrafo¹⁰⁷.

1.2.2 Dall'analisi alla definizione della strategia nei mercati emergenti

Le potenzialità individuate all'interno dei mercati emergenti, discusse nel precedente paragrafo, sono causa del crescente interesse delle imprese nei confronti di queste economie in crescita. Numerosi studi hanno dimostrato, comunque, come l'approccio delle imprese occidentali in questi paesi non possa ricalcare le condotte applicate nei mercati maturi, ma debba essere adattato e ripensato secondo logiche differenti¹⁰⁸. All'analisi delle caratteristiche istituzionali già trattate deve seguire, dunque, una profonda riflessione sulle peculiarità del contesto economico-politico, dei consumatori e della concorrenza specifiche di ciascun paese. Ciò molte volte non è di facile realizzazione, giacché a una conoscenza spesso scarsa di questi paesi si somma anche una difficoltà nell'individuare fonti di informazioni e dati affidabili¹⁰⁹.

Seppur con questo limite, per individuare i mercati più attrattivi per l'impresa, si può realizzare un'analisi riguardante cinque macro-aree: essa permette di attuare una scrematura e concentrare le valutazioni in profondità su pochi mercati¹¹⁰. *In primis*, vanno analizzate la situazione e le tendenze dello scenario economico e politico del paese, in particolare mediante lo studio dei dati riguardanti la struttura dell'economia, l'inflazione e i tassi di cambio, il sistema giuridico, la tassazione e i dazi, la partecipazione ad accordi di commercio internazionale, il panorama politico e le infrastrutture. Come ricordato in Sheth¹¹¹, per quanto riguarda queste due ultime caratteristiche, i paesi emergenti si caratterizzano per una grande influenza delle istituzioni socio-politiche, fra cui lo stesso governo e alcune grandi industrie, o gruppi industriali, che monopolizzano il mercato e innalzano forti barriere all'entrata; inoltre, la mancanza di infrastrutture adeguate, non solo legate alla logistica, ma anche ai servizi bancari, alle tecnologie e alle comunicazioni, rappresenta una difficoltà da non

¹⁰⁷ Cfr. CASSIA F., *op. cit.*, p. 41.

¹⁰⁸ Si veda, ad esempio, SHETH J. N., "Impact of emerging markets on marketing: rethinking existing perspectives and practices", *Journal of Marketing*, Vol. 75, July 2011, pp.168-182.

¹⁰⁹ Per quanto riguarda dati più generali sulle economie emergenti ci si può affidare a una pluralità di fonti autorevoli, come la Banca Mondiale, l'ONU, l'ICE, le Società di Consulenza, gli Istituti di Statistica, solo per citarne alcune.

¹¹⁰ Cfr. CASSIA F., *op. cit.*, p. 44.

¹¹¹ SHETH J. N., *op. cit.*

ignorare¹¹². Ulteriori macro-aree da analizzare riguardano il potenziale di mercato, valutato secondo la ricchezza e la sua distribuzione fra la popolazione, al fine di definirne il potere di spesa, e le tipologie e il comportamento dei consumatori. A questo livello si individuano i bisogni, gli stili di vita, le motivazioni, l'impatto della cultura e l'accesso ai canali di informazione dei consumatori target. È bene ricordare che spesso le economie emergenti presentano peculiarità tipiche delle realtà preindustriali, caratterizzate da mercati locali, frammentati e serviti da piccole imprese di carattere familiare; inoltre, la grande eterogeneità dei consumatori non è tanto guidata da una diversità di aspirazioni o bisogni, quanto piuttosto da vincoli di risorse¹¹³.

In ultimo, l'impresa deve prendere in considerazione la tipologia e l'intensità della competizione presente nel settore di interesse, applicando, con dovuti adattamenti, il modello delineato da Porter¹¹⁴; oltre a ciò, è importante ricordare la rilevanza, nei mercati emergenti, di una competizione non convenzionale e meno frequentemente osservabile nei mercati sviluppati, individuabile nel baratto, nella regolare imitazione dei prodotti e nella scelta del produrre da sé piuttosto che acquistare (*make or buy*)¹¹⁵. Anche le informazioni derivanti dall'osservazione di altre imprese attive nel settore di interesse, riguardanti ad esempio le modalità di ingresso, gli ostacoli superati e i fattori di successo o insuccesso, possono risultare utili al fine di definire la strategia¹¹⁶.

Dopo aver identificato i paesi con ampie opportunità di mercato secondo le linee guida sopra analizzate, è indispensabile per l'impresa attuare una segmentazione¹¹⁷ dei consumatori, specifica per il singolo mercato emergente o trasversale, cioè comune a livello globale. Il modello maggiormente seguito per la segmentazione dei consumatori attivi è quello della cosiddetta "struttura piramidale", nella quale sono identificati tre gruppi di consumatori: il segmento affluente, la classe media emergente e la "base della piramide", che costituisce un enorme mercato il cui potenziale viene troppo spesso ignorato dalle imprese che sovente si rivolgono solamente alla fascia

¹¹² Una soluzione a questo problema è stata trovata da GRIFFITH A. ET AL., "Strategically employing natural channels in an emerging market", *Thunderbird International Business Review*, Vol. 47 (3), 2005, pp. 287-311, nell'utilizzo dei canali naturali risultanti dall'evoluzione di un determinato mercato.

¹¹³ SHETH J. N., *op. cit.*, p. 168.

¹¹⁴ Cfr. PORTER M. E., "How competitive forces shape strategy", *Harvard Business Review*, Vol. 57 (2), 1979, pp. 137-145, il quale individua cinque forze competitive di mercato: la concorrenza nel settore, la minaccia di nuovi entranti, la minaccia di prodotti sostitutivi, il potere contrattuale dei fornitori e quello degli acquirenti.

¹¹⁵ SHETH J. N., *op. cit.*, p. 169.

¹¹⁶ In questo senso è indispensabile studiare da vicino le strategie delle imprese locali, nate e sviluppatesi nei mercati emergenti e dunque con una maggiore conoscenza degli stessi. Di queste imprese si parlerà in maniera più approfondita nel paragrafo 1.2.3.

¹¹⁷ Tramite segmentazione l'impresa mira a identificare gruppi di soggetti con potenzialità di spesa, preferenze, domanda espressa, stili di vita, bisogni, fra loro omogenei ed eterogenei rispetto agli altri segmenti identificati.

più elevata¹¹⁸. Analizzando i tre differenti segmenti se ne possono identificare le peculiarità come base di partenza per l'attivazione di strategie mirate.

Il segmento affluente è caratterizzato da una concentrazione nelle aree urbane, da una disponibilità superiore di reddito e da una forte preferenza per i *brand* globali, che si traduce in una ridotta sensibilità al prezzo legata al prestigio associato. Nonostante rappresentino un target appetibile per l'impresa, i consumatori affluenti sono difficili da soddisfare, in quanto disputati fra le diverse multinazionali e spesso non consci delle differenze di posizionamento fra i diversi brand occidentali. La classe media, in rapida evoluzione e destinata ad annoverare sempre più individui grazie alla crescita dell'economia, si caratterizza per una grande eterogeneità, poiché contiene sia soggetti che sono vicini al segmento affluente sia consumatori che hanno appena abbandonato la base della piramide. Quest'ultima, pur essendo composta di soggetti con un reddito disponibile assai ridotto e con un'elevata sensibilità al prezzo, costituisce un segmento molto ampio di consumatori attuali e futuri¹¹⁹. Per conquistare questo segmento non è più sufficiente che le imprese vendano prodotti banali, semplificati o ormai in declino nei mercati sviluppati, ma è necessario che esse innovino tecnologie, servizi, modelli di business per realizzare prodotti basici, funzionali e duraturi¹²⁰. Perciò, la base della piramide costituisce un'opportunità per le imprese giacché essa possiede un ampio potere d'acquisto a livello aggregato, racchiudendo in sé quasi la metà della popolazione mondiale, registra una buona accettazione delle nuove tecnologie e può diventare un laboratorio di innovazioni e modelli di business trasferibili in altri mercati emergenti e persino nelle economie mature¹²¹.

Identificati in questo senso i tre segmenti trasversali sopra analizzati, l'impresa sovente necessita di un'ulteriore segmentazione, che deve essere svolta, però, prestando attenzione alla scarsità delle informazioni sui consumatori e alle difficoltà che il raggiungimento del target può comportare, sia dal punto di vista distributivo sia da quello comunicativo. La segmentazione attuabile ricalca i criteri adottabili nel marketing internazionale, vale a dire quelli socio-economici, geografici, socio-culturali e comportamentali¹²², questi ultimi strettamente legati alle specifiche variabili culturali,

¹¹⁸ Cfr. PRAHALAD C. K., LIEBERTHAL K., "The end of corporate imperialism", *Harvard Business Review*, July-August 1998, pp. 69-79.

¹¹⁹ Cfr. PRAHALAD C.K., HART S., "The fortune at the bottom of the pyramid", *Strategy & Business*, Issue 26, 2002, pp. 1-14.

¹²⁰ Cfr. DAWAR N., CHATTOPADHYAY A., "Rethinking marketing programs for emerging markets", *Long Range Planning*, Vol. 35 (5), 2002, pp. 457-474.

¹²¹ Questo fenomeno, definito *innovation blowback*, ha luogo quando un'innovazione pensata e applicata nella parte "bassa" del mercato viene estesa anche a segmenti di mercato più elevati e a mercati maturi, di fatto scardinando le innovazioni progressive basate sul modello del ciclo di vita del prodotto.

¹²² Si veda PELLICELLI G., *Il marketing internazionale. Mercati globali e nuove strategie competitive*, Etas, Milano, 2007.

sociali, personali e psicologiche del consumatore¹²³. Le caratteristiche della segmentazione del mercato dei consumatori rispecchiano molte volte quelle relative ai mercati industriali, che presentano una domanda derivata da quella dei clienti finali¹²⁴.

Una volta individuato un ristretto *pool* di mercati e segmenti attrattivi per l'impresa, è utile attuare un'ulteriore selezione in base alle risorse, alle competenze e agli strumenti specifici posseduti, in modo da poter delineare una strategia atta a garantire il successo competitivo in quel determinato mercato o segmento¹²⁵. In questa fase di analisi, è necessario dapprima delineare i fattori che conducono al successo competitivo in ciascun segmento e confrontarli con le risorse, tangibili e non, dell'impresa¹²⁶; successivamente, si procede alla scelta sulla quantità di mercati ove operare. Come già affermato, l'impresa può avere un maggiore successo se punta congiuntamente agli stessi segmenti in più paesi, in quanto sovente la loro aggregazione trasversale detiene potenzialità più elevate rispetto a quelle dei singoli mercati¹²⁷. Al fine di non sovrastimare il potenziale di mercato e le proprie risorse, nonché sottostimare la competizione locale, l'impresa deve operare con la dovuta cautela, articolando una struttura strategica di risorse e competenze in linea con gli obiettivi e le opportunità di mercato¹²⁸.

In questo senso, la definizione della strategia attuabile nei paesi emergenti, sovente turbolenti e contraddistinti da evoluzioni non prevedibili, deve prevedere la pianificazione di un posizionamento in grado di garantire un vantaggio competitivo difendibile nel lungo periodo e una spiccata flessibilità nell'adattamento alle condizioni del mercato¹²⁹. Così come avviene nei mercati sviluppati, anche in quelli emergenti è necessaria una pianificazione strategica di lungo periodo, ma i profitti risultanti da tale strategia sono meno riscontrabili sul breve periodo e sono legati alla capacità di investire, creare network, apprendere dal mercato in modo flessibile. Il vantaggio competitivo dell'impresa può, in questo senso, derivare da un adattamento al contesto o essere creato in maniera proattiva dall'impresa stessa, colmando i vuoti istituzionali attraverso innovazioni di mercato, di prodotto o di processo. In sintesi, intrecciando i tre segmenti identificati nei mercati

¹²³ Per una disamina di queste variabili applicate ad alcuni casi concreti di mercati emergenti si rimanda a VIGOLO V., *op. cit.*, p. 74 e successive.

¹²⁴ Sulle caratteristiche dei mercati industriali, detti anche *business to business*, si parlerà nel sottocapitolo 3.3.

¹²⁵ Delle strategie, e soprattutto dei cambiamenti nelle strategie, delle imprese nei mercati emergenti si parlerà nel paragrafo 1.2.3.

¹²⁶ Si applica, in questo senso, una mera analisi SWOT, che intreccia i punti di forza e di debolezza dell'impresa con le opportunità e le minacce del mercato.

¹²⁷ Cfr. SHETH J. N., *op. cit.*, p. 166.

¹²⁸ Cfr. HAMEL G., PRAHALAD C. K., "Competing for the future", *Harvard Business Review*, Vol. 72 (4), 1994, pp. 122-128.

¹²⁹ Cfr. CASSIA F., *op. cit.*, p. 71.

emergenti con le tipologie di vantaggio competitivo teorizzate da Porter¹³⁰ e le risorse utilizzabili, si possono identificare le leve chiave delle strategie più coerenti con le specificità dei macro-segmenti¹³¹. Per il segmento affluente è opportuno adottare una strategia di differenziazione, data la ricerca di esclusività e prodotti innovativi da parte degli individui, nonché puntare su marche *premium* (associate all'elevata qualità, al lusso, all'effetto positivo del *country-of-origin*¹³²), su innovazioni progressive, ovvero agendo sulla componente simbolica o tecnologica per migliorare il prodotto e la sua performance, tipiche dei paesi maturi, e su una distribuzione selettiva urbana, dato che la quasi totalità di questo segmento vive nelle città. Per quanto riguarda la base della piramide e la classe media la strategia da adottare è, invece, la leadership di costo, ottenuta tramite una riduzione dei costi, per mettere a disposizione del cliente un prodotto con un rapporto valore-benefici e prezzo soddisfacente. Inoltre, l'impresa dovrebbe puntare su marche *value for money* (con un elevato rapporto qualità-prezzo e che enfatizzino l'affidabilità e la solidità dei prodotti), su innovazioni scardinanti, ottenibili realizzando un prodotto essenziale, più semplice, funzionale ed economico rispetto a quelli disponibili¹³³, e su una distribuzione capillare che sfrutti l'influenza dei leader di opinione e i canali naturali del mercato¹³⁴.

Oltre alle leve specifiche per ciascun segmento, è utile ricordarne altre, comuni a tutti i mercati emergenti. Queste riguardano in primo luogo la situazione del *first mover*, che possiede i vantaggi in termine di relazioni con le istituzioni e di acquisizione delle risorse e gli svantaggi legati alle incertezze e ai costi infrastrutturali del mercato: essi sono strettamente legati all'inadeguatezza dei canali distributivi e dei media. Inoltre, non vanno dimenticate le leve socio-culturali, come il networking con vari stakeholder locali tramite *social embeddedness*¹³⁵, la comunicazione *cross-cultural* del messaggio, adattata considerando la lontananza psicologica del paese target e l'eterogeneità al suo interno¹³⁶, e le questioni riguardanti l'etica e la responsabilità sociale, non atte a sfruttare le debolezze normative e la vendita aggressiva, ma volte a un'ottica *win-win* di fiducia, obiettività e rispetto fra gli attori coinvolti.

¹³⁰ Cfr. PORTER M. E., *Competitive advantage*, Free Press, New York, 1985.

¹³¹ In quest'analisi ci si rifà allo schema elaborato da CASSIA F., *op. cit.*, p. 101.

¹³² Per una disamina sul *country-of-origin effect* si veda JAFFE E. D., NEBENZAHL I. D., *National image & Competitive advantage: the theory and practice of country-of-origin effect*, Copenhagen Business School Press, Copenhagen, 2001.

¹³³ Cfr. BURGESS S. M., STEENKAMP E. M., *op. cit.*, p. 350.

¹³⁴ Cfr. GRIFFITH A. ET AL., *op. cit.*

¹³⁵ La *social embeddedness* è definita come "the ability to create competitive advantage based on a deep understanding of and integration with the local environment". (Cfr. LONDON T., HART S. L., "Reinventing strategies for emerging markets: beyond the transnational model", *Journal of International Business Studies*, Vol. 35 (5), 2004, p. 15)

¹³⁶ In questo senso, HOFSTEDE G., HOFSTEDE G. J., *Cultures and organizations: software of the mind: Intercultural cooperation and its importance for survival*, Mc-Graw-Hill, New York, 2005, individuano quattro componenti della cultura alla base delle pratiche dell'individuo: i valori, i rituali, gli eroi e i simboli.

Alla luce di ciò, ciascun'impresa costruisce una propria strategia complessiva combinando le capacità e le risorse detenute e le diverse leve descritte, nell'ambito della propria impostazione del management e dei vincoli imposti dallo specifico contesto di riferimento. Nonostante ciò, fino a tempi recenti la maggior parte delle imprese si è concentrata, come già affermato, sulla soddisfazione del segmento affluente, applicando erroneamente i modelli di business occidentali ai mercati emergenti. Agendo in questo modo, non solo esse hanno fallito nel perseguire il proprio obiettivo, ma hanno trascurato grandi opportunità di mercato, lasciando alle imprese locali ampio spazio di manovra per svilupparsi fino a divenire temibili competitor a livello locale e globale. Di queste minacce e dell'esigenza di rinnovare le teorie di marketing attuabili per fronteggiarle si parlerà nel seguente paragrafo.

1.2.3 *La sfida degli emerging giants e le nuove prospettive per le imprese*

Come affermato nel precedente paragrafo, le imprese occidentali devono tenere in considerazione differenti leve e risorse nella definizione della strategia. Una considerazione che merita di essere analizzata in profondità riguarda la concorrenza delle imprese di grandi dimensioni che sono nate nei mercati emergenti e stanno diffondendo il proprio business a livello mondiale, i cosiddetti "giganti emergenti"¹³⁷. Queste imprese adottano una strategia differente rispetto a quelle occidentali: mentre le seconde operano attacchi frontali marcatamente individualisti facendo leva su risorse proprie, le prime adottano la tecnica più collettivista della "terra bruciata", ossia sono in grado di innalzare elevate barriere all'ingresso attraverso network e partnership per assicurarsi il controllo di tecnologie, fornitori e canali di distribuzione¹³⁸. Le imprese occidentali, quindi, sono di fronte ad una nuova tipologia di strategia competitiva, con cui devono confrontarsi non più solo all'interno dei mercati emergenti, ma anche in una prospettiva globale, sforzandosi di studiare i punti di forza e di apprendere le strategie vincenti dei *competitors* locali.

Innanzitutto, nella prospettiva dell'incidenza del vantaggio comparato delle nazioni per le imprese autoctone¹³⁹, è opportuno considerare tre contesti, basati sulla politica, sulle materie prime e sullo sviluppo di Organizzazioni Non Governative¹⁴⁰. Ironicamente, in diversi mercati, come la Cina, la

¹³⁷ L'espressione *emerging giants* è stata utilizzata da KHANNA T., PALEPU K. G. in: "Emerging Giants. Building world-class companies in developing countries", *Harvard Business Review*, Vol. 84 (10), 2006, pp. 60-69.

¹³⁸ Cfr. NIELSEN C., "The global chess game...or is it Go? Market-entry strategies for emerging markets", *Thunderbird International Business Review*, Vol. 47 (4), 2005, pp. 397-427.

¹³⁹ Si veda il paragrafo 1.1.1.

¹⁴⁰ Sui vantaggi comparati dei mercati emergenti si veda SHETH N., *op. cit.*, pp. 170-171.

Russia o l'India, proprio le imprese partecipate da capitale pubblico aspirano a divenire leader globali. Il peso del governo in questo senso va dall'essere il maggiore consumatore dei prodotti di queste imprese all'adottare politiche economiche e sociali volte a sostenere la redditività e l'immagine delle stesse¹⁴¹. Inoltre, i mercati emergenti dispongono di enormi riserve di fattori produttivi, intesi come capitale umano, risorse naturali e agricole, fonti energetiche e materie prime industriali. Le imprese locali, potendo puntare su un'appropriazione più diretta di queste risorse e su un maggiore accesso al capitale e alle tecnologie, possono realizzare efficienti *output* e incrementare il valore della capitalizzazione del mercato. In ultimo, i mercati emergenti ospitano varie Organizzazioni Non Governative che, sperimentando pratiche di marketing inclusivo non convenzionali e collaborando con autorità pubbliche, raggiungono mercati ritenuti inaccessibili¹⁴². Negli ultimi decenni queste nazioni emergenti, dotate di un tale vantaggio competitivo, si sono integrate nell'economia mondiale: come conseguenza, da un lato, le multinazionali occidentali si sono espanse in questi mercati, costringendo molte imprese locali a chiudere, da un altro l'apertura delle barriere ha permesso la costituzione di numerose multinazionali autoctone che competono a livello mondiale¹⁴³. Le multinazionali occidentali sono state ritenute a lungo dotate di un vantaggio consistente rispetto alle imprese dei paesi emergenti, poiché non solo possiedono *brand* affermati e conosciuti, processi di innovazione, sistemi di management e tecnologie, ma hanno anche vaste disponibilità economiche e di personale qualificato. Nonostante ciò, esse faticano nell'operare nei mercati emergenti, a causa di alcune contingenze per le quali non sono preparate. Come già affermato, la scarsità di infrastrutture, di sistemi normativi e di intermediari specializzati crea in questi mercati dei vuoti istituzionali, che rendono impossibile trasferirvi i modelli di business occidentali. Le imprese locali, al contrario, hanno familiarità con il contesto locale, nel quale detengono una buona reputazione, e perciò sono in grado di reperire capitali, soddisfare al meglio i bisogni dei clienti e investire sul talento dei propri manager, molte volte impiegando professionisti di quelle stesse *Business School* che i colossi occidentali istituiscono nei paesi emergenti per colmare i vuoti istituzionali. Oltre a ciò, mentre le multinazionali sono riluttanti ad adattare le proprie strategie ai singoli mercati e a modificare i prodotti secondo i gusti locali, a causa della propria struttura dei costi e della rischiosità degli investimenti, le imprese locali, non essendo

¹⁴¹ Il sostegno all'economia nazionale va dagli incentivi per l'esportazione alla sottoscrizione di accordi di integrazione economica alle iniziative di marketing per la promozione delle imprese locali (come ad esempio l'iniziativa TURQUALITY promossa dal governo turco per la diffusione globale dei brand locali).

¹⁴² A titolo esemplificativo si ricorda il successo del microcredito ad opera della Grameen Bank in Bangladesh (Cfr. YUNUS M., *The banker to the poor*, JC Lattès, 1997).

¹⁴³ Si ricordano, a titolo esemplificativo, alcuni "giganti emergenti": *Lenovo* e *Galanz* in Cina, *Tata Group* e *Wipro* in India, *SABMiller* in Sud Africa, *AmBev* in Brasile.

vincolate in questo modo, detengono una maggiore flessibilità nello sviluppare prodotti e servizi adattati alle esigenze dei diversi segmenti e utilizzabile anche nei mercati sviluppati¹⁴⁴.

Khanna e Palepu identificano tre strategie che i “giganti emergenti” possono adottare con successo. La prima strategia è imperniata sullo sfruttamento della conoscenza dei mercati finali locali: queste imprese sono in grado di costruire il loro modello di business basandosi sulle caratteristiche distintive nazionali e sfruttando questi modelli nei mercati culturalmente vicini e in quelli degli espatriati all'estero¹⁴⁵. Inoltre, le imprese dei mercati emergenti si sanno adattare meglio alla scarsità di infrastrutture e di canali distributivi e sono in grado di penetrare nei mercati sviluppati partendo dalle nicchie di mercato e studiando le mosse dei concorrenti locali. La seconda strategia si basa sull'utilizzo da parte dei “giganti emergenti” della propria familiarità con le risorse locali, intese come fattori di produzione, mercato del lavoro e dei capitali. Grazie ad una migliore conoscenza locale, le imprese possono espandersi in tre momenti: dapprima rivolgendosi ai mercati avanzati con prodotti realizzati in patria, in seguito spostando la ricerca di risorse in altri paesi emergenti e in ultimo muovendosi verso il vertice della catena del valore, vendendo prodotti di marca o a segmenti di nicchia¹⁴⁶. In ultimo, le realtà imprenditoriali emergenti sono in grado di sfruttare i vuoti istituzionali come opportunità di business, relazionandosi al meglio con intermediari privati in grado di costruire infrastrutture per sopperire alla mancanza di quelle pubbliche. Grazie alla loro conoscenza del contesto locale (lingua, cultura, accesso alle informazioni) e forti del supporto del governo nell'utilizzo di istituzioni *home-based*, le imprese locali possono divenire esse stesse intermediari per le imprese occidentali, realizzando un notevole profitto e possono trasferire le conoscenze acquisite anche su altri mercati¹⁴⁷. In conclusione, occorre ricordare come le imprese locali, per divenire giganti emergenti, debbano non solo identificare la giusta strategia, ma essere anche in grado di realizzare il loro potenziale tramite una

¹⁴⁴ KHANNA T. E PALEPU K. G., *op. cit.*, propongono una segmentazione leggermente differente rispetto al modello a piramide, identificando quattro strati: i consumatori *global* che ricercano un prodotto standard occidentale, quelli *glocal*, che richiedono un prodotto globale adattato, il segmento *local*, che cerca prodotti locali a prezzi locali, e la base della piramide (*bottom of the pyramid*), che può permettersi solo prodotti economici. Le multinazionali tendono a soddisfare solo i consumatori della fascia più alta, mentre i consumatori *local* e *glocal*, più numerosi, vengono serviti al meglio dalle imprese autoctone.

¹⁴⁵ Un esempio si può ritrovare nell'impresa *Jollibee Foods*, nata nelle Filippine e che ha esteso la vendita dei suoi prodotti alle comunità filippine a Hong-Kong, in California e in Medio Oriente.

¹⁴⁶ In questo senso, il settore delle tecnologie dell'informazione in India ha cominciato a operare utilizzando manodopera locale per servire clienti globali, si è poi sviluppato rivolgendosi a Cina e Russia e infine acquisendo società di consulenza negli Stati Uniti e in Europa per la fornitura di servizi esclusivi.

¹⁴⁷ Ricordiamo l'esempio della *Old Mutual*, una compagnia assicurativa nata in Sud Africa che, dopo il successo raggiunto nel paese tramite creazione di piccoli conti correnti per persone meno abbienti, ha trasferito il suo modello in altri paesi africani, fra cui il Kenya, la Namibia e lo Zimbabwe.

gestione che permetta loro di acquisire un'ottima reputazione, proteggendo gli interessi di tutti gli *stakeholder* in gioco¹⁴⁸.

Come risposta alle strategie attuabili dalle imprese dei paesi emergenti, è necessario che le imprese occidentali abbandonino la mentalità imperialistica, che vede in questi paesi solamente nuovi mercati per le loro produzioni obsolete o in eccesso, e riconfigurino ogni elemento del loro modello di business per sfruttarne le potenzialità innovative, tecnologiche e manageriali. Prahalad e Lieberthal identificano alcuni elementi che le imprese occidentali devono riconfigurare per contrastare i “giganti emergenti”. In primo luogo, esse devono essere in grado di offrire prodotti e servizi ottimali a un prezzo contenuto, poiché i consumatori “emergenti” sono molto sensibili al rapporto performance-prezzo, mediante un adattamento delle proprie politiche di marca e di comunicazione a livello locale. In secondo luogo, le imprese devono saper modificare i prodotti e il packaging in base alle differenze nell'utilizzo e nella distribuzione e cercare di contenere i costi di educazione del mercato, introducendo nuovi prodotti di facile apprendimento e rapida adozione. Inoltre, è necessario investire il capitale in modo efficiente, tramite efficaci modalità di ingresso, distribuzione, gestione e marketing¹⁴⁹.

Per quanto riguarda le modalità¹⁵⁰ e le tempistiche di ingresso nei mercati emergenti, Holtbrügge e Baron, ribadiscono come il contesto istituzionale¹⁵¹ abbia una diretta influenza sulle modalità di ingresso nel mercato e sui risultati ottenibili, dimostrando come le caratteristiche dei paesi BRIC (debole struttura normativa, ambiente istituzionale in continua trasformazione, scarsa credibilità dovuta all'elevato livello di corruzione e al basso livello di libertà economica) incidano su tre decisioni di ingresso fondamentali per l'impresa. La prima decisione riguarda la scelta fra esportazione e produzione in loco; secondo gli autori, le imprese sono più propense a produrre direttamente nei mercati emergenti piuttosto che a esportarvi i loro prodotti e in questo modo raggiungono un maggiore successo¹⁵². La seconda valutazione che l'impresa deve fare è se costituire una propria sussidiaria o collaborare con partner locali. Holtbrügge e Baron affermano

¹⁴⁸ Cfr. KHANNA T., PALEPU K. G., *op. cit.*

¹⁴⁹ Cfr. PRAHALAD C. K., LIEBERTHAL K., *op. cit.*

¹⁵⁰ Per gli autori, una modalità di ingresso è definita come: “the institutional or organizational arrangement that is used in order to conduct an international business activity, such as the manufacturing of goods, servicing customers, or sourcing various inputs” (HOLTBRÜGGE D., BARON A., *op. cit.*, p. 239).

¹⁵¹ Il contesto istituzionale include strutture normative, regolative e cognitive che condizionano i comportamenti dei soggetti. I vincoli che ne derivano possono essere formali (leggi e regolamentazioni di varie istituzioni) o informali (valori, usi, cultura).

¹⁵² A fronte, infatti, di scarsi profitti, di un basso controllo e di elevate tariffe legate all'esportazione, la produzione in loco permette la protezione delle risorse chiave e una migliore supervisione del mercato, che apportano un maggiore profitto sul lungo periodo (cfr. paragrafo 1.1.3).

come le imprese siano più disposte a sottoscrivere accordi di joint-venture, ma che il successo di entrambe le alternative dipenda dal tipo di business dell'impresa¹⁵³. La terza considerazione riguarda la scelta fra l'acquisizione di un'unità locale e l'investimento *greenfield*; secondo gli autori, la seconda alternativa si rivela più proficua grazie ai minori costi di integrazione e al maggiore livello di controllo¹⁵⁴. In ultimo, lo studio ha dimostrato come le imprese *first mover* che presidiano i mercati emergenti per molti anni, nonostante le difficoltà legate alla scarsa conoscenza e familiarità di mercato iniziali, raggiungano, rispetto a quelle con una presenza più limitata in questi paesi, un successo maggiore dovuto alla crucialità dell'esperienza maturata, atta a ridurre il rischio e a aumentare la credibilità dell'impresa agli occhi degli *stakeholder* locali.

Le modalità di ingresso più efficienti così identificate possono essere considerate comuni a tutti i BRICS, con alcune difformità dovute alle inevitabili differenze nei sistemi politici, nella velocità delle riforme economiche e istituzionali e nell'eterogeneità regionale¹⁵⁵.

Passando a parlare delle strategie di distribuzione, le imprese occidentali si devono confrontare, nei paesi emergenti, con la limitata possibilità di sfruttare le strategie di Grande Distribuzione Organizzata, aprendo propri punti vendita o catene di *retail* solamente nei centri urbani. Per raggiungere la maggior parte della popolazione, infatti, è necessario un ripensamento della strategia, giacché i mercati emergenti sono caratterizzati da una distribuzione frammentata formata da molti piccoli rivenditori che dilata le distanze fra mercato e impresa, obbligando quest'ultima ad avvalersi di canali stratificati e di difficile gestione. Le complessità per l'impresa sono legate soprattutto alla gestione del rapporto con la distribuzione al dettaglio: i rivenditori, forti del legame di fiducia con i clienti, esercitano grande influenza sul consumatore e lo spingono all'acquisto dei prodotti per loro più redditizi¹⁵⁶. Inoltre, devono essere considerate la scarsa frequenza degli approvvigionamenti nelle zone rurali, le modalità di consumo dei prodotti e la complessa conservazione delle merci

¹⁵³ L'istituzione di una sussidiaria di proprietà si dimostra la scelta vincente nei settori in cui il controllo del livello di rischio e del *know-how* sono fondamentali, mentre la collaborazione con joint-venture risulta redditizia nei settori a elevato livello di complementarietà e di network, nei quali l'impresa estera non può operare senza un partner locale.

¹⁵⁴ Questa affermazione trova opposizione in SLANGEN A. H. L., HENNART J. F., "Do foreign greenfields outperform foreign acquisition or viceversa? An institutional perspective", *Journal of Management Studies*, Vol. 45 (7), 2008, pp. 1301-1328, secondo i quali gli investimenti *greenfield* sarebbero svantaggiati dal peso della novità e della condizione di straniero dell'impresa (*liability of newness, liability of foreignness*), dovuto dall'assenza di legami col mercato, i canali distributivi, le istituzioni e le strutture organizzative.

¹⁵⁵ Cfr. HOLTBRÜGGE D., BARON A., *op. cit.* Gli autori, riportando i risultati della loro ricerca, confutano alcune assunzioni con degli esempi in determinati mercati. Ad esempio, in India e in Cina le imprese preferiscono la produzione *in loco*, mentre in Russia e in India l'esportazione. In Cina si preferisce l'ingresso tramite istituzione di propria sussidiaria, e in Russia all'investimento *greenfield* si predilige l'acquisizione.

¹⁵⁶ Per assicurarsi che i rivenditori modifichino le variabili del marketing mix a livello *retail*, le imprese devono cercare di instaurare con loro una collaborazione, garantendo profitto, e di inserire nei contratti clausole relative alle condizioni di vendita, ai prezzi e così via. (Cfr. ARNOLD D. J., QUELCH J. A., "New strategies in emerging markets", *Sloan Management Review*, Vol. 40 (1), 1998, pp. 7-20)

deperibili dovuta alle difficili condizioni ambientali. Alla luce di queste complessità, la scelta dell'utilizzo di canali esistenti o *ex novo*, diretti o indiretti, non può più basarsi sull'applicazione della classica "Teoria dei costi di transazione"¹⁵⁷, bensì dovrebbe ricadere sullo sfruttamento dei canali distributivi naturali, cioè di quei canali che si sono evoluti in un mercato a partire dalle risorse presenti¹⁵⁸. A sostegno di questa idea, Griffith propone un modello contenente quattro fattori macro che influenzano la scelta del canale distributivo. I primi due fattori, definiti "interni", riguardano gli elementi del prodotto (bene durevole o non durevole, sensibilità culturale al prodotto) e l'impostazione aziendale (dimensione, cultura, esperienza internazionale, standardizzazione dei processi aziendali, modalità di entrata nei mercati); mentre gli altri due, considerati "esterni", si concentrano sulle caratteristiche del mercato (influenza delle infrastrutture politiche, economiche, distributive, di comunicazione) e dei consumatori (profilo dei clienti, distribuzione geografica). Identificati tali fattori, l'autore propone tre strategie distributive: la prima prevede l'espansione graduale della distribuzione, sfruttando i canali naturali, dalle aree urbane sino a quelle rurali; la seconda concerne la creazione di una rete distributiva su misura per gruppi di consumatori, avvalendosi di risorse locali e delle tecnologie dell'informazione per il management distributivo; la terza alternativa, invece, si basa sulla stipulazione di partnership con imprese locali¹⁵⁹. Quest'ultima strategia, pur permettendo lo sfruttamento della conoscenza del mercato e dei network delle imprese locali, prevede però un'attenta selezione di partner affidabili¹⁶⁰. In conclusione, il paradigma dei costi di transazione deve essere integrato con l'uso dei canali naturali al fine di superare le debolezze infrastrutturali e le difficoltà legate alla struttura di vendita frammentata, tipiche dei mercati emergenti.

Il successo di mercato nei paesi emergenti non dipende solo dalle modalità di ingresso e di distribuzione, ma anche dalla gestione organizzativa e delle risorse umane e dalla mentalità di business. In primo luogo, nonostante la complessità e le dimensioni dei mercati emergenti, è opportuno che l'impresa adotti una strategia condivisa fra le varie unità di business operanti in un paese. In secondo luogo, occorre sostituire a una leadership aziendale dei soli manager occidentali una leadership che si avvalga anche di talenti in loco, in modo da unire alle conoscenze globali la

¹⁵⁷ "Transaction-cost analysis proposes that firms choose between markets and hierarchies according to the criterion of minimizing costs" (GRIFFITH ET AL., *op. cit.* p. 288).

¹⁵⁸ I canali naturali sono definiti come: "distribution channels evolved through the utilization of natural resources contained within an area of trade" (*Ibidem*, p. 289).

¹⁵⁹ *Ibidem*.

¹⁶⁰ Cfr. PACEK N., THORNILEY D., *Emerging markets. Lessons for business success and the outlook for different markets*, The Economist and Profile Books, London, 2007, identificano alcune caratteristiche da valutare nei potenziali partner: strategia e background, situazione finanziaria, struttura organizzativa, prodotti, distribuzione e vendite, rispetto di standard ambientali ed etici.

sensibilità locale. Questi nuovi talenti possono essere utilizzati dalle imprese per conoscere il mercato, come alternativa ad accordi di *joint-venture* in larga parte fallimentari. Infine, è necessario ripensare il *business model*, considerando che investire nella produzione, nello sviluppo dei prodotti, nell'innovazione e nel marketing nei mercati emergenti permette all'impresa di divenire più competitiva a livello globale¹⁶¹.

A questo proposito, anche le azioni di marketing non possono ricalcare le logiche e gli strumenti sviluppati per i paesi maturi, ma devono essere completamente adattate alle peculiarità dei mercati emergenti. Sheth sottolinea la necessità di ripensare le prospettive di marketing esistenti secondo quattro direzioni: la teoria, la strategia, la politica e la pratica¹⁶². Per quanto riguarda la teoria, l'impresa, per ottenere un vantaggio competitivo, deve passare da politiche di segmentazione dei consumatori e differenziazione del prodotto all'aggregazione della domanda, puntando sulle similitudini di consumo piuttosto che sull'elevata frammentazione. Inoltre, in mercati caratterizzati da scarsità ed eterogeneità delle risorse, al vantaggio legato al loro possesso si sostituisce quello legato all'innovazione basata sulla flessibilità e l'improvvisazione. La strategia di marketing, da parte sua, deve sviluppare azioni rivolte allo sviluppo del mercato¹⁶³, al marketing istituzionale¹⁶⁴ e alla trasformazione dei "non consumatori" in clienti. La motivazione di questo cambiamento va ricercata nelle caratteristiche dei mercati emergenti: competizione che non tiene conto solo del *brand*, necessità di prodotti accessibili, importanza delle istituzioni e della *cultural embeddedness*, forte propensione alla produzione personale piuttosto che all'acquisto. Per quanto riguarda le politiche di marketing, esse devono essere tese all'inclusione proattiva di tutti i consumatori, tramite responsabilità sociale d'impresa, investimenti nelle innovazioni e creazione di prodotti accessibili, alla sostenibilità e alla diffusione di un consumo consapevole, ad azioni di marketing mirate non tanto a obiettivi finanziari, ma al soddisfacimento di tutti gli stakeholder e alla creazione di fiducia nell'impresa.

In conclusione, le azioni di marketing devono abbandonare la mentalità "coloniale" per abbracciare un atteggiamento mentale globale, concentrato su tutti gli stakeholder, su innovazioni scardinanti e su un processo di profonda comprensione dei mercati locali. A questo proposito, Burgess e Steenkamp, sottolineando come le ricerche di marketing nei mercati emergenti siano ormai una necessità, propongono un modello di analisi basato su quattro stadi: sviluppo della teoria,

¹⁶¹ Quest'analisi ricalca le questioni sollevate da PRAHALAD C. K., LIEBERTHAL K., *op. cit.*

¹⁶² Cfr. SHETH J. N., *op. cit.*

¹⁶³ Un esempio eclatante è quello di *Avon Products* che, in Brasile, è stato in grado di costruire un sistema di distribuzione e vendita tramite micro finanziamenti a migliaia di agenti.

¹⁶⁴ Sull'importanza del marketing istituzionale, applicato alla realtà cinese, si veda GU F., HUNG K., "When does guanxi matter? Issues of capitalization and its dark side", *Journal of Marketing*, N. 72, July 2008, pp. 12-28.

acquisizione di dati significativi, analisi dei dati e apprendimento¹⁶⁵. I risultati ottenuti empiricamente possono essere induttivamente utilizzati per la comprensione dei mercati emergenti e permettono lo sviluppo e l'implementazione di strategie *ad hoc*, prevenendo le imprese dal commettere errori comuni, alla base del fallimento in questi paesi¹⁶⁶. La necessità per le imprese che vogliono operare in uno specifico mercato emergente è dunque quella di studiarne le caratteristiche, per poter riconfigurare la base di risorse, i processi e i prodotti, il marketing mix, in sintesi ripensare il *business model* per acquisire competitività.

Nel prossimo sottocapitolo saranno analizzate le peculiarità del mercato emergente di interesse al fine di questo lavoro, la Federazione Russa.

1.3 La Federazione Russa come mercato emergente

1.3.1 Una visione d'insieme sulle peculiarità politiche, economiche, sociali e culturali della Russia

Come affermato nel precedente sottocapitolo, la Federazione Russa (da qui in avanti indicata semplicemente anche con il termine Russia) può essere considerata a tutti gli effetti uno dei paesi emergenti, poiché è caratterizzata da ampie possibilità di sviluppo economico, accompagnate da vari processi di riforme. Riprendendo, in questo senso, le classificazioni delle economie redatte da influenti organizzazioni, la Russia è considerata come mercato in transizione per l'Ufficio Statistico dell'ONU¹⁶⁷, economia emergente secondo il Fondo Monetario Internazionale¹⁶⁸, nazione caratterizzata da un Reddito Nazionale Lordo elevato per la Banca Mondiale¹⁶⁹, paese mediamente sviluppato secondo lo *Human Development Index*¹⁷⁰. La Russia, inoltre, fa parte dei mercati emergenti secondo la Goldman & Sachs¹⁷¹, rappresenta uno dei sette mercati di consumo con più

¹⁶⁵ Cfr. BURGESS S. M., STEENKAMP J., *op. cit.*

¹⁶⁶ PACEK N., THORNILEY D., *op. cit.*, identificano alcuni errori comuni alle imprese operanti sui mercati emergenti, fra cui l'errata stima delle potenzialità del mercato, l'attenzione sui risultati di breve periodo, lo scarso adattamento di prodotti e strategie dei paesi maturi, la sottostima dei competitors locali, l'eccessiva centralizzazione delle decisioni, rigide strutture organizzative e innovazioni destinate solo al segmento affluente.

¹⁶⁷ Cfr. UNITED NATIONS, *UNCTAD Handbook of Statistics 2013*.

¹⁶⁸ Cfr. IMF, *World Economic Outlook*, April 2014.

¹⁶⁹ Cfr. THE WORLD BANK, <http://data.worldbank.org/about/country-and-lending-groups>.

¹⁷⁰ UNITED NATIONS DEVELOPMENT PROGRAMME, *Human Development Report 2014*, <http://hdr.undp.org/en/content/table-1-human-development-index-and-its-components>.

¹⁷¹ Cfr. GOLDMAN SACHS, "Building better global economic BRICs", *Global Economic Paper*, N. 66, 2001.

rapida crescita a livello mondiale secondo Euromonitor¹⁷² e si attesta al 15° posto nelle economie mondiali secondo i parametri del *Market Potential Index*¹⁷³.

La Federazione Russa costituisce la più grande nazione del mondo dal punto di vista geografico: essa si estende dagli Urali all'oceano Pacifico, su una superficie di 17.098.242 km², seppure scarsamente popolata in vasti territori del nord-est. La vastità territoriale si traduce nella presenza di una pluralità di etnie, tradizioni, caratteri e preferenze di consumo, oltre che in un'articolata divisione amministrativa¹⁷⁴. Merita di essere rimarcata, per sottolineare la complessità nel rivolgersi ai consumatori locali, la presenza di 190 diverse etnie all'interno del paese, il quale è abitato al 77,7% da Russi, al 3,7% da Tatars, all'1,4% da Ucraini, da Bashkiri, Ciuvasci e Ceceni all'1% e da altre etnie per il 14,1%¹⁷⁵. Reduce da un passato comunista di impronta atea, il 17% degli abitanti non professa una religione, il 73% è cristiano-ortodosso, il 6% musulmano e il 2% cattolico e protestante¹⁷⁶. La popolazione, pari a 143.300.000 individui (facendo della Russia la decima nazione più popolosa del pianeta), è relativamente giovane, con un'età media di 41,9 anni e un tasso di urbanizzazione del 74%¹⁷⁷. Le regioni che compongono la Federazione Russa sono accumulate da una lingua comune, il russo ufficiale, parlata dal 96,3 % della popolazione, mentre lingue secondarie sono il dolgan¹⁷⁸, il tedesco, il tataro e il ceceno, per un totale di 35 lingue ufficiali, una pluralità di lingue non ufficiali e oltre 100 lingue minori¹⁷⁹. A livello di rapporto fra lo sviluppo economico e quello sociale, la Russia si attesta al 57° posto nello *Human Development Index*, dimostrando indici di educazione, salute e sicurezza che non si discostano di molto da quelli riferiti all'Italia¹⁸⁰.

Dopo una breve panoramica generale sulla Federazione Russa, è d'obbligo analizzarne il contesto politico, economico, culturale e sociale, al fine di comprendere al meglio le peculiarità del paese.

¹⁷² Cfr. EUROMONITOR INTERNATIONAL, *Emerging consumer markets*, London, 2008.

¹⁷³ Cfr. GLOBAL EDGE, *Market Potential Index 2014*, identifica il potenziale di mercato di 87 paesi a livello mondiale, sulla base di indicatori fra cui la dimensione, l'intensità e il tasso di crescita del mercato, l'indice di libertà economica e di Rischio paese: <http://globaledge.msu.edu/mpi>.

¹⁷⁴ La Federazione Russa è composta di 46 Province (*Oblastej*), 21 Repubbliche (*Respublika*) a cui si aggiunge la Repubblica Autonoma di Crimea, attualmente non riconosciuta a livello internazionale, 4 Distretti Autonomi (*Avtonomnich okrugov*), 9 Regioni (*Krajej*), 2 città federali (*Goroda*), la città federale di Sebastopoli, non riconosciuta a livello internazionale, e una provincia autonoma (*Avtonomnaja Oblast'*).

¹⁷⁵ Cfr. CIA, *The World Factbook*, <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/rs.html>. I dati sono basati sul censo della popolazione del 2010.

¹⁷⁶ Cfr. AMBASCIATA ITALIA-RUSSIA, *Rapporto sulla Russia* (dati aggiornati a Dicembre 2013) http://www.infomercatiesteri.it/public/rapporti/r_88_russia.pdf.

¹⁷⁷ Cfr. ROSSTAT, http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_main/rosstat/en/figures/population/ I dati sono basati sul censimento della popolazione del 2010.

¹⁷⁸ Il *dolgan* è una lingua di influenza turca parlata nella penisola del Taimyr.

¹⁷⁹ Cfr. <http://www.kwintessential.co.uk/resources/global-etiquette/russia-country-profile.html>.

¹⁸⁰ Cfr. UNITED NATIONS DEVELOPMENT PROGRAMME, *Human Development Reports*.

<http://hdr.undp.org/en/countries/profiles/RUS>

Da un punto di vista storico-politico, i territori facenti parte dell'attuale Russia sono accumulati da un lungo passato di soggezione a poteri forti, da quello Mongolo (XIII-XV secolo), passando per la costituzione dell'Impero nel Settecento per opera dello zar Pietro I, fino ad arrivare alle dittature comuniste di Lenin e Stalin. Negli ultimi trent'anni, a partire dalla dissoluzione dell'URSS nel 1991, la Federazione Russa si è maggiormente aperta ai rapporti internazionali, sia di carattere economico che politico. Il paese è membro della *World Trade Organisation* dal 2012 e partecipa ad alcuni accordi regionali di commercio, fra cui l'accordo di libero scambio con la Comunità degli Stati Indipendenti (CSI) e l'Unione Doganale Russia-Bielorussia-Kazakhstan, nella prospettiva della creazione dell'Unione Euroasiatica¹⁸¹. Il pieno successo dei Giochi Olimpici invernali di Sochi, inoltre, ha proposto al mondo una Russia capace di interagire sulla scena internazionale con i principali *players* politici ed economici. Per quanto riguarda la recente politica internazionale, comunque, il 2014 si è aperto con la crisi ucraina, in seguito alla quale il Governo russo ha istituito un embargo commerciale nei confronti dell'Unione Europea, come risposta alle sanzioni da questa applicate a suo carico¹⁸², puntando alla ricerca di nuovi partner commerciali tra altri paesi, fra cui la Cina¹⁸³. Nonostante la progressiva apertura all'estero, nel paese permangono vuoti istituzionali legati alla forte centralizzazione del potere, all'elevata burocrazia, alla corruzione e al controllo dei media da parte del governo stesso¹⁸⁴.

Nella prospettiva storico-economica, come già affermato, la Russia si è evoluta, dopo il collasso dell'Unione Sovietica, da un'economia pianificata centralizzata e isolata verso un'economia di mercato integrata a livello globale. Nonostante la privatizzazione di varie industrie del 1990, il paese resta comunque caratterizzato da un'alta concentrazione di imprese pubbliche, soprattutto nel settore dell'energia¹⁸⁵ e della difesa, e da un'elevata interferenza dello Stato nel settore privato, in cui la protezione dei diritti di proprietà è ancora debole. Il modello di sviluppo adottato in Russia nell'ultimo decennio, fondato sullo sfruttamento intenso delle risorse naturali (soprattutto di combustibili fossili e petrolio)¹⁸⁶ e della capacità produttiva esistente, che ha comportato miglioramenti significativi delle condizioni di vita della popolazione mediante incremento dei salari reali e dei consumi, ha mostrato, nel corso del 2013, una minore efficacia. Nonostante un prezzo del

¹⁸¹ Cfr. INTERNATIONAL TRADE CENTER, <http://www.intracen.org/country/russian-federation/>.

¹⁸² La crisi Ucraina ricalca, in maniera più pesante, le tensioni già avvenute nel 2008 con l'invio di truppe russe in Georgia per l'indipendenza delle regioni dell'Abkhazia e dell'Ossezia del Sud. Per una trattazione più approfondita delle sanzioni e delle loro conseguenze, soprattutto sull'economia italiana, si rimanda al paragrafo 1.3.3.

¹⁸³ Per un'analisi dei rapporti della Federazione Russa con Europa e Cina e nella prospettiva dell'Unione Euroasiatica si veda: <http://www.ispionline.it/it/articoli/articolo/russia-eurasia-europa/le-diretrici-della-politica-estera-russa-11275>

¹⁸⁴ Cfr. KHANNA T., PALEPU K., "Strategies that fit emerging markets", *Harvard Business Review*, Vol. 83 (6), 2005., pp. 63-73.

¹⁸⁵ Si ricorda, in merito a ciò, il grande peso del colosso statale Gazprom.

¹⁸⁶ La Russia è uno dei maggiori esportatori di petrolio, gas naturale, metalli come l'alluminio e l'acciaio.

petrolio elevato e un progressivo deprezzamento del rublo sul dollaro e sull'euro, che avrebbe potuto stimolare le esportazioni anche nei settori *non-oil*, la crescita economica ha segnato un rallentamento, con un aumento del PIL che si è attestato per il 2013 all'1,4%¹⁸⁷.

La dipendenza dall'export delle risorse naturali espone il paese alla volatilità dei prezzi del petrolio e delle condizioni di mercato. In questo senso, l'economia, dopo una crescita del 7% nel decennio 1998-2008, è stata duramente colpita dalla crisi economica globale del 2008-2009, a causa del crollo del prezzo del greggio, con previsioni di crescita per il 2030 si attestano su una media annua del 2,5%¹⁸⁸. L'incidenza di altri prodotti competitivi a livello internazionale è molto bassa ed è dovuta alla scarsa capacità produttiva del settore manifatturiero, rivolta principalmente al consumo interno, al limitato accesso alle risorse finanziarie e a un inefficiente sistema normativo e di business¹⁸⁹. Inoltre, il tessuto delle piccole e medie imprese è ancora scarsamente sviluppato e concentrato essenzialmente nel settore commerciale e in quello dei beni di consumo, mentre l'industria è ancora debole¹⁹⁰. Le autorità sono, comunque, impegnate a migliorare il clima degli investimenti nel paese, puntando a rimuovere gli ostacoli di diversa natura (legislativi, tariffari, amministrativi, giurisdizionali e burocratici) che costituiscono fattori di incertezza per gli investitori esteri¹⁹¹.

Nel complesso l'economia russa resta economicamente piuttosto vulnerabile di fronte ai mutamenti dello scenario economico-monetario internazionale. Allo scenario politico, istituzionale ed economico della Federazione Russa sono legati diversi rischi che le imprese straniere devono tenere in considerazione nel valutare la scelta di operare in questo mercato e che vanno a definire il cosiddetto "Rischio Paese"¹⁹². Per quanto riguarda i rischi politici, essi sono legati al permanere di condizioni di insicurezza nella regione del Caucaso del Nord, alla crisi ucraina, alle sanzioni ad essa legate e alle conseguenti tensioni nei rapporti con Unione Europea e Stati Uniti. I rischi economici, invece, derivano dalla dipendenza dagli idrocarburi, dalla scarsa diversificazione dell'economia, dall'instabilità finanziaria, dai deflussi di capitale, nonché dall'inserimento di misure protezionistiche non tariffarie, dalla volatilità del rublo e da un insufficiente livello di investimenti pubblici e privati. I rischi operativi, molto influenti per l'attività d'impresa, consistono in un elevato

¹⁸⁷ Cfr. AMBASCIATA ITALIA- RUSSIA, *op. cit.*

¹⁸⁸ Cfr. CIA, *op. cit.*, <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/rs.html>.

¹⁸⁹ INTERNATIONAL TRADE CENTER, <http://www.intracen.org/country/russian-federation/>.

¹⁹⁰ Cfr. AMBASCIATA ITALIA- RUSSIA, *op. cit.*

¹⁹¹ Un esempio è da ricercarsi nell'istituzione, tra Italia e Federazione Russa, della figura del "Tutor", ossia un ente che previene e cerca di risolvere i contenziosi economico-commerciali fra gli operatori dei due paesi, evitando, ove possibile, il ricorso allo strumento giudiziario.

¹⁹² Secondo l'OECD (Organisation for Economic Co-operation and Development) la Federazione Russa si trova nella categoria di rischio 3/7. L'indicatore identifica il grado di rischiosità del paese (da 0 a 7, dove 0 indica il rischio minore e 7 il rischio massimo), ovvero la probabilità che si verifichi un default.

livello di corruzione, nell'incertezza normativa a livello doganale e tecnico, nella presenza di un'economia sommersa e di un'elevata evasione fiscale, nonché nella scarsa trasparenza ed elevata burocratizzazione della Pubblica Amministrazione e in un'insufficiente rete infrastrutturale¹⁹³.

Oltre all'incidenza del "Rischio Paese", le imprese che intendono espandere le proprie attività nella Federazione Russa devono tenere conto della distanza culturale con il mercato di destinazione, per riuscire a comprendere i clienti e interagire positivamente con i vari stakeholder¹⁹⁴.

Come ricordato in precedenza, la vastità del territorio russo si traduce in una grande complessità etnica e culturale. Applicando il modello delle dimensioni della cultura di Hofstede, la Russia presenta un'elevata distanza dal potere (93), un basso livello di individualismo (39) e di mascolinità (36), un elevato livello di avversione all'incertezza (95), di pragmatismo (81) e un basso livello di indulgenza (20)¹⁹⁵. Questi valori, secondo la ricerca di Hofstede, tracciano le caratteristiche fondamentali della cultura russa, con le quali le imprese devono confrontarsi per una prima comprensione della clientela potenziale. In Russia il potere, altamente centralizzato, viene percepito come distante dalla popolazione, e l'enorme discrepanza fra le persone più o meno influenti porta ad una grande importanza degli *status symbol* e dei ruoli in tutte le tipologie di interazioni di business, in cui si predilige un approccio *top-down*. La tendenza collettivista della cultura si manifesta nella forte influenza della famiglia, degli amici e dei vicini nella vita di tutti i giorni, in cui le relazioni personali e di fiducia si dimostrano cruciali nell'ottenere informazioni, prendere decisioni e avere successo nelle negoziazioni. I caratteri di femminilità della cultura russa si riflettono nella tendenza dei soggetti a sottostimare le proprie capacità e i propri successi personali e a parlare modestamente di sé, evitando i comportamenti di tipo dominante. Gli individui, inoltre, si sentono molto minacciati dalle situazioni ambigue, perciò appaiono molto formali e distanti nei rapporti con gli estranei e preferiscono avere sempre informazioni di *background* dettagliate prima di incominciare una negoziazione. La Russia è una nazione con una mentalità pragmatica, in cui le persone credono che la verità dipenda molto dalla situazione, dal contesto e dal momento e mostrano un'abilità ad adattare le tradizioni alle condizioni mutevoli, nonché una grande propensione al risparmio e alla perseveranza come fattori chiave nel raggiungere i risultati. In

¹⁹³ Cfr. AMBASCIATA ITALIA- RUSSIA, *op. cit.*

¹⁹⁴ Cfr. VIGOLO V., *op. cit.*, p. 61.

¹⁹⁵ Cfr. <http://geert-hofstede.com/russia.html>. A puro titolo comparativo, l'Italia presenta questi valori: media distanza dal potere (50), elevati livelli di individualismo (76), mascolinità (70) e di opposizione all'ambiguità (75), livello medio di pragmatismo (60) e basso livello di indulgenza (30).

ultimo, la natura repressa della cultura russa è visibile nel cinismo e nel pessimismo che caratterizza i soggetti, in una società che controlla la gratificazione dei desideri con norme sociali¹⁹⁶.

Alla comprensione di queste componenti culturali è utile che le imprese affianchino lo studio dei dati sui maggiori indicatori socio-economici dello standard di vita dei consumatori, reperibili, ad esempio, consultando una serie di fonti secondarie tra cui segnaliamo *Rosstat*, il Servizio Statistico Statale Federale che propone dati aggiornati riguardanti la popolazione, la sanità, l'educazione e le principali attività economiche e finanziarie. Gli ultimi dati, relativi al 2012, mostrano un consumo familiare in crescita (36.294 rubli), così come il reddito pro-capite medio (22.880 rubli), un aumento dei salari nominali (26.822 rubli) e delle pensioni (9.041 rubli), con un salario minimo di 4.611 rubli e una percentuale in diminuzione (11%) di popolazione che vive sotto il livello minimo di sussistenza (6.510 rubli)¹⁹⁷. Questi dati possono essere incrociati con quelli forniti dal documento *BRICS – Joint statistical publication*, redatto congiuntamente dagli uffici statistici dei cinque paesi, nella cui ultima edizione, aggiornata al 2011, si ritrovano informazioni riguardanti gli standard di vita della popolazione in riferimento ai servizi, all'educazione, ai consumi e alle abitazioni¹⁹⁸.

Per concludere questa breve disamina sulla Russia come mercato emergente, alla luce delle considerazioni culturali e socio-economiche, risulta rilevante comprendere il comportamento degli individui come potenziali *stakeholder* per le imprese. In questo senso, Thelen e Coulson sostengono che, dopo il comunismo, il motore del cambiamento del paese sia stato la domanda di beni di consumo, guidata dall'apertura a prodotti e marche internazionali e da una nuova stratificazione sociale¹⁹⁹. In questo contesto, gli autori identificano le caratteristiche dei consumatori e dei *decision-maker* russi, che si legano inevitabilmente alle peculiarità della cultura nazionale. Secondo la loro analisi, gli individui russi accettano le figure autoritarie in ambienti relativi alla politica e al business ma non nel processo decisionale personale, sono legati alla coesione e all'appartenenza ad un gruppo, ritengono le relazioni personali più importanti degli accordi formali e tendono all'innovazione e alla prova di nuovi prodotti. A livello di business, oltre alle caratteristiche già citate, i manager russi detengono un orientamento verso un orizzonte temporale breve,

¹⁹⁶ L'analisi delle dimensioni della cultura è tratta da: <http://geert-hofstede.com/russia.html>. Si tratta evidentemente di caratteri "medi" della cultura russa, pertanto vi sono alcune eccezioni anche rilevanti (come nel caso di alcuni noti oligarchi russi).

¹⁹⁷ Cfr. ROSSTAT, http://www.gks.ru/bgd/regl/b13_12/IssWWW.exe/stg/d01/7-01.htm. Al momento della redazione, 1 euro corrisponde a 52,71 rubli. (24/10/2014).

¹⁹⁸ Cfr. ROSSTAT, http://www.gks.ru/free_doc/new_site/m-sotrudn/eng_site/brics_2013.pdf. Il documento contiene diverse categorie di indicatori economici, sociali e finanziari.

¹⁹⁹ Cfr. THELEN S., COULSON K., "Russian national character: an application of Clark's comprehensive framework", *Marketing Management Journal*, Vol. 12 (1), 2002, pp. 19-31.

caratterizzato dalla sopravvivenza come obiettivo ultimo, in un contesto di difficile comprensione del livello di potere, controllo e responsabilità che possono esercitare, derivante da un passato in cui tutte le decisioni venivano prese a livello di amministrazione centrale. La cornice culturale nazionale in cui si sviluppano i citati comportamenti è caratterizzata da istituzioni sociali in cui i soggetti hanno poca fiducia, dalla rilevanza delle credenze e del sistema estetico, dalla cultura materiale e dalla lingua formale²⁰⁰. Secondo gli autori, lo storico sospetto verso le autorità e la scarsa fiducia nelle leggi coesistono, seppur in contraddizione, con l'elevato livello di istruzione della popolazione, il suo apprezzamento per la cultura e l'attaccamento alla religiosità e alla comunità. Inoltre, secondo gli autori, nel paese coesisterebbero tre sotto-culture: i tecnocrati, gli industriali e i tradizionali²⁰¹. Nella necessità di sostituire la segmentazione basata su reddito, età e sesso con una concentrata sullo stile di vita e i comportamenti, Ostapenko individua inoltre sette segmenti di consumatori russi: gli innovatori, gli acquirenti impulsivi, gli ambiziosi, gli indifferenti, i tradizionalisti e i *kholkozniki* (ex membri delle fattorie collettive con basso potere di consumo)²⁰². Le suddivisioni di Thelen e Coulson e Ostapenko sono riprese anche da Prime e Triers nell'applicazione, ai consumatori russi, della teoria dell'acculturazione, in cui le autrici definiscono come essi reagiscano ai cambiamenti introdotti con la transizione all'economia di mercato²⁰³. Alla luce di queste analisi, le imprese possono determinare in che modo adattare le strategie di marketing allo specifico contesto russo, conscie del carattere nazionale contraddittorio e complesso²⁰⁴ e della difficile segmentazione operabile in un mercato tanto vasto quanto diversificato²⁰⁵.

²⁰⁰ *Ibidem*. La lingua russa comprende molte strutture formali, che sono ampiamente utilizzate per rivolgersi a persone con cui non si ha confidenza o che occupano una posizione sociale o lavorativa superiore alla propria (uso del cognome e patronimico, del pronome personale "Voi" nelle conversazioni formali).

²⁰¹ *Ibidem*. Gli autori riprendono la suddivisione riportata in MIKHEYEV D., *Russia transformed*, Hudson Institut, Indianapolis, Indiana, 1996, in base alla quale gli appartenenti alle tre sottoculture hanno diversi livelli di accettazione dei prodotti stranieri e di apertura commerciale e una differente visione della posizione occupata dalla Russia nel panorama mondiale. I tecnocrati si trovano a Mosca e a San Pietroburgo, gli industriali vivono in città di medie dimensioni e sono ancora legati all'epoca sovietica, mentre i tradizionali vivono nelle aree rurali. Le tre sottoculture risultano diverse per atteggiamento, livello di ricchezza e mentalità.

²⁰² OSTAPENKO N., "Consumer expectations and disillusion: the case of Russia", *Oxford Business and Economic Conference*, St. Hugh's college, Oxford University, Giugno 2009.

²⁰³ Cfr. PRIME N., TRIERS A., "The Russian consumer behavior 20 years after the fall of communism: insights from consumer acculturation theory", *International Marketing Trends Conference*, 2012. Gli autori identificano quattro tipologie di reazione degli individui ai cambiamenti, in base alla relazione con le trasformazioni sociali, alle strategie di identità e alla forma di consumo dominante: marginalizzazione del soggetto, segregazione nelle tradizioni passate, assimilazione ai modelli occidentali e integrazione di tradizione e modernità.

²⁰⁴ Cfr. THELEN S., COULSON K., *op. cit.*

²⁰⁵ Per un'applicazione concreta delle tipologie di segmentazione adottate da alcune sussidiarie di multinazionali occidentali nel mercato russo, si veda WILSON I., MUKHINA M., "Market segmentation in Russian subsidiaries of FMCG MNEs", *Marketing Intelligence & Planning*, Vol. 30 (1), 2012, pp. 53-68.

In conclusione, la Federazione Russa si differenzia dalle altre economie in transizione per un alto livello di popolazione urbana e di educazione, pur detenendo, come analizzato, caratteristiche rintracciabili anche in altri mercati emergenti, fra cui rilevano i “vuoti istituzionali” legati alla scarsa trasparenza del sistema legale e burocratico, alla corruzione e al sistema distributivo poco sviluppato²⁰⁶. Nonostante ciò, il mercato presenta interessanti opportunità per le imprese che operano con un’ottica di lungo periodo e che sono in grado di identificare i rischi e le potenzialità del mercato russo nell’economia mondiale²⁰⁷. Il prossimo paragrafo è dedicato, perciò, ad approfondire i principali aspetti macroeconomici dell’economia russa e le relazioni commerciali che essa intrattiene con gli altri paesi.

1.3.2 La Federazione Russa nel commercio mondiale: l’apertura all’economia di mercato e i principali indicatori

Per identificare innanzitutto il quadro macroeconomico della Federazione Russa, può essere utile tracciare una breve panoramica storica, focalizzandosi soprattutto sulla transizione all’economia di mercato e sui suoi effetti sull’attuale situazione economica²⁰⁸.

Agli inizi del XX secolo la Russia è la terza potenza mondiale economica, dopo gli Stati Uniti e la Germania. Il rovesciamento dello zar e la successiva presa di potere da parte del partito comunista nel 1917 cambiano radicalmente il sistema economico del paese, introducendo la cosiddetta “economia sovietica”, declinata in un’industrializzazione rapida e centralizzata, concentrata sull’industria pesante e militare a discapito dei beni di consumo, nella collettivizzazione privata dell’agricoltura, nella fissazione dei prezzi e nell’assenza di concorrenza, garantite da un’economia pilotata dal partito comunista e inserita nel progetto di autarchia dello spazio economico integrato. La crescita economica che consegue a questo cambiamento è dovuta a un accumulo di fattori

²⁰⁶ Cfr. PUFFER S. ET AL., “Entrepreneurship in Russia and China: the impact of formal institutional voids”, *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 34 (3), 2009, pp. 441-467, individuano come la presenza dei vuoti istituzionali sia riempita dagli imprenditori, nell’esempio della Russia, utilizzando le cosiddette istituzioni informali, fra cui rilevano l’importanza delle relazioni e della fiducia nel network e l’applicazione del concetto di *blat*, inteso come “an exchange of favors of access in conditions of shortages and a state system of privileges (...) blat provides access to public resources through personal channels” (LEDENEVA, A.V., *Russia’s economy of favours: Blat, networking and informal exchange*, Cambridge University Press, 1998, p. 37.)

²⁰⁷ Cfr. ANDRES G. C., USACHEV D. A., “Strategic Elements of Eastman Kodak’s successful market entry in Russia”, *Thunderbird International Business Review*, Vol. 45 (2), 2003, pp. 171-183, in cui gli autori presentano le chiavi del successo dell’azienda Kodak in Russia, fra cui identificano l’importanza dell’orizzonte del lungo periodo nelle relazioni con clienti e distributori, negli investimenti produttivi e nell’adattamento delle pratiche occidentali relative alle risorse umane.

²⁰⁸ In questo paragrafo si segue da vicino quanto esposto in BENAROYA F., *L’economia della Russia*, Il Mulino, Bologna, 2007.

produttivi e di capitale e alla crescita della popolazione attiva, cui però non segue un miglioramento del tenore di vita della popolazione. Il crollo dell'URSS, successivo al periodo di stagnazione con Breznev e alla *perestrojka* di Gorbačëv, dà inizio alla transizione verso l'economia di mercato²⁰⁹. Sotto la guida del primo ministro Gaidar, nel 1991 si procede alla stabilizzazione macroeconomica tramite il controllo del credito e il pareggio di bilancio, la liberalizzazione dei prezzi, l'aumento dei servizi, la convertibilità del rublo e la privatizzazione delle imprese²¹⁰, sullo sfondo di contingenze negative quali scorte alimentari insufficienti, razionamento e forte aumento dei prezzi. La triplice crisi, valutaria, debitoria e bancaria del 1998, causata in larga parte dalla forte dipendenza dell'economia dal petrolio e dalla mancata ristrutturazione delle imprese, rileva come gli errori compiuti dal paese nel passaggio all'economia di mercato, fra cui la rapidità delle riforme, la privatizzazione forzata, la debolezza dello Stato e la corruzione diffusa, determinino anche i costi di questa transizione, rintracciabili nella povertà, nella diminuzione della produzione, nelle disuguaglianze, nella disoccupazione e nel peggioramento dei servizi pubblici. La crisi, superata grazie al rialzo dei prezzi del petrolio e alla rendita delle risorse naturali, alle riforme fiscali, all'aggiustamento dei salari e a un aumento dell'export di pari passo con quello della domanda interna, produce un capitalismo russo basato sulla prevalenza di poche grandi imprese e in cui lo Stato è onnipotente nel controllo e nella burocrazia ma debole nel punire la corruzione. Con la fine del XX° secolo, nonostante gli squilibri demografici e regionali²¹¹, la Russia comincia a integrarsi nell'economia mondiale, adeguandosi ai prezzi internazionali, abbassando le barriere protezionistiche²¹² e divenendo membro di diverse istituzioni, tra cui l'ONU, il G8, il FMI e il WTO. Lo scenario odierno della Federazione Russa intreccia caratteristiche tipiche dei paesi in via di sviluppo, per la sua dipendenza dalle risorse naturali e il livello del reddito pro-capite, e di un paese sviluppato, per le competenze tecnologiche e la tendenza al declino demografico. La formazione dell'economia di mercato controllata da uno stato autoritario in un clima di debole democrazia fa sì che la transizione potrà completarsi solo tramite la realizzazione di una nuova

²⁰⁹ L'economia di mercato può essere definita come quell'economia in cui una parte sostanziale dell'attività economica è organizzata intorno ad istituzioni denominate mercati, che assegnano un ruolo essenziale all'azione decentrata, al profitto e agli aggiustamenti dei prezzi (BENAROYA F., *op. cit.*).

²¹⁰ Proprio grazie alle privatizzazioni attuate forzatamente negli anni '90 tramite le aste di "prestito-contro-azioni" comincia a delinearsi la fisionomia dell'oligarchia russa, il cui potere è ritenuto illegittimo dalla maggior parte della popolazione e dibattuto fra l'utilità e il danno per l'economia russa, come si legge in GURIEV S., RACHINSKY A., "The role of oligarchs in Russian capitalism", *Journal of Economic Perspectives*, Vol. 19 (1), 2005, pp. 131-150.

²¹¹ BENAROYA F., *op. cit.*, identifica molti nuovi squilibri in questo senso, come l'aumento della mortalità, l'innalzamento dell'età media, la disparità di reddito e di risorse tra le regioni, le disuguaglianze sociali anche fra le minoranze.

²¹² Nonostante l'abbassamento delle barriere protezionistiche, necessario anche per l'ingresso nel WTO, permangono in Russia discriminazioni sulle certificazioni dei prodotti, frodi doganali, restrizioni su servizi, uno scarso riconoscimento della proprietà intellettuale e vari dazi.

politica che deve puntare sull'attrazione degli investimenti esteri, sull'equilibrio tra la valorizzazione delle risorse naturali e la diversificazione dell'economia, sulla riduzione del debito pubblico e delle imposte fiscali e sull'aumento delle spese per sanità e istruzione²¹³, oltre che sul superamento dei vuoti istituzionali presenti nel paese. Questi ultimi si manifestano nei diversi tipi di mercato: nel mercato del lavoro i sindacati hanno sempre meno influenza, nel mercato dei capitali il sistema bancario è dominato da forti banche statali, le imprese faticano a ottenere finanziamenti e la corruzione è molto radicata, mentre nel mercato dei prodotti mancano un efficiente sistema per la protezione dei diritti intellettuali e una rete distributiva sviluppata, quest'ultima basata principalmente su fornitori e distributori locali²¹⁴.

Andando ad analizzare più concretamente l'odierno contesto macroeconomico della Federazione Russa, alla luce della prospettiva storica e delle problematiche da superare, riportiamo i dati riguardanti i principali settori dell'economia russa, la tipologia e il peso dell'import e dell'export nei confronti dei principali partner commerciali, le modalità di investimento da e verso il paese e gli indicatori di operabilità e competitività della Russia.

Per quanto riguarda i settori su cui si basa l'economia russa, i dati sul prodotto interno lordo indicano che l'agricoltura incide per il 4%, l'industria per il 37% e i servizi per il 59%²¹⁵. Il PIL nel primo semestre del 2014 è aumentato del 9% rispetto al primo semestre dell'anno precedente²¹⁶. Le attività più importanti sono l'industria mineraria e l'estrazione del petrolio, la produzione e la distribuzione di energia elettrica, gas e acqua, il settore manifatturiero e delle costruzioni, la vendita al dettaglio e all'ingrosso, i servizi finanziari, l'agricoltura, l'industria alimentare, la produzione di carbon coke e di prodotti petrolchimici²¹⁷. Di conseguenza, molte possono essere anche le possibilità di investimento in diversi settori dell'economia russa. *In primis*, l'investimento in energia elettrica, gas e vapore può essere molto redditizio, in quanto le entrate del settore *oil and gas*, prioritario nell'economia russa, rappresentano circa il 40% del PIL e il 70% delle esportazioni, facendo della Russia il primo esportatore mondiale di gas e petrolio e spingendo il governo ad intrattenere una stabilità nei rapporti con i paesi consumatori di energia²¹⁸. *In secundis*, il settore *automotive* (autoveicoli, rimorchi e semirimorchi), nonostante un leggero calo delle vendite registrato nel 2013 (-7%), mantiene un'elevata attrattività di investimento, data dalla disponibilità

²¹³ BENAROYA F., *op. cit.*

²¹⁴ Cfr. KHANNA T., PALEPU K., *op. ult. cit.*

²¹⁵ Cfr. WORLD DATA BANK, <http://www.worldbank.org/en/country/russia>, dati aggiornati al 2012.

²¹⁶ Cfr. ROSSTAT, http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_main/rosstat/en/figures/domestic/.

²¹⁷ Cfr. ASSOCAMERESTERO, *Scheda Paese: Russia, Business Atlas 2014*.

²¹⁸ L'importanza strategica del settore si manifesta nell'impegno per la continuità dei flussi, nei contratti di fornitura di lungo termine, nell'accresciuta diversificazione delle rotte di transito e dei mercati di sbocco.

all'acquisto dei soggetti, dalla bassa densità di auto in rapporto alla popolazione e dal declino delle vendite dei veicoli a marchio russo, a favore delle macchine di marca straniera prodotte in Russia (70%)²¹⁹. Inoltre, ampie sono le possibilità anche in relazione alla fornitura di prodotti e tecnologie estere destinate alla crescita della cantieristica marina, civile e militare (navi e imbarcazioni, aeromobili, veicoli spaziali, mezzi militari). *In tertiis*, il settore farmaceutico e della medicina offre rilevanti opportunità, grazie alla redazione, da parte del Governo, di linee guida per regolare l'attività di istituzioni locali, degli investitori nazionali e internazionali e delle istituzioni accademiche, con l'obiettivo di fornire incentivi e creare condizioni che permettano alle imprese di investire in ricerca per risultare maggiormente competitive, tramite realizzazione di laboratori e altre opere infrastrutturali, ricorso al partenariato pubblico-privato, assistenza nella varie fasi di realizzazione degli investimenti e facilitazioni fiscali e doganali. In ultimo, il settore dei mobili, spronato dall'elevata disponibilità di materia prima ma frenato dall'obsolescenza delle strutture produttive, è oggetto di programmi di sviluppo e sostegno da parte delle autorità, di cui potrebbero beneficiare le imprese estere in un'ottica di integrazione di filiera con produttori locali²²⁰.

Identificati i settori a elevato potenziale dell'economia russa, può essere utile richiamare alcuni contributi della letteratura in merito alle strategie di ingresso e di sviluppo adottate dalle imprese straniere nel mercato di riferimento, riportando in un secondo momento i dati relativi agli investimenti da e verso la Federazione Russa e le informazioni riguardanti le importazioni e le esportazioni. Khanna e Palepu, nella disamina dei vuoti istituzionali nei paesi BRICS, sostengono come le modalità di ingresso nel paese comprendano investimenti *greenfield* e acquisizioni, seppure complesse, e accordi per guadagnare l'accesso ai contributi statali e locali²²¹. Kouznetsov, in uno studio su alcune multinazionali americane operanti in Russia, ribadisce come le modalità di ingresso di queste imprese siano dipese prevalentemente dalle condizioni economiche del paese (elevato livello di PIL e PIL pro-capite, disponibilità di risorse naturali) e da fattori interni alle imprese stesse, fra cui l'esperienza e il ruolo del mercato russo nella strategia complessiva. In particolare, l'autore sottolinea come le condizioni specifiche della nazione di riferimento incidano sulla scelta della modalità di ingresso; nel caso specifico, nella scelta fra esportazione, istituzione di uffici di rappresentanza o di vendita, *joint venture* o creazione di una sussidiaria poco rilevano la distanza culturale, il livello di competizione e le particolari condizioni politiche, mentre al contrario incidono

²¹⁹ Secondo le stime, si dovrebbero raggiungere i 3 milioni di unità entro il 2017 (Cfr. INFO MERCATI ESTERI, *Rapporto Russia*, http://www.infomercatiesteri.it/paese.php?id_paesi=88#slider-6).

²²⁰ L'analisi delle opportunità di investimento è trattata da INFO MERCATI ESTERI, *Rapporto Russia*, aggiornato a Maggio 2014.

²²¹ Cfr. KHANNA T., PALEPU K., *op. ult. cit.*

molto gli usi di business, l'assenza di infrastrutture e l'inefficiente legislazione²²². Un altro studio simile è quello di McCarthy e Puffer che, dopo aver identificato nella teoria dei costi di transazione e delle competenze aziendali i principali fattori di scelta delle modalità di ingresso nel mercato, individuano sei strategie di sviluppo basate su diversi livelli di flessibilità dell'impresa, oltre ai fattori chiave che devono influenzarne le strategie, fra cui la tolleranza al rischio, la prontezza alle evoluzioni del mercato e la capacità di reperire partner cruciali²²³. Su quest'ultimo aspetto si concentrano anche Holtbrügge e Puck, che si focalizzano sull'importanza per le imprese di intrecciare rapporti transnazionali reticolari con stakeholder di varia natura per ottenere informazioni rilevanti, ridurre i rischi politici e legali e accelerare le decisioni amministrative, al fine di ridurre il rischio di investimento²²⁴. La Russia, nel complesso, è percepita come un paese meno attrattivo per gli investimenti rispetto ad altri paesi dell'ex Unione Sovietica e questo non le permette di realizzare a pieno quella competitività che potrebbe acquisire garantendo stabilità economica, politica e istituzionale agli investitori²²⁵.

Premesse queste brevi considerazioni derivanti dall'analisi della letteratura, si può notare come i principali partner economici della Federazione Russa siano, come già affermato, la Comunità degli Stati Indipendenti, di cui il paese è principale partner e investitore, l'Unione Europea, gli Stati Uniti, la Cina e il Giappone²²⁶. Secondo i dati 2013, riportati dal Servizio Statistico Federale russo, le esportazioni si sono attestate su un totale di 526 miliardi di dollari, mentre le importazioni sui 317 miliardi di dollari. Come si evince dalla Tabella 1.1, i principali beni esportati sono stati i prodotti minerari, i metalli e le pietre preziose, i prodotti chimici e la gomma, i macchinari e i prodotti alimentari. I principali beni importati sono stati i macchinari, le attrezzature e i mezzi di trasporto, i

²²² Cfr. KOUZNETSOV A., "Country conditions in emerging markets and their effects on entry modes decision of multinational manufacturing enterprises – Evidence from Russia", *International Journal of Emerging Markets*, Vol. 4 (4), 2009, pp. 375-388.

²²³ Cfr. MCCARTHY D, PUFFER S., "Strategic investment flexibility for MNE success in Russia: evolving beyond entry modes", *Journal of World Business*, Vol. 32 (4), 1997, pp. 293-319.

²²⁴ Cfr. HOLTBRÜGGE D., PUCK J., "Stakeholder networks of foreign investors in Russia: an empirical study among German firms", *Journal for East European Management Studies*, Vol. 14 (4), 2009, pp. 369-394.

²²⁵ Cfr. FABRY N., ZEGHNI S., "Foreign direct investment in Russia: how the investment climate matters", *Communist and Post-Communist Studies*, Vol. 35 (3), 2002, pp. 289-303, ribadiscono il concetto per cui tutte le economie devono attrarre IDE per risultare competitive, sottolineandone l'importanza nei paesi emergenti al fine di sfruttare le tecnologie, le conoscenze, le pratiche e il supporto finanziario dei paesi sviluppati.

²²⁶ Cfr. BENAROYA F., *op.cit.* L'importanza di questi partner per la Federazione Russa è ribadita anche nel documento: CONSORZIO CAMERALE PER L'INTERNAZIONALIZZAZIONE, *L'economia russa nel 2014*, che attesta come nell'ultimo anno l'interscambio commerciale del paese sia avvenuto al 50% con l'Europa, al 24 % con i paesi dell'APEC (Asia-Pacific Economic Cooperation), al 13,5% con i paesi della CSI e al 7% con l'EurAsEc (Eurasian Economic Community).

prodotti chimici e la gomma, i prodotti alimentari e dell'agricoltura grezzi, i metalli e le pietre preziose, gli articoli di abbigliamento e le calzature²²⁷.

Tabella 1.1: Prodotti esportati e importati dalla Russia nel 2013 – incidenza percentuale sul totale export/import.

Categoria di prodotto	% Export	% Import
Agroalimentari e prodotti agricoli grezzi	3,1	13,6
Prodotti minerari	71,6	2,2
Prodotti chimici e gomme	5,8	15,8
Pelli, pellicce e pelletteria	0,1	0,5
Legno e cellulosa	2,1	2,1
Tessuti, abbigliamento e calzature	0,2	5,9
Metalli, pietre preziose e produzioni affini	10,5	7,1
Macchinari, attrezzature e mezzi di trasporto	5,4	48,6
Altro	1,2	4,2

Fonte: Ns. elaborazione su dati Rosstat.

I dati Rosstat riportati nella Tabella 1.2 indicano i principali partner commerciali della Federazione Russa nel 2012. I flussi di esportazione più consistenti si sono registrati verso Olanda, Cina, Germania, Italia, Ucraina e Bielorussia, mentre le importazioni più rilevanti si sono avute da Cina, Germania, Ucraina, Stati Uniti, Francia e Italia²²⁸.

Tabella 1.2: Principali partner commerciali della Federazione Russa per import-export nel 2012.

Nazione	% Export	% Import
Olanda	14,6	1,9

²²⁷ ROSSTAT, http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_main/rosstat/en/figures/activities/.

²²⁸ *Ibidem*.

Cina	6,8	16,4
Germania	6,8	12,1
Italia	6,2	4,2
Ucraina	5,2	5,7
Bielorussia	4,7	3,6
Polonia	3,8	2,4
Regno Unito	2,9	2,6
Kazakistan	2,8	2,5
Stati Uniti	2,5	4,8
Finlandia	2,3	1,6
Francia	2	4,4

Fonte: Ns. elaborazione su dati Rosstat.

È interessante notare anche lo sbilanciamento delle regioni nel contributo alle esportazioni e nella destinazione delle importazioni russe, con i distretti Centrale (62%) e Nord- Occidentale (18%) che dominano sulle importazioni e sempre il distretto Centrale, a cui si aggiungono Urali (13%), Volga (13%), Siberia (7%) e Nord-Occidentale (10%) nelle esportazioni²²⁹.

Oltre all'interscambio commerciale, i rapporti economici tra Federazione Russa e resto del mondo avvengono anche tramite investimenti. Per quanto riguarda gli investimenti esteri in Russia, si è passati da progetti circoscritti ai settori dell'energia, delle assicurazioni e dell'aeronautica a un maggiore investimento anche nella distribuzione e nel settore agroalimentare²³⁰, mentre gli investimenti russi all'estero riguardano soprattutto il settore energetico e le attività a monte e a valle

²²⁹ Cfr. CONSORZIO CAMERALE PER L'INTERNAZIONALIZZAZIONE, *op. cit.*, dati aggiornati a marzo 2014.

²³⁰ Per i dati sulla struttura settoriale degli investimenti stranieri dei principali investitori nel 2013 si veda CONSORZIO CAMERALE PER L'INTERNAZIONALIZZAZIONE, *op. cit.*

di questo²³¹. Come mostrano i dati del 2013, i maggiori investimenti esteri in Russia sono stati diretti all'industria manifatturiera (32,2%), soprattutto per la raffinazione di coke e derivati del petrolio (17,8) e per i metalli (6,7%), alla vendita all'ingrosso e al dettaglio (18,2%), all'attività mineraria ed estrattiva (16,7%) e alle attività di business immobiliare (10,5%)²³². Il capitale estero è pervenuto sotto forma di investimenti diretti per il 15,4%, investimenti di portafoglio per lo 0,6% e altre tipologie per l'84%, come i crediti commerciali e i depositi bancari²³³. Gli investimenti in Russia sono derivati nel complesso per l'88,7% da investitori russi²³⁴, per il 5,7% da imprese straniere e per il 5,6% da aziende a proprietà mista russa-estera²³⁵.

Nella Tabella 1.3 sono riportati i principali paesi investitori nella Federazione Russa, i cui investimenti nei primi nove mesi del 2013 sono stati pari a 317.335 milioni di dollari, per un totale dell'83,7% degli investimenti complessivi verso il paese. Per quanto riguarda gli investimenti russi all'estero nei primi dieci paesi destinatari²³⁶, essi sono ammontati a 154.019 milioni di dollari, pari all'89,6% del totale. La Tabella 1.3 mostra la rilevanza del flusso bidirezionale degli investimenti con Cipro, Olanda, Lussemburgo e Gran Bretagna²³⁷.

Tabella 1.3: Principali paesi di origine e di destinazione degli investimenti russi, 2013.

Paese di origine dell'investimento	% sul totale	Paese di destinazione dell'investimento	% sul totale
Cipro	17,8	Isole Vergini	35,5%
Olanda	17,7	Cipro	19,5
Lussemburgo	12,4	Olanda	13
Cina	8,5	Gran Bretagna	5,3
Gran Bretagna	6,4	Svizzera	4,8
Germania	5,8	Lussemburgo	4
Irlanda	5,2	Bielorussia	3,2

²³¹ Degli esempi possono essere identificati nelle attività di imprese come *Lukoil* (petrolio), *Gazprom* (gas), *EES Rossii* (elettricità), *Norilsk Nickel* e *Severstal* (metalli), con investimenti diretti soprattutto ai paesi dell'ex URSS (cfr. BENAROYA F., *op. cit.*).

²³² Cfr. ROSSTAT, http://www.gks.ru/bgd/regl/b14_12/IssWWW.exe/stg/d02/24-10.htm.

²³³ *Ibidem*.

²³⁴ I soggetti investitori russi sono così suddivisi: privati (59,9%), Stato (15,4%), organizzazioni pubbliche, religiose e dei consumatori (11,4%), soggetti misti (8,6%), municipalità (3%), *corporation* statali (1,7%).

²³⁵ Cfr. ROSSTAT, http://www.gks.ru/bgd/regl/b14_12/IssWWW.exe/stg/d02/24-03.htm.

²³⁶ Per un'interessante disamina sullo sviluppo degli investimenti esteri delle *corporation* transnazionali russe, le cosiddette "*eagle multinationals*", si veda KALOTAY K., "Russian transnational and international investment paradigms", *Research in International Business and Finance*, Vol. 22 (2), 2008, pp. 86-107.

²³⁷ CONSORZIO CAMERALE PER L'INTERNAZIONALIZZAZIONE, *op. cit.*

Francia	3,2	Stati Uniti	2,3
Stati Uniti	3,2	Austria	1
Giappone	2,8	Turchia	1

Fonte: Ns. elaborazione sui dati contenuti in: CONSORZIO CAMERALE PER L'INTERNAZIONALIZZAZIONE, *L'economia russa nel 2014*.

In ultimo, anche alla luce di questi dati, può essere utile riportare i principali indicatori di competitività dell'economia e di operatività nel paese. Secondo il *World Competitiveness Report 2014-2015*, la Federazione Russa si attesta come economia di transizione tra le economie guidate dall'efficienza e quelle guidate dall'innovazione, più sviluppate, attestandosi al 53° posto su 144 paesi, con un punteggio di 4,4 su un massimo di sette. Il *ranking* deriva dalla media delle posizioni occupate nei dodici pilastri caratterizzanti dell'economia: istituzioni (97° posto), infrastrutture (39°), ambiente macroeconomico (31°), sanità ed educazione primaria (56°), istruzione superiore e formazione (39°), efficienza del mercato dei beni (99°), efficienza del mercato del lavoro (45°), sviluppo del mercato finanziario (110°), preparazione tecnologica (59°), dimensioni del mercato (7°), sofisticazione di business (86°), innovazione (65°). In sostanza, un miglioramento dell'ambiente macroeconomico grazie al basso debito pubblico non compensa le deboli istituzioni, la scarsa capacità innovativa e le inefficienze del mercato dei beni e finanziario. L'elevato livello di educazione avanzata, lo sviluppo del settore terziario e la grandezza del mercato domestico potranno fungere da leva per migliorare la competitività del paese, nonostante l'attuale situazione caratterizzata da un basso livello di competitività, causato da politiche antimonopolistiche inefficienti, dalle alte restrizioni su commercio e proprietà estere, dalla scarsità di sofisticazione del business e delle tecnologie e dall'inefficiente allocazione delle risorse²³⁸.

Per avere un'idea sulla complessità o meno di operare nella Federazione Russa, possiamo utilizzare, inoltre, il *Doing Business Index*²³⁹, che per l'anno 2013 fornisce i seguenti dati riguardanti la complessità di gestire un'impresa in Russia: 15 giorni per cominciare un'attività di business, 22 per registrarne la proprietà, 297 per ottenere i permessi di costruzione, 162 per ottenere l'elettricità e

²³⁸ Cfr. WORLD ECONOMIC FORUM, *Global Competitiveness Report 2014-2015*.

²³⁹ Interessante è il contributo fornito da AIDIS R., ADACHI Y., "Russia: firm entry and survival barriers", *Economic System*, Vol. 31 (4), 2007, pp. 441-467. Le autrici, partendo dai dati identificati in alcuni indici internazionali come il *Doing Business Index*, sostengono come in Russia si sia sviluppato un clima di business ostile, legato a difficoltà di istituire e gestire un'azienda, soprattutto di piccole-medie dimensioni, a causa delle disparità regionali, della difficoltà di accesso al capitale, dell'elevato livello di tasse e ispezioni, della concentrazione dell'industria e della rilevanza dell'economia informale.

ben 270 giorni per far rispettare i contratti²⁴⁰. Inoltre, può essere anche utile consultare il *World Economic Index of Freedom*, nel quale la Federazione Russa si attesta solamente al 140° posto, rimanendo un paese in cui, nonostante i miglioramenti nelle spese di governo, nel commercio e nelle politiche monetarie, il livello di libertà finanziaria, fiscale, di business e dei diritti di proprietà rimane basso rispetto alla media mondiale, con un dominio dello stato centralizzato²⁴¹. In ultimo, nella *Country Risk Map* redatta da SACE si legge come la Federazione Russa detenga un alto livello di rischio per il mancato pagamento della controparte (banche e aziende) (72%), per esproprio e violazioni contrattuali (71%), un livello medio di rischio di guerre e disordini civili (60%) e un basso livello di rischio per il trasferimento dei capitali e la convertibilità della moneta (37%) e per il mancato pagamento della controparte sovrana (41%)²⁴².

Per concludere, la posizione della Russia nell'economia mondiale è sicuramente influenzata anche dal contesto politico attuale²⁴³. Dal punto di vista politico, il Presidente Putin, al terzo mandato, mantiene saldamente un potere per il quale le uniche insidie potrebbero derivare dallo sfaldamento dell'*élite* del governo, dalle tensioni etniche e religiose e dagli effetti stabilizzanti delle performance economiche al di sotto delle attese²⁴⁴, fra l'altro non escludibili a causa della contingente situazione politico-economica della questione ucraina. Dal punto di vista economico, infatti, la Russia è attualmente alle prese con un'alta inflazione, un elevato deflusso di capitale, un basso livello di investimenti e di domanda interna e un indebolimento del rublo, situazione aggravata dall'adozione di sanzioni da parte dell'Unione Europea e degli Stati Uniti e dal successivo blocco delle importazioni (per alcuni settori) nel paese, oltre che dalla sempre presente dipendenza dal settore energetico. Il contesto finanziario è caratterizzato dalla presenza statale nel sistema bancario, con ripercussioni a livello di concorrenza, efficienza e trasparenza, dalla rapida crescita del sistema stesso, che tuttavia non è ancora totalmente adeguato ai requisiti internazionali, e da un peggioramento dei mercati finanziari. Da ultimo, l'ambiente operativo si caratterizza per un'apertura agli investitori esterni, anche nel settore *oil and gas*, controbilanciato da un elevato livello di corruzione. Alla luce di questo background politico, economico, finanziario e operativo,

²⁴⁰ Cfr. THE WORLD BANK, *World Development Indicators – Business Environment: Doing Business Index*, 2013 <http://wdi.worldbank.org/table/5.3>.

²⁴¹ Cfr. THE HERITAGE FOUNDATION, *Index of Economic Freedom 2014*, <http://www.heritage.org/index/explore?view=by-variables>.

²⁴² Cfr. GRUPPO SACE, *Country Risk Map*, <http://www.sace.it/studi-e-formazione/country-risk-map>.

²⁴³ *Ibidem*.

²⁴⁴ All'instabilità delle performance economiche si sta cercando di porre rimedio tramite la crescita del settore privato, il contenimento della spesa pubblica, gli sgravi fiscali per l'Estremo Oriente e le piccole imprese, la riconversione dell'industria della difesa e la diversificazione dell'economia. (Cfr. CONSORZIO CAMERALE PER L'INTERNAZIONALIZZAZIONE, *op. cit.*).

nel prossimo paragrafo saranno analizzati i principali flussi di scambio e di investimento attivi tra la Federazione Russa e un suo specifico partner, l'Italia.

1.3.3 I rapporti commerciali fra l'Italia e la Federazione Russa

La Federazione Russa, come già affermato nel precedente paragrafo, rappresenta un partner commerciale interessante per i paesi maturi, sia per le dimensioni del mercato e il potere di spesa crescente della popolazione, sia per le possibilità di rifornimento di gas, petrolio e risorse naturali fondamentali. L'Italia, in questa prospettiva, nel 2013 è stata il quarto paese per gli interscambi commerciali con la Russia (48.586 miliardi di dollari), dopo Cina, Olanda e Germania, e il quinto per esportazioni (13.002 miliardi di dollari), dopo Cina, Germania, Stati Uniti e Ucraina²⁴⁵.

Alcuni fattori possono in parte spiegare l'intensità degli scambi fra i due paesi²⁴⁶. *In primis*, esiste una certa complementarità fra il sistema economico russo, basato su grande disponibilità di risorse energetiche ma mancante di una base industriale e di un settore primario sviluppato, e quello italiano, che vanta un ampio e diversificato settore manifatturiero ed agro-alimentare ma non dispone di materie prime; la complementarità si riflette non solo nella bilancia commerciale, ma anche nella creazione di *joint ventures* per il trasferimento di tecnologie. *In secundis*, le prospettive di crescita del PIL russo sul medio-lungo termine rimangono buone, nonostante la crisi del 2009 e le recenti contingenze politiche. *In tertiis*, la modernizzazione delle infrastrutture e dei settori chiave per il sistema economico, prioritaria per il Governo russo, apre nuove opportunità per le imprese italiane, che possono sfruttare, in questo senso, gli incentivi fiscali, doganali e amministrativi offerti all'interno delle ZES (Zone Economiche Speciali) per gli investimenti esteri. In ultimo, i clienti russi guardano con estremo favore al *Made in Italy*, sia per quanto riguarda i settori tradizionali (le cosiddette "tre A": abbigliamento, alimentari, arredamento), sia per i beni strumentali e l'industria (macchinari e meccanica). I punti di forza del mercato russo, così individuati, sono purtroppo contrapposti all'elevato livello di corruzione e di incertezza normativa che rappresentano i principali punti di debolezza del paese.

In particolare, le imprese italiane possono sfruttare diverse opportunità del mercato, operando in settori ancora poco sviluppati nell'economia russa, ma ritenuti di grande importanza per la

²⁴⁵ Cfr. CONSORZIO CAMERALE PER L'INTERNAZIONALIZZAZIONE, *op. cit.*

²⁴⁶ Cfr. AMBASCIATA D'ITALIA- RUSSIA, Info Mercati Esteri – *Russia*, 2013
http://www.infomercatiesteri.it/public/rapporti/r_88_russia.pdf.

modernizzazione e lo sviluppo del paese²⁴⁷. Grandi possibilità sono presenti in tutti i settori della meccanica (industria della trasformazione, metalmeccanica, petrolchimica, dei materiali plastici), nei quali le imprese italiane rappresentano spesso produttori con insediamenti propri in Russia e fornitori di attrezzature e macchinari, sempre più richiesti alla luce dei programmi federali di sviluppo del manifatturiero. Le imprese italiane in questo settore non sono minacciate dalla produzione locale, quanto piuttosto dai maggiori *competitors* internazionali: la Germania, la Cina e la Turchia²⁴⁸. Ampie possibilità di sviluppo futuro sono rappresentate anche dalle apparecchiature elettroniche per uso medico, nell'ambito della riqualificazione del sistema sanitario, e dalla costituzione di reti di assistenza tecnica e di gestione dei flussi di ricambi e accessori, nella prospettiva di un abbattimento dei dazi e delle tariffe doganali, nonché degli oneri necessari per la certificazione delle attrezzature industriali. Un altro settore interessante è quello dei mobili e dei complementi d'arredo, che si accompagna alla crescita dell'edilizia, all'incremento dei redditi e all'inadeguatezza della produzione locale, che in molti casi si limita all'assemblaggio di prodotti finiti con utilizzo di componenti d'importazione. In questo scenario, l'Italia è il secondo paese fornitore dopo la Cina ma, a differenza di questo *competitor*, si posiziona nella fascia medio e medio-alta, grazie alla capacità delle imprese italiane di proporre gamme di prodotto ampie, di qualità e di design molto apprezzate dal segmento alto e dalle categorie specializzate (ristoranti, negozi, uffici). Il settore agroalimentare, in aggiunta, rappresenta una grandissima opportunità per le esportazioni italiane, nonostante la quota sia inferiore alla possibilità di offerta, tuttavia tale opportunità sta subendo le conseguenze del blocco delle importazioni alimentari in Russia. Prima del blocco, comunque, la produzione italiana, nonostante fosse molto apprezzata dal ceto medio-alto, risentiva di difficoltà di accesso al mercato a causa del complesso sistema di registrazione e certificazione, delle frequenti modifiche normative, dell'elevata dipendenza dai grandi importatori e distributori locali; la distribuzione, in questo senso, avviene tramite catene al dettaglio e negozi di generi alimentari (*produkty*). I principali prodotti agroalimentari esportati in Russia nel 2013 sono stati il vino (del quale l'Italia è il primo esportatore per la Russia), la pasta, il caffè, il latte e i suoi derivati, le bevande analcoliche e l'olio d'oliva. Altri importanti settori per le imprese italiane sono quello dell'abbigliamento e dei veicoli: per quanto concerne il primo, l'esportazione italiana in Russia è seconda solo a quella cinese, facendo del mercato russo il principale mercato non europeo per l'importazione di abbigliamento e accessori moda (calzature, cosmetica, occhialeria, pelletteria)

²⁴⁷ Per la disamina sulle opportunità di investimento nei diversi settori ci si rifà a AMBASCIATA D'ITALIA- RUSSIA, Info Mercati Esteri – *Russia*, 2013.

²⁴⁸ Si veda, in riferimento a ciò, l'intervista svolta con l'Export Manager di un'azienda rodigina presente sul mercato russo e operante nel settore dell'automazione meccanica, presentata nella sezione 3.2.

dall'Italia, rifornito da una distribuzione capillare tramite negozi monomarca, *corner shop* e punti vendita nei centri commerciali²⁴⁹. Per quanto riguarda il settore dei veicoli, l'Italia è il 15° esportatore nel mercato russo di mezzi di trasporto, il 2° per i mezzi industriali, il 6° per i veicoli a due ruote, con un aumento della richiesta di parti e accessori meccanici. Le ampie opportunità di sviluppo, così identificate, sono controbilanciate dalle minacce che incombono sull'economia del paese, legate alla volatilità del rublo, all'economia sommersa, all'evasione fiscale²⁵⁰, alla crisi ucraina e alle sanzioni conseguenti.

In questo senso, è d'obbligo soffermarsi, prima di procedere all'analisi dell'interscambio fra l'Italia e la Russia nei primi mesi del 2014, sull'embargo da quest'ultima applicato nei confronti delle importazioni dai paesi dell'Unione Europea in risposta alle sanzioni sopraccitate, e sulle pesanti conseguenze per i produttori italiani. In seguito all'annessione armata della Crimea al territorio russo, nel Marzo 2014 gli Stati Uniti e l'Unione Europea hanno congelato i conti correnti di diversi funzionari del Cremlino e ne hanno limitato la possibilità di spostarsi in Occidente. Mosca ha risposto con misure identiche a scapito di alcuni politici americani. La situazione si è inasprita alla fine del mese, quando Stati Uniti e Unione Europea, seguiti da Australia, Giappone e Canada hanno imposto alle proprie imprese di non commerciare con società russe del settore energetico, finanziario e della difesa, anche nella vendita di tecnologie civili utilizzabili nel campo militare. A queste misure il Governo russo ha risposto, nel mese di Agosto, con il divieto di importare carne, pesce, frutta, verdura e latticini e, in seguito, con il divieto di acquisto da parte di società pubbliche di prodotti tessili, abbigliamento, calzature e pelletteria dall'Occidente e con il blocco delle esportazioni di cuoio e pelli verso l'Europa, del quale l'Italia è quarto importatore dalla Russia²⁵¹. Secondo i primi dati pubblicati dalla Dogana Federale Russa dopo l'introduzione dell'embargo, nel mese di agosto le importazioni della Federazione Russa si sono ridotte del 15% complessivamente, assestandosi su una cifra di circa 20 miliardi di dollari, con un crollo del 50-70 % nei generi alimentari (-73% ortaggi, -50% latte e derivati, -32% frutta, -17% carne) e del 3,3% nei tessili e nelle calzature²⁵². L'Italia, con un'esportazione verso la Russia più di 13 miliardi di dollari nel

²⁴⁹ Non si dimentichi, comunque, l'influsso negativo dell'estensione delle sanzioni russe al settore della moda (in vigore dal 1° settembre 2014), che vieta gli acquisti diretti da parte del governo federale russo e delle municipalità di prodotti tessili e abbigliamento dall'Unione Europea, di cui si parlerà nel prosieguo del paragrafo.

²⁵⁰ L'analisi SWOT così delineata è dedotta da AMBASCIATA D'ITALIA- RUSSIA, Info Mercati Esteri – *Russia: scheda di sintesi*, 2013, http://www.infomercatiesteri.it/public/schedesintesi/s_88_russia.pdf.

²⁵¹ Per la disamina dell'escalation delle sanzioni, si rimanda all'articolo on-line: AA. VV., "Sanzioni alla Russia, escalation di un embargo", 8/9/2014, <http://espresso.repubblica.it/plus/articoli/2014/09/05/news/sanzioni-alla-russia-escalation-di-un-embargo-1.178973>.

²⁵² Cfr. AA. VV., "Crollo delle importazioni in Russia dopo le sanzioni e l'embargo", *RaiNews*, 9/9/2014 http://www.rainews.it/dl/rainews/articoli/crollo-importazioni-in-russia-dad03a25-70c8-48f1-9f57-40c647593b5d.html?refresh_ce.

2013, continua a soffrire nel settore alimentare e della moda, nonostante la domanda in progressiva crescita di prodotti occidentali da parte dei consumatori del paese, che rappresenterebbe un mercato BRIC con grandi potenzialità per l'export. Per quanto riguarda il settore alimentare, alla crisi interna del mercato ortofrutticolo italiano si aggiunge il danno provocato dal blocco delle spedizioni per un valore di circa 200 milioni di euro tra ortofrutta, carni, salumi, latticini e formaggi, in quanto la Russia assorbe il 10 per cento della produzione di ortofrutta italiana. Ai danni diretti, quali il ritiro delle commesse, la sovrapproduzione e il riversamento dei prodotti sul mercato europeo, con il conseguente crollo dei prezzi - nonostante i fondi stanziati dall'Unione Europea- si sommano i danni indiretti dovuti alla perdita di immagine e di mercato, provocata dalla diffusione sul mercato russo di prodotti di imitazione dannosi per il *Made in Italy* e al rimpiazzo da parte di prodotti di altri paesi²⁵³. La minaccia di prodotti importati da paesi come Turchia, Argentina, Armenia, Azerbaigian, Cile, Cina, Egitto, Israele, Marocco, Sudafrica, Tagikistan, Turchia e Uzbekistan, oltre che di prodotti locali russi, potrebbe tradursi in un mancato ritorno alle importazioni dall'Europa anche dopo la sospensione dell'embargo²⁵⁴. Per quanto riguarda il settore della moda italiana, che nel 2013 ha esportato in Russia prodotti *Made in Italy* per un totale di 2 miliardi di euro, al momento l'embargo riguarda solo gli acquisti diretti da parte del Governo russo e delle municipalità, con un valore di 7,7 miliardi di euro di merci occidentali bandite dall'importazione, ma con possibili ingenti danni all'economia italiana della moda qualora le sanzioni si espandessero all'intero settore, che pesa per il 21% sulle totali esportazioni italiane in Russia²⁵⁵. Per quanto riguarda gli altri settori, sono stati bloccati alcuni progetti a carattere civile-militare, quali la costruzione dell'aereo da trasporto Superjet 100 di Finmeccanica e il sottomarino militare S-100 di Fincantieri, e si teme la chiusura del rubinetto energetico verso L'Europa Occidentale e, quindi, anche l'Italia, nonostante le rassicurazioni del Presidente Putin durante il vertice Asia-Europa di Ottobre 2014.

²⁵³ Cfr. AA. VV., "Danni per diversi milioni, le soluzioni per ridurre le perdite", *Rovigooggi*, 3/9/2014 <http://www.rovigooggi.it/articolo/2014-09-03/danni-per-diversi-milioni-le-soluzioni-per-ridurre-le-perdite/#.VDOUZVfbf1A>.

²⁵⁴ Cfr. AA. VV., "Quanto ci costa Vladimir Putin", *L'Espresso*, 24/9/2014 <http://espresso.repubblica.it/plus/articoli/2014/09/05/news/quanto-ci-costa-vladimir-putin-1.178941#gallery-slider=1-178983>.

L'opinione in merito al possibile mancato ritorno da parte della Federazione Russa alle importazioni dall'Europa, anche a seguito della sospensione dell'embargo, è rimarcata anche da alcuni manager nelle interviste che sono presentate nella sezione 3.2.

²⁵⁵ Cfr. AA. VV., "A sorpresa sanzioni anche sulla moda", *Il Sole 24 ore*, 28/8/2014 <http://www.moda24.ilsole24ore.com/art/industria-finanza/2014-08-28/a-sorpresa-sanzioni-anche-moda-082302.php?uuid=ABDXc6nB>.

Dopo aver identificato le opportunità e i limiti attuali del mercato russo, si può procedere con una breve analisi congiunturale dei rapporti commerciali fra l'Italia e la Federazione Russa.

Secondo i dati relativi ai primi mesi del 2014, il volume degli scambi commerciali tra i due paesi è diminuito dell'11,8%, a causa di una riduzione del 13,3% delle importazioni italiane dalla Russia e dell'8,8% delle esportazioni italiane in Russia. Queste ultime hanno visto un calo rispetto all'anno precedente in quasi tutti i settori, con l'eccezione dei semilavorati (+8,3%): mezzi di trasporto (-53,5%), ottica e fotografia (-21,1%), arredamento e edilizia (-27,1%), meccanica (-5%), chimica e farmaceutica (-1,1%), moda e accessori e agroalimentare²⁵⁶. Sul totale delle importazioni russe dall'Italia nel 2013, la maggior parte riguarda la meccanica, la moda e gli accessori, dei quali viene riconosciuta la qualità elevata, i semilavorati, l'arredamento e l'edilizia, i prodotti agroalimentari e le bevande e i mezzi di trasporto, come si evince dalla Tabella 1.4²⁵⁷. La Tabella mostra anche come le importazioni italiane dalla Russia, invece, riguardino principalmente i prodotti combustibili (petrolio e derivati, gas naturale, carbone, ecc.) e i prodotti delle attività manifatturiere, in larga parte relativi alla lavorazione di coke, dei metalli, i prodotti petroliferi raffinati e quelli chimici²⁵⁸.

Tabella 1.4: Interscambio dei prodotti fra Italia e Federazione Russa per settore riferito al 2013.

Prodotti esportati dall'Italia verso la Russia	% su totale export verso Russia	Prodotti importati dall'Italia dalla Federazione Russa	% su totale import da Italia
Meccanica	31,3	Combustibili	68,2
Moda e accessori	24,4	Coke e prodotti petroliferi raffinati	18,1
Semilavorati	13,9	Metalli	6,1
Arredamento ed edilizia	9,4	Prodotti chimici	3,8
Agroalimentari e bevande	6,6	Prodotti alimentari	1
Mezzi di trasporto	6,3	Legno, carta e stampa	0,5
Ottica, fotografia, orologeria	1,9	Cuoio	0,5

²⁵⁶ Per quanto riguarda questi ultimi settori, le stime di calo di valore sono ancora in definizione, in quanto sono rientrati nell'embargo commerciale russo, con enormi ripercussioni sulle esportazioni italiane.

²⁵⁷ Cfr. AGENZIA ICE MOSCA, *Analisi congiunturale interscambio Italia – Russia*, Ottobre 2014. <http://www.ice.gov.it/paesi/europa/russia/upload/088/ICE%20MOSCA%20-%20Analisi%20Congiunturale%20-%20Ottobre%202014.pdf>.

²⁵⁸ Cfr. CONSORZIO CAMERALE PER L'INTERNAZIONALIZZAZIONE, *op. cit.*

e strumenti musicali			
Chimica e farmaceutica	1,8	Altro	1,8
Altro	4,4		

Fonte: Ns. elaborazione su dati ICE e del Consorzio Camerale per l'internazionalizzazione.

Le difficoltà che permangono nei rapporti fra Italia e Russia sono legate alla forte dipendenza dell'economia russa dall'export di materie prime e dal versante industriale poco sviluppato da una parte, dall'inadeguatezza dell'offerta italiana per dimensione e capacità d'investimento dall'altra. Nonostante ciò, si può notare un'elevata presenza di imprese italiane nella Federazione Russa, per un totale di 400 imprese stabilmente presenti sul territorio, di cui circa 70 con stabilimenti produttivi. Si registrano investimenti importanti nel settore energia (ENI, ENEL) e presenze industriali di rilievo nei settori ad alta tecnologia, come nell'aerospaziale e nelle telecomunicazioni (Finmeccanica), negli elettrodomestici (Indesit, Candy e Merloni), nell'agroalimentare (Ferrero, Cremonini) e altri (Iveco, Pirelli e Gruppo Marcegaglia), anche da parte di imprese di medie dimensioni (Sest, Arneg)²⁵⁹. L'agenzia per la promozione all'estero e l'internazionalizzazione delle imprese italiane (ICE), nell'analisi relativa alla presenza italiana in Russia aggiornata a Febbraio 2014, rileva come in termini settoriali gli investimenti italiani ricalchino l'andamento dell'interscambio, concentrandosi su meccanica e mezzi di trasporto (36,6%), arredamento e edilizia (18%), moda (11%), servizi di consulenza (10%) e legali (5%), agroalimentare (4%), mentre ancora esigui sono gli investimenti nel settore chimico e farmaceutico, nella logistica e nei trasporti (1%)²⁶⁰. Le imprese italiane sono prevalentemente concentrate nella municipalità di Mosca (44%), per effetto della forte presenza di società di servizi in loco, e nel Distretto Federale Centrale in generale (73%). Per quanto riguarda le modalità di ingresso, il 45 % delle imprese italiane opera con uffici di rappresentanza, anche se questa tipologia di investimento sta lasciando sempre più spazio a forme più strutturate di insediamento, costituite da investimenti produttivi propri (capitali italiani con partnership locali nel 17% dei casi), società di trading (20%) e di servizi (12%)²⁶¹. L'attività delle imprese italiane in Russia è sostenuta da diversi fattori: *in primis* la presenza di banche italiane nella Federazione, in grado di accompagnare le imprese in tutte le fasi della loro

²⁵⁹ Cfr. AMBASCIATA D'ITALIA- RUSSIA, Info Mercati Esteri – *Russia: scheda di sintesi*, 2013.

²⁶⁰ La necessità per le imprese italiane di sviluppare reti logistiche intermodali e integrate nella Federazione Russa come successo per la distribuzione è sottolineata da TORBIANELLI V., MAZZARINO M., "Optimal logistic networks: the case of Italian exports in Russia", *Transition Studies Review*, Vol. 16 (4), 2010, pp. 918-935.

²⁶¹ Cfr. ICE MOSCA, *Federazione Russa – analisi presenza italiana*, Febbraio 2014.

<http://www.ice.gov.it/paesi/europa/russia/upload/088/ICE%20Russia%20-%20Analisi%20Presenza%20Italiana%20nella%20FR.pdf>.

presenza nel mercato russo, *in secundis* la percezione positiva del *Made in Italy* presso il pubblico russo in settori quali la moda, il design, i macchinari²⁶², *in tertiis* il dialogo e la collaborazione istituzionale, esemplificabile, ad esempio, nell'integrazione delle iniziative commerciali e promozionali fra ICE, Enit, Confindustria Russia e Sace, nei rapporti fra l'Ambasciata d'Italia e la Camera di Commercio Italo-Russa, nei Vertici Intergovernativi fra i due paesi, nelle Task Force italo-russe e nell'attività del Consiglio italo-russo per la Cooperazione Economica, Industriale e Finanziaria²⁶³.

È d'obbligo ricordare, inoltre, la rilevanza dei principali investitori russi in Italia, fra cui *Severstal*, *RusAl* ed *Evrax* nel settore siderurgico, *Lukoil*, *Gazprom* e *Renova* in quello energetico, *VimpelCom* nella telefonia e *Russkij Standardt* nel settore del vino, presenti nel nostro paese con partecipazioni, acquisizioni, *joint venture* e accordi di *partnership*²⁶⁴.

In conclusione, può essere utile richiamare alcune previsioni riguardanti lo sviluppo dei rapporti tra l'Italia e la Federazione Russa nei prossimi anni. Innanzitutto, lo studio SACE ha elaborato due possibili scenari di sviluppo, uno stabile e uno pessimistico. Secondo il primo scenario, a fronte di un mantenimento di un quadro sanzionatorio limitato, la contrazione stimata per l'export italiano sarebbe del 9% nel 2014, con un recupero dello 0,5 % nel 2015 e una perdita totale di 938 milioni di euro nel biennio. Il secondo scenario, invece, prevede una perdita di 2,4 miliardi di euro nel biennio, sullo sfondo di un'escalation di violenze, della chiusura della pipeline russa che transita dall'Ucraina, della fuga di capitali dalla Russia e dell'aumento dei tassi d'interesse²⁶⁵. Un altro studio SACE identifica nella Russia il terzo mercato, dopo la Cina e l'India, di opportunità per gli investimenti infrastrutturali (edifici, infrastrutture, viabilità) che potrebbero essere sfruttate dall'industria italiana fino al 2020²⁶⁶. Secondo il *Rapporto Export* di SACE per il quadriennio 2014-2017, in Russia, come nei principali mercati europei non UE, si verificherà una performance economica moderata in rafforzamento, sostenuta dai consumi privati e dagli investimenti pubblici, nonostante la contrazione dei prezzi delle *commodity* (acciaio e minerali) e la maggior prudenza degli investitori esteri. La Russia si confermerà, insieme alla Turchia, come un importante partner

²⁶² Il *Made in Italy* è purtroppo minacciato dal dilagare di prodotti contraffatti *Made in China* e dall'assenza di imprese italiane nel settore della Grande Distribuzione commerciale. L'importanza del *Made in Italy* per i consumatori russi emerge comunque anche dall'analisi delle interviste con alcune aziende importanti polesane presentata nella sezione 3.2., mentre meno sentito è il supporto delle banche alle imprese italiane operanti nel paese.

²⁶³ Cfr. AMBASCIATA D'ITALIA- RUSSIA, Info Mercati Esteri – *Russia: scheda di sintesi*, 2013.

²⁶⁴ Cfr. AMBASCIATA D'ITALIA- RUSSIA, Info Mercati Esteri – *Russia*, 2013.

²⁶⁵ Cfr. AA. VV., “A sorpresa sanzioni anche sulla moda”, *Il Sole 24 ore*, art. cit.

²⁶⁶ Cfr. ICE PROMETEIA, *Evoluzione del commercio con l'estero per aree e settori*, Rapporto N. 11, 2013. http://www.ice.it/statistiche/pdf/Rapporto_Ice_Prometeia_n_11.pdf.

commerciale dell'Italia, nei confronti del quale aumenteranno le esportazioni di beni di consumo, grazie alle politiche fiscali espansive finalizzate all'incremento dei consumi, e gli investimenti, grazie ai piani governativi di investimenti infrastrutturali²⁶⁷. Per l'Osservatorio Gea, la Russia rientra nei mercati più importanti per l'Italia, facendo parte dei cosiddetti *TREC* (Turchia, Russia, Emirati Arabi, Cina), cui si aggiungono i *Next 11* e i *Future 22*²⁶⁸.

Al di là di tutte le classificazioni del caso, la Federazione Russa rientra a pieno titolo nei mercati con maggiori opportunità per le imprese italiane, nonostante le contingenze politiche ed economiche attuali, grazie alle dimensioni della domanda, alla ottima reputazione del *Made in Italy*, alla complementarità dei sistemi economici russo e italiano. Per sfruttare al meglio queste opportunità, però, il sistema italiano delle imprese deve essere in grado di aumentare la propria competitività sul panorama nazionale. Poiché il tessuto imprenditoriale italiano è per la maggior parte formato da imprese di piccola e media dimensione, il prossimo capitolo si concentrerà sulla trattazione delle peculiarità, delle opportunità e delle difficoltà di queste realtà aziendali, tanto diffuse quanto trainanti per l'economia italiana.

²⁶⁷ Cfr. SACE, *Rethink – Rapporto export 2014-2017. Evoluzioni e prospettive dell'export italiano*, <http://www.sace.it/docs/default-source/ufficio-studi/pubblicazioni/rapporto-export-2014e869347b4a41668a8de2ff00004b384f.pdf?sfvrsn=2>.

²⁶⁸ OSSERVATORIO GEA – FONDAZIONE EDISON, *I più importanti mercati emergenti per l'Italia, nazione sempre più protagonista nel commercio mondiale*, 2013 (gea.it/php/dl.php?id=230&md=1080). Lo studio Identifica i *Future 22* per l'Italia, mercati emergenti di media dimensione: Singapore, Sudafrica, Ucraina, Tailandia, Iran, Marocco, Albania, Serbia, Libano, Indonesia, Venezuela, Malesia, Qatar, Argentina, Taiwan, Cile, Nigeria, Kuwait, Kazakistan, Giordania, Colombia, Iraq.

CAPITOLO II

L'INTERNAZIONALIZZAZIONE E LE IMPRESE ITALIANE DI DIMENSIONI MINORI

Il presente capitolo, muovendosi dall'analisi svolta, nella precedente sezione, sulle peculiarità dell'internazionalizzazione e sull'importanza dell'espansione nei mercati emergenti, fra cui rileva la Federazione Russa, si focalizza sulle politiche estere attuate dalle piccole e medie imprese, cuore pulsante del tessuto imprenditoriale europeo e italiano.

Dopo un'introduzione sulle caratteristiche dell'internazionalizzazione di queste realtà, si scenderà nello specifico contesto delle micro, piccole e medie imprese della regione Veneto, sino alla presentazione sintetica di alcuni indicatori economici sulla provincia di Rovigo e di specifici dati riguardanti le realtà imprenditoriali dell'area del Polesine, da cui muoverà le basi l'indagine empirica presentata nel terzo capitolo.

2.1 Caratteristiche e strategie dell'internazionalizzazione delle piccole e medie imprese europee e italiane

2.1.1 *Le micro, piccole e medie imprese a livello europeo e italiano. Opportunità, minacce, errori e determinanti del successo internazionale*

Come affermato nel precedente capitolo, l'internazionalizzazione è una componente fondamentale per la sopravvivenza e lo sviluppo delle imprese, a fronte di un mercato sempre più globalizzato, interconnesso e competitivo. L'internazionalizzazione, in questo senso, può essere definita, con varie accezioni, come processo di coinvolgimento nelle operazioni internazionali (Welch e Loustarinen)²⁶⁹, come strategia che include tutte le attività di business, al di là dei confini nazionali, basate sul marketing internazionale (Paunovic e Prebezac)²⁷⁰, come processo di adattamento delle operazioni aziendali (strategia, struttura, risorse) all'ambiente internazionale (Calof e Beamish)²⁷¹. L'internazionalizzazione d'impresa così definita, sullo sfondo del progressivo abbattimento delle

²⁶⁹ WELCH L. S., LOUSTARINEN R. K., "Internationalization: evolution of a concept", *Journal of General Management*, Vol. 14 (2), 1988, pp. 34-55.

²⁷⁰ PAUNOVIC Z., PREBEZAC D., "Internationalization of small and medium-sized enterprises", *Tržište*, Vol. 22 (1), 2010, pp. 57-76.

²⁷¹ CALOF J. L., BEAMISH P. W., "Adapting to foreign markets: explaining internationalization", *International Business Review*, Vol. 4 (2), 1995, pp. 115-131.

barriere doganali, logistiche, comunicative e culturali, diviene una necessità per qualunque impresa intenda competere non solo a livello di paesi esteri, ma anche nel proprio mercato locale. La letteratura in passato si è concentrata prevalentemente sull'analisi delle attività internazionali delle grandi imprese, le sole che fossero ritenute sufficientemente dotate di risorse e strumenti per affrontare la sfida dei mercati esteri, tralasciando le imprese di piccole e medie dimensioni, reputate carenti di tali *assets*. Negli ultimi anni è stato riconosciuto, però, il ruolo fondamentale di queste realtà, all'interno sia delle economie nazionali, che contribuiscono a sviluppare e rilanciare, sia dell'Unione Europea. Proprio quest'ultima offre una definizione di piccola e media impresa (da ora anche PMI) comune a tutti gli Stati membri, che viene adottata anche all'interno di questo lavoro. La classificazione si basa su due criteri, ossia sul numero dei dipendenti e sul fatturato oppure sul totale di bilancio; in base a questi dati, sono identificate quattro classi dimensionali di impresa: microimprese, caratterizzate da meno di 10 dipendenti e da un fatturato inferiore o uguale ai 4 milioni di euro o da un totale di bilancio inferiore o uguale a 2 milioni di euro, piccole imprese, con meno di 50 dipendenti e un fatturato inferiore o uguale a 10 milioni di euro o un totale di bilancio inferiore o uguale a 10 milioni di euro, imprese di media dimensione, con meno di 250 dipendenti e un fatturato inferiore o uguale a 50 milioni di euro o un totale di bilancio inferiore o uguale a 43 milioni di euro, e le restanti imprese di grande dimensione²⁷². Secondo i dati della Commissione Europea, a livello comunitario esistono più di venti milioni di PMI, che rappresentano il 99% del business europeo e sono il motore della crescita economica, dell'innovazione, dell'occupazione e dell'integrazione sociale. Infatti, esse occupano i due terzi dei lavoratori nel settore privato e contribuiscono a oltre la metà della creazione del valore aggiunto totale delle imprese europee, costituendo la spina dorsale dell'economia grazie al loro ruolo chiave nell'innovazione e nella ricerca e sviluppo²⁷³.

La crisi del 2008 ha colpito pesantemente le imprese di minore dimensione a livello europeo, in quanto molte di queste hanno subito una riduzione del personale. In particolare, molte PMI attive nel settore delle costruzioni e del manifatturiero non hanno ancora raggiunto i livelli di valore aggiunto attestati prima della crisi, a causa della depressione della domanda di beni e servizi e delle

²⁷² EUROPEAN COMMISSION, http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/facts-figures-analysis/sme-definition/index_en.htm. La classificazione della classe dimensionale delle imprese è necessaria sia per l'importanza di avere una definizione comune a livello europeo, sia per la corresponsione di strumenti di supporto e di agevolazione fiscale per le piccole e medie imprese.

²⁷³ EUROPEAN COMMISSION, *Annual report on European SME's 2013/2014: a partial and fragile recovery*, Brussels, 2014. Questo report identifica come i 21,6 milioni di PMI attive nell'Unione Europea nel 2013 abbiano impiegato 88 milioni di persone e generato quasi 4 bilioni di valore aggiunto.

condizioni macroeconomiche dei paesi, fra cui rilevano le difficoltà ad accedere ai finanziamenti e gli alti costi di produzione e del lavoro e la mancanza di personale qualificato. Nonostante ciò, vi sono segnali di ripresa che lasciano sperare un recupero nel totale del valore aggiunto, con previsioni di crescita pari al 3,4 % nel 2015²⁷⁴.

I livelli pre-crisi sono stati superati solo in determinati paesi dell'Unione Europea, fra cui non rientra l'Italia, che è stata caratterizzata nel quinquennio 2008-2013 da una diminuzione nel numero delle PMI, del valore aggiunto da esse generato e del numero di addetti²⁷⁵. L'Italia, in questo senso, si inserisce nelle dinamiche attuali del mercato mondiale, per le quali si osservano una crescita dei prezzi delle materie prime che tiene le imprese sottoppressione, nel lungo periodo, e un rallentamento degli scambi commerciali internazionali, nel breve periodo.

Il nostro paese, caratterizzato da una produttività stabile/stagnante già dalla fine degli anni '90, causa rilevante della progressiva perdita di competitività e di attrattività per gli investitori stranieri, è stato duramente colpito dalla recessione del 2008-2009, che ha causato una contrazione produttiva, reddituale, occupazionale e della domanda interna. Questa situazione è stata aggravata dalla difficoltà sempre crescente per le PMI italiane di competere con le grandi imprese estere, dotate di maggiori capitali, capacità produttive, forza contrattuale, in una realtà globale in cui dimensione, complessità e innovazione sono ritenute la chiave della sopravvivenza aziendale²⁷⁶.

Lo sviluppo delle piccole e medie imprese è fondamentale per la ripresa e la crescita del paese, in quanto il tessuto italiano vede nelle imprese di minori dimensioni le protagoniste dell'economia nazionale: secondo i dati del 2012, il 99,9% delle aziende italiane sono PMI, impiegano l'80% della forza lavoro e realizzano il 68 % del valore aggiunto del paese, rispetto allo 0,1% delle grandi imprese, che occupano il 20% dei soggetti e realizzano il 32% del valore aggiunto²⁷⁷.

A livello di settori, il 37% delle PMI è attivo nella vendita all'ingrosso o al dettaglio, il 23% nel commercio, il 17% nelle costruzioni, il 13% nell'attività manifatturiera e il 10% nel settore dell'alimentare e delle strutture ricettive²⁷⁸. Si osserva, inoltre, un'evoluzione del classico dualismo settoriale, con una preponderanza di PMI impiegate nei settori tradizionali, in cui la concorrenza

²⁷⁴ *Ibidem*.

²⁷⁵ Tra il 2008 e il 2012 vi è stata una contrazione del valore aggiunto del 10%, dell'occupazione del 5% e del numero delle imprese del 2% (http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/facts-figures-analysis/performance-review/files/countries-sheets/2013/italy_it.pdf).

²⁷⁶ OSSERVATORIO UNICREDIT PICCOLE IMPRESE, *Rapporto Unicredit sulle piccole imprese – Le aggregazioni di rete: modello vincente per la sostenibilità e lo sviluppo*, VIII edizione, 2011-2012.

²⁷⁷ COMMISSIONE EUROPEA, *Imprese e industria: scheda informativa SBA 2013 – Italia* (http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/facts-figures-analysis/performance-review/files/countries-sheets/2013/italy_it.pdf).

²⁷⁸ EUROPEAN COMMISSION, *Annual report on European SME's 2013/2014: a partial and fragile recovery* Brussels, 2014.

richiederebbe dimensioni maggiori, a fronte però di una crescente presenza nel comparto della meccanica e dei beni tecnologici, in cui le nostre PMI competono per qualità e innovazione, ma senza poter contare sulle economie di scala realizzabili dalle grandi imprese²⁷⁹.

Dai dati riportati rileva la preponderanza nel tessuto industriale italiano delle microimprese (94,4% del totale delle PMI), le quali hanno però accusato una stagnazione maggiore rispetto alla media delle PMI, che nel complesso si sono rivelate più resilienti alla crisi e maggiormente in grado di sfruttare la conoscenza dei mercati, soprattutto quelli emergenti²⁸⁰.

In questo senso, il potenziale delle piccole e medie imprese italiane a livello internazionale è molto dibattuto: è visione diffusa che le PMI non siano sufficientemente attrezzate per affrontare la competizione estera e posseggano una scarsa capacità di insediarsi stabilmente nei mercati. Spesso tuttavia si sottovalutano i risultati ottenuti da queste imprese sul panorama internazionale: le PMI sono sempre più impegnate, infatti, in attività estere non solo di carattere commerciale, ma anche di produzione e investimento. A livello di esportazione, nonostante la competizione di costo delle nuove potenze economiche anche nei settori produttivi di specializzazione italiana, è dimostrato come i settori in cui operano prevalentemente le PMI (alimentare, tessile, meccanico, delle materie plastiche, della stampa e del legno) abbiano mostrato un rallentamento minore rispetto a quello dei settori petrolifero, metallurgico e *automotive*, dove prevalgono le grandi imprese, reagendo prontamente alla crisi²⁸¹. Le PMI italiane sono, infatti, fortemente orientate all'esportazione: realizzano una quota significativa del loro fatturato all'estero e contribuiscono per il 60% all'export totale nazionale nei comparti manifatturieri e per il 54 % nei servizi, avendo come principali mercati di sbocco non solo i paesi dell'Unione Europea (più colpiti dalla crisi), ma anche dell'Oceania, dell'Africa, il Medio Oriente e i paesi europei non UE, mercati in cui spesso realizzano una maggiore quota di export rispetto alle grandi imprese²⁸².

²⁷⁹ A+ NETWORK SENIOR MANAGEMENT CONSULTANTS, *Internazionalizzazione: scelta obbligata per valorizzare la competitività delle PMI italiane?*, Novembre 2013. (http://www.aplusnet.it/attachments/article/361/Internazionalizzazione%20scelta%20obbligata%20per%20valorizzare%20le%20PMI_291113.01.pdf).

²⁸⁰ COMMISSIONE EUROPEA, *Imprese e industria: scheda informativa SBA 2013 - Italia*.

²⁸¹ CENTRO STUDI DELLA CONFEDERAZIONE NAZIONALE DELL'ARTIGIANATO E DELLA PICCOLA E MEDIA IMPRESA, *Le PMI e la sfida dell'internazionalizzazione – Analisi e proposte di policy*, 2012 (<http://www.cna.it/Materiali/Homepage/Le-PMI-e-la-sfida-dell-internazionalizzazione>).

²⁸² Nel documento del CENTRO STUDI CNA, *Ripartire dalle esportazioni*, Marzo 2013, il driver dell'uscita dalla crisi economica viene chiaramente identificato nelle esportazioni guidate dalle micro e piccole imprese manifatturiere e di stampo *Made in Italy*, sullo sfondo della debolezza della domanda interna (<http://www.cna.it/CNA-Centro-Studi/In-evidenza/CONGIUNTURA-Ripartire-dalla-esportazioni>).

L'internazionalizzazione delle micro, piccole e medie imprese italiane risulta quindi fondamentale per lo sviluppo dell'economia nazionale²⁸³, caratterizzata, da una parte, dalla diffusa staticità delle imprese, concentrate sui settori tradizionali e, dall'altra, dalla forte vocazione industriale trainata dalla domanda estera, nello scenario dell'aumento della pressione competitiva internazionale²⁸⁴. In questo contesto, per comprendere al meglio quali strategie e modelli di internazionalizzazione possano essere adottati dalle PMI italiane al fine di estendere le loro attività oltre ai confini nazionali, è fondamentale identificare quali siano le opportunità, le minacce, gli errori e le determinanti del loro successo nell'internazionalizzazione.

L'internazionalizzazione è necessaria per la sopravvivenza delle piccole e medie imprese, non come alternativa temporanea alla crisi del mercato domestico ma nell'orizzonte del lungo periodo, ed è concretizzabile tramite un impegno finanziario e umano e lo sfruttamento delle opportunità del mercato globale, a disposizione non più solamente delle grandi imprese. A questo proposito, Mariotti²⁸⁵ sostiene come la diffusione delle tecnologie, l'abbattimento delle barriere logistiche, doganali e degli investimenti e i fenomeni economici di integrazione dei mercati permettano anche alle PMI di conquistare nuovi mercati radicandosi all'estero sfruttando i propri vantaggi competitivi, di accedere alle risorse fisiche tramite delocalizzazione e intangibili tramite acquisizione di *know-how*, di adottare strategie globali²⁸⁶. Controbilanciano queste opportunità le minacce dell'internazionalizzazione, fra cui rileva l'allargamento della competizione.

Molte imprese, in questo senso, presentano diversi fattori di debolezza legati all'incapacità di attivare la maggiore mobilitazione di risorse e strategie che l'attività internazionale comporta. Una parte delle PMI italiane è caratterizzata da un'insufficiente cultura all'internazionalizzazione, legata a una visione individualistica di breve periodo, a una carenza di elaborazione strategica, a una scarsa esperienza internazionale e a una limitata disponibilità di informazioni, che portano ad una più complessa gestione dell'incertezza, delle risorse manageriali e delle competenze. Queste mancanze possono essere controbilanciate dai punti di forza delle PMI, fra cui si riconoscono la

²⁸³ Secondo uno studio redatto da DHL in collaborazione con IHS, nel 2011 le aziende italiane operanti solo a livello locale rappresentavano il 26% del totale e le aziende internazionali il restante 74%, il 17% del quale caratterizzato da elevate performance in efficienza e innovazione. (DHL, IHS, *Internationalization: a driver for business performance*, Gennaio 2013, <http://www.dhl.com/content/dam/downloads/g0/press/publication/sme-competitiveness-study.pdf>).

²⁸⁴ SACCOMANNI F., "L'internazionalizzazione delle imprese: fattore di crescita e competitività", in *Presentazione del rapporto "L'economia del Veneto"*, Venezia, 14 Giugno 2014.

²⁸⁵ MARIOTTI S., RABBIOSI L., "PMI all'estero: opportunità, minacce e percorsi di crescita", in Mariotti S., Mutinelli M. (a cura di), *La crescita internazionale per le Pmi*, Il Sole 24 ore S.p.a., Milano, 2003.

²⁸⁶ In A+ NETWORK SENIOR MANAGEMENT CONSULTANTS, *op. cit.*, vengono identificate le motivazioni, legate alle opportunità di internazionalizzazione, che hanno spinto le PMI italiane ad operare all'estero: compensazione del calo del mercato interno e dell'Europa Occidentale, elevato potere economico dei mercati emergenti e globalizzazione verso nuovi mercati, opportunità fiscali e supporto offerto in altri paesi, riduzione dei costi operativi, superamento dei vincoli del sistema normativo e finanziario italiano.

specializzazione e la qualità del prodotto, la flessibilità produttiva, la prontezza e l'agilità a rispondere ai mutamenti della domanda, così come la capacità di sviluppare soluzioni dedicate e di soddisfare il cliente, l'intraprendenza e la creatività imprenditoriale. Caroli²⁸⁷, basandosi sul *Rapporto Unicredit sulle piccole imprese 2010-2011*, aggiunge ulteriori fattori riguardanti le PMI italiane, comprendendo tra le opportunità ricercate l'allargamento del mercato per i prodotti, lo sfruttamento delle opportunità nei mercati ad alta crescita, la riduzione dei costi di commercializzazione e di produzione, e tra le minacce le relazioni commerciali difficoltose, l'onerosità delle transazioni, la difficoltà di ottenere credito bancario, il Rischio paese e il ridotto supporto in Italia e in loco²⁸⁸. L'autore completa l'analisi dei punti di debolezza delle imprese comprendendo la dimensione aziendale, la mancanza di una rete commerciale adeguata, la debolezza dell'organizzazione interna, le scarse capacità di marketing e comunicazione, i livelli delle tecnologie e del prodotto non adeguati. Fra i punti di forza, invece, si annoverano la qualità, la buona immagine e l'unicità del prodotto, la collaborazione con altre imprese e l'appartenenza alla filiera internazionale²⁸⁹, la qualità del processo produttivo e una buona rete commerciale e distributiva.

All'analisi delle minacce e delle opportunità dell'internazionalizzazione e dei punti di forza e di debolezza delle piccole e medie imprese italiane, è utile affiancare una breve disamina dei principali ostacoli che sono stati identificati in diversi studi, grazie a interviste e indagini sul campo. A livello europeo, Caroli²⁹⁰ annovera fra i principali ostacoli all'internazionalizzazione i costi diretti e indiretti richiesti dall'ampliamento delle attività all'estero, che renderebbero non competitivo il prezzo del prodotto e onerose le transazioni internazionali, la carenza di risorse umane qualificate, la mancanza di informazioni e di un approccio strategico ai mercati, la complessità delle normative dei paesi e, in minor misura, l'adattamento del prodotto ai mercati esteri. A livello italiano, una recente ricerca svolta dall'Associazione di consulenza *A+ Network* definisce altri ostacoli all'internazionalizzazione, che sono percepiti dalle PMI italiane, dei quali i primi cinque riguardano la competenza dei collaboratori, l'affidabilità, la qualità dei prodotti offerti, la flessibilità e la creatività dell'offerta, la specializzazione di prodotto²⁹¹. Rilevano inoltre le dimensioni aziendali, lo

²⁸⁷ CAROLI M., "L'internazionalizzazione delle imprese di dimensione minore", in Caroli M. (a cura di), *op. cit.*

²⁸⁸ Per una disamina sugli enti e sui programmi di supporto per le PMI, si veda il paragrafo 2.1.3.

²⁸⁹ Dell'importanza strategica dell'appartenenza a reti, distretti e catene del valore globale si parlerà approfonditamente nel paragrafo 2.2.

²⁹⁰ CAROLI M., "L'internazionalizzazione delle imprese di dimensione minore", in Caroli M. (a cura di), *op. cit.*

²⁹¹ Come rileva dal confronto di alcune indagini sul campo, la qualità dei prodotti, la flessibilità e la creatività dell'offerta possono rappresentare sia dei punti di forza sia delle criticità; in questo secondo caso esse rappresentano degli ostacoli in quanto sono legate alla difficoltà per le piccole imprese di offrire prodotti di qualità a prezzi concorrenziali e ai costi che devono essere sostenuti per la personalizzazione, molte volte necessaria, dei prodotti.

scarso supporto delle istituzioni, l'accesso al credito e ai finanziamenti, la pressione fiscale, l'incertezza normativa e l'onerosità degli adempimenti burocratici che caratterizzano il nostro paese²⁹². In questa analisi possono essere identificati due tipi di cosiddette "barriere all'internazionalizzazione"²⁹³: quelle esterne, relative alle caratteristiche macroeconomiche del mercato domestico o di quello target, e quelle interne, riguardanti le risorse, le competenze e le strategie di mercato dell'impresa. Toulova, basandosi su uno studio svolto dall'Organizzazione per la Cooperazione e lo Sviluppo Economico (OCSE), sottolinea come la percezione di queste barriere vari a seconda che l'impresa sia già internazionalizzata o meno: le aziende operanti nel solo mercato domestico, infatti, non essendo abbastanza fiduciose nelle proprie risorse e competenze, percepiscono come più influenti le barriere interne, al contrario le aziende con esperienza internazionale ritengono più significative le barriere esterne, sulle quali non possono esercitare un controllo²⁹⁴. Ulteriori contributi si concentrano sulle barriere all'internazionalizzazione: Kahiya, riprendendo la suddivisione fra barriere esterne e interne, annovera fra le prime quelle legate al mercato domestico, al mercato di destinazione e al loro livello industriale e fra le seconde le barriere legate alle risorse, al marketing, alle conoscenze e alla gestione²⁹⁵; Wolfmayr, invece, suddivide i vincoli con riguardo a tre aspetti: imprenditoriali e strategici, finanziari e dell'informazione, generali-regionali²⁹⁶.

Alla luce dei potenziali ostacoli identificati, a livello di piccole e medie imprese non è raro che avvenga un rifiuto aprioristico all'internazionalizzazione, originato dal timore di sbagliare e di diffondere le proprie competenze all'esterno, o che si applichino degli approcci internazionali a razionalità limitata. A questo proposito, Mariotti e Rabbiosi²⁹⁷ identificano alcuni comportamenti adottati da diverse PMI che se, da una parte, sono legati alla percezione dei propri limiti, dall'altra possono portare a svantaggi consistenti. Questi approcci prevedono la scelta di operare all'estero come comportamento imitativo di un concorrente, tramite lo sfruttamento di una prima opportunità

²⁹² Per l'elenco completo degli ostacoli percepiti dalle PMI italiane si veda l'appendice in A+ NETWORK SENIOR MANAGEMENT CONSULTANTS, *op. cit.*

²⁹³ Per barriere si intendono: "attitudinal, structural, operative or other constraints that hinder or inhibit companies from taking the decision to start, develop or maintain international activity" (LEONIDOU L., "Empirical research on export barriers: review, assessment and synthesis", *Journal of International Marketing*, Vol. 3 (1), 1995, p. 31).

²⁹⁴ TOULOVA M., "Barriers of SMEs internationalization and strategy for success in foreign markets", *International Journal of Management Cases*, Vol. 17 (1), 2014, pp. 4-19.

²⁹⁵ KAHIYA E.T., "Export barriers and path to internationalization: a comparison of conventional enterprises and international new ventures", *Journal of International Entrepreneurship*, Vol. 11 (1), 2013, pp. 3-29.

²⁹⁶ WOLFMAYR Y., "Obstacles and problems in developing new export markets", *WIFO Monatsberichte*, Vol. 77 (6), 2004, pp. 491-499.

²⁹⁷ MARIOTTI S., RABBIOSI L., *op. cit.*

senza analisi delle alternative, seguendo quindi una logica di gradualismo, mediante investimenti ridotti e reinvestimenti in caso di successo, o come modalità per seguire il proprio cliente all'estero. D'altra parte, in contrasto con i potenziali errori commettabili dalle PMI, possono essere individuate alcune determinanti per il successo di queste imprese a livello internazionale, legate a comportamenti manageriali e organizzativi virtuosi. Caroli²⁹⁸ identifica così i tratti comuni che caratterizzano le imprese di successo: *in primis*, la qualità imprenditoriale, che si declina in un atteggiamento proattivo dell'imprenditore, supportato da elevate competenze personali e relazionali e da una *governance* equilibrata e coesa; *in secundis*, la capacità innovativa diffusa, basata su investimenti in innovazione per l'adattamento internazionale del prodotto, dei modelli organizzativi e di business. Inoltre, ai fini del successo, è fondamentale sviluppare il capitale immateriale, tramite la maturazione delle conoscenze, interagendo con l'ambiente e le fonti internazionali, la valorizzazione e il rafforzamento delle conoscenze detenute, della reputazione e delle relazioni di filiera. In ultimo, è rilevante attuare una competizione focalizzata su nicchie di mercato, in cui detenere una posizione di leadership tecnologica e di prodotto. Un campione di PMI italiane, in una ricerca riguardante il proprio posizionamento, ha identificato fra i fattori di successo la qualità dei propri prodotti o servizi e l'abilità di innovarne la gamma, i prezzi competitivi e in linea con la qualità e i servizi alla clientela²⁹⁹. Per vincere la sfida all'internazionalizzazione, inoltre, può essere utile dotarsi di un'adeguata struttura di management, collaborare con partner in loco, partecipare ad aggregazioni di imprese (reti, filiere, centri funzionali comuni, centri di eccellenza), sviluppare capacità di marketing idonee alla comprensione approfondita dei mercati esteri, nonché dotarsi di una strategia ben definita di medio/lungo termine³⁰⁰.

Proprio l'importanza di una strategia strutturata e proattiva, alla luce della presenza delle piccole e medie imprese nel panorama internazionale non più come scelta, ma come necessità per la sopravvivenza, è alla base del successo nei mercati esteri³⁰¹. Per operare a livello internazionale, infatti, è fondamentale una trasformazione profonda delle PMI, che vada al di là della semplice crescita dimensionale e dell'applicazione su scala allargata dei metodi aziendali domestici per

²⁹⁸ CAROLI M., *op. ult. cit.*

²⁹⁹ ISTITUTO G. TAGLIACARNE, *Focus PMI 2012: il posizionamento internazionale delle PMI italiane*, 2012 (http://www.newsmercati.com/Focus_Pmi_2012).

³⁰⁰ A+ NETWORK SENIOR MANAGEMENT CONSULTANTS, *op. cit.*

³⁰¹ Un interessante studio sui fattori di successo delle piccole e medie imprese, alla luce dei loro punti di forza e di debolezza, è stato svolto da KUBIČKOVÁ ET AL., "Model for assessing the success of SMEs in the internationalization proces", *Acta Universitates Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis*, Vol. 58 (6), 2010, pp. 245-251. Grazie ad un'indagine su un campione di imprese, le autrici identificano un modello di valutazione della performance internazionale aziendale secondo quattro fattori: internazionalizzazione, marketing internazionale, efficienza del commercio estero e competenze chiave del personale.

abbracciare una o più strategie basate sulla conoscenza dei mercati, sull'integrazione e sull'orientamento internazionale, di cui si parlerà nel prossimo paragrafo.

2.1.2 *Le strategie e i modelli di internazionalizzazione delle piccole e medie imprese*

Le piccole e medie imprese che proiettano le proprie attività all'estero possono essere motivate da fattori esterni, tra cui le condizioni di contesto e competitive, o guidate da fattori interni, attraverso l'adozione di un progetto strategico o sulla base della spinta imprenditoriale³⁰². Mutinelli e Mariotti identificano due motivazioni principali alla base delle scelte di internazionalizzazione delle PMI italiane: la conquista di nuovi mercati e l'accesso alle risorse³⁰³.

Per quanto riguarda la prima, viene sottolineata l'importanza di conquistare e presidiare i mercati da *insider*, non più basandosi su strategie incentrate sulla mera esportazione dei prodotti, ma radicandosi all'estero con una presenza diretta, eventualmente supportata da partnership e alleanze con operatori locali. Questa strategia permette di conoscere il mercato e adattare al meglio i prodotti e i servizi al cliente, di presidiare le nicchie di mercato globale, anche sfruttando il *Made in Italy*, di superare le barriere all'entrata e di rafforzare il potere contrattuale, in modo da aumentare i profitti e l'efficienza distributiva. Il presidio dei mercati esteri deve comunque essere sempre anticipato da un processo razionale di analisi congiunta delle caratteristiche del mercato e del prodotto da destinare al singolo paese³⁰⁴. La seconda strategia, basata sull'accesso alle risorse, invece, è messa in pratica da diverse PMI italiane, consce, da una parte, delle scarse risorse naturali e dell'elevato costo delle utenze in Italia e, dall'altra, della competizione globale sui prezzi, che qualità, innovazione e servizio non bastano a contrastare.

Queste motivazioni spingono anche le imprese italiane alla delocalizzazione, sulla base della sempre maggiore frammentazione internazionale della produzione, nella declinazione di strategie di approvvigionamento all'estero di materie prime, forza lavoro e conoscenze. L'insorgere di alcuni problemi legati alla delocalizzazione, come la difficile gestione della struttura frammentata, il controllo della filiera e l'integrazione logistica, può essere superato nell'applicazione di un "sentiero virtuoso" in cui si riposizionino a livello internazionale le fasi produttive a monte della catena del valore. L'impresa si concentra su produzioni qualitative e destinate a fasce di mercato remunerative, mantenendo le attività critiche e di gestione in Italia, avvalendosi di partnership tecnologiche e dotandosi infine di strutture leggere (filiali di vendita o di assistenza) per presidiare i

³⁰² CAROLI M., *op. ult. cit.*

³⁰³ MARIOTTI S., MUTINELLI M., *La crescita internazionale per le Pmi*, Il Sole 24 ore S.p.a., Milano, 2003.

³⁰⁴ MUTINELLI M., "Conquistare i mercati da insider", in Mariotti S. (a cura di), *op. cit.*

mercati finali³⁰⁵. Un'ulteriore modalità sempre maggiormente usata dalle imprese italiane per contrastare le problematiche derivanti dalla delocalizzazione consiste nello sviluppo del sistema di rete di imprese, tramite il quale si cerca di clonare la configurazione dei distretti italiani all'estero³⁰⁶. Le due strategie identificate non si escludono l'una l'altra, e anzi la loro contemporanea applicazione può dar luogo a strategie miste, basate su un maggiore controllo degli sbocchi finali, sull'accumulazione di informazioni, esperienze e relazioni, nonché sull'acquisizione di risorse locali e sull'ottimizzazione della catena del valore.

Caroli³⁰⁷, per distinguere le possibilità che le PMI hanno per assumere natura internazionale, sottolinea come sia necessario considerare quattro variabili aziendali: la fase del ciclo evolutivo dell'impresa, l'estensione geografica dell'impresa stessa³⁰⁸, il grado di diversificazione dell'offerta e le modalità di presenza all'estero. La scelta di quest'ultima si basa su fattori quali i benefici attesi, i costi di attuazione e di gestione, la tipologia di attività svolta all'estero, il grado di controllo che vi si vuole esercitare, il livello di rischio e di reversibilità delle scelte e la capacità dell'impresa di sfruttare le proprie leve competitive.

Senza soffermarsi sulla localizzazione delle attività estere e sulle diverse modalità di internazionalizzazione, delle quali si è ampiamente trattato nel primo capitolo del presente lavoro, richiamiamo alcuni contributi al fine di identificare le principali modalità di presenza estera attuate dalle PMI italiane. Si può affermare che l'attività di esportazione rappresenti il *modus operandi* privilegiato delle piccole e medie imprese, soprattutto nei settori tradizionali, mentre in comparti come quelli elettronico, metallurgico e chimico sono perseguite anche altre strategie³⁰⁹. A livello di cooperazione che non coinvolge gli assetti societari (modalità *non equity*), riveste un ruolo di primo piano l'*outsourcing* attivo, in cui l'azienda italiana è il committente/cliente dell'impresa estera. Gli accordi commerciali prediletti dalle PMI prevedono l'utilizzo di agenti, distributori o concessionari di vendita e di distribuzione, mentre il *franchising* e il *piggy-back* sono raramente utilizzati; inoltre, le PMI italiane si avvalgono di accordi produttivi (subfornitura, lavorazione per conto terzi, traffico di perfezionamento passivo) e di trasferimento delle tecnologie e del know-how (licenze di brevetto). Per quanto riguarda la modalità dell'investimento diretto estero, che prevede la

³⁰⁵ MARIOTTI S., MUTINELLI M., "Accedere alle risorse", in Mariotti S. (a cura di), *op. cit.*

³⁰⁶ Della configurazione dei distretti italiani, con particolare riguardo ai distretti veneti, e della delocalizzazione si parlerà nella seconda parte del presente capitolo.

³⁰⁷ CAROLI M., *op. ult. cit.*

³⁰⁸ Sempre più frequente è il fenomeno per cui molte PMI italiane non privilegiano più solamente i mercati geograficamente e culturalmente vicini, ma si rivolgono ai mercati più strategici per il loro prodotto, anche se lontani.

³⁰⁹ ISTITUTO G. TAGLIACARNE, *op. cit.*

partecipazione in capitale di rischio, le PMI stanno cominciando ad impegnarsi in investimenti commerciali (uffici di rappresentanza, punti vendita, filiali commerciali di distribuzione)³¹⁰ e in investimenti produttivi. Questi ultimi non sono più prerogativa delle sole grandi imprese, le quali prediligono le acquisizioni, ma sono realizzati anche dalle PMI tramite investimenti *greenfield*, partnership e *joint venture* societarie, al fine di entrare in possesso di risorse complementari e necessarie all'attività internazionale, nonché di servire direttamente i mercati in cui si realizza la produzione³¹¹.

I percorsi di espansione internazionale delle PMI, costruiti grazie all'uso di una o più modalità così definite, mostrano una caratteristica ricorrente, e cioè l'alternarsi di fasi di impulso all'attivazione di operazioni estere con fasi di stabilizzazione delle posizioni raggiunte, con conseguente definizione dell'assetto strategico, organizzativo e finanziario³¹².

Le imprese che sono in grado di gestire al meglio quest'alternanza sono soprattutto quelle che sanno dotarsi di un orientamento imprenditoriale internazionale (*international entrepreneurial orientation*). Riprendendo quanto affermato da Knight³¹³ basandosi sulla teoria delle risorse e su quella del comportamento strategico di Porter³¹⁴, l'orientamento imprenditoriale internazionale è alla base delle strategie attuabili dall'impresa al fine di raggiungere gli obiettivi stabiliti. In questa cornice teorica, tale orientamento comprende atteggiamenti proattivi e innovativi verso il raggiungimento degli obiettivi, nonché la capacità di assumersi i rischi che ne derivano. L'imprenditorialità così definita è legata alle performance organizzative e all'espansione delle attività strategiche, nello specifico: la preparazione all'internazionalizzazione, che grazie alle ricerche di mercato, all'adattamento dell'offerta e all'impiego di risorse umane e finanziarie aumenta le possibilità di successo, lo sviluppo di competenze strategiche nello svolgimento delle funzioni chiave e l'acquisizione di tecnologie anche tramite l'attività di R&S, che permette di competere con maggiore efficienza operativa e soddisfare al meglio i bisogni del cliente. Grazie alle strategie così definite e all'orientamento che ne è alla base, l'impresa è in grado di realizzare una performance internazionale superiore in termini di vendite, ritorno degli investimenti e quota di mercato detenuta.

³¹⁰ La creazione di reti commerciali, data la sempre maggiore esigenza di presidiare i mercati di sbocco, sta sempre più sostituendo l'esportazione indiretta tramite importatori e *trading companies*.

³¹¹ MUTINELLI M., RABBIOSI L., "Le modalità dell'internazionalizzazione", in Mariotti S. (a cura di), *op. cit.*

³¹² CAROLI M., *op. cit.*

³¹³ KNIGHT G. A., "Entrepreneurship and strategy in the international SME", *Journal of International Management*, Vol. 7 (3), 2001, pp. 155-171.

³¹⁴ Cfr. PORTER M. E., "Towards a dynamic theory of strategy", *Strategic Management Journal*, Vol. 12 (S2), 1991, pp. 95-117.

Nella definizione delle strategie aziendali deve essere tenuto in considerazione anche un importante fenomeno, quello delle catene globali del valore³¹⁵. La strategia che prevede l'inserimento delle attività d'impresa in queste catene permette di organizzare le operazioni in modo innovativo, riducendo i costi e aumentando la qualità dei prodotti per dare maggior valore al cliente, focalizzandosi sulle attività che si svolgono al meglio e sfruttando relazioni strategiche con partner internazionali per completare la propria offerta. La catena globale del valore, prevedendo uno scambio bidirezionale di merci e informazioni, permette alle imprese, anche di piccole e medie dimensioni, di creare vantaggio competitivo puntando sulle diverse leve strategiche della produttività, dell'innovazione e della flessibilità, superando così la limitazione di risorse che le connota³¹⁶.

Le PMI possono inserirsi in queste catene del valore operando da fornitrici, se possiedono forti capacità di prodotto o di servizio, delocalizzando, attuando attività di *offshoring*, attraendo investimenti di capitali da parte di un'impresa estera o realizzando a loro volta investimenti in un paese estero per accedere a nuove tecnologie, a mercati più redditizi e a fattori di produzione più efficienti o partecipando a *joint venture* o *partnership*³¹⁷. I requisiti delle PMI per avere successo nelle catene del valore possono essere identificati nella chiarezza della *vision* e delle strategie di business, nel focus sulle competenze chiave distintive e innovative, nella capacità di eliminare i processi inefficienti, nell'abilità di impegnarsi in relazioni di tipo *win-win*³¹⁸.

L'importanza per le PMI di operare in campo internazionale tramite collaborazioni e relazioni trova in Italia un esempio di comportamenti virtuosi, legati alla partecipazione delle piccole e medie imprese non più solamente ai distretti produttivi, ma alle cosiddette reti d'impresa. La loro costituzione si basa sul contratto di rete d'impresa, che consiste in un accordo privato tra due o più aziende per realizzare in modo congiunto progetti volti ad accrescere il loro potenziale per l'innovazione e la competitività, scambiandosi informazioni o servizi dei rispettivi campi di

³¹⁵ La catena del valore è globale quando le diverse attività, dalla progettazione del bene o del servizio al suo uso finale e oltre, sono frammentate e posizionate internazionalmente in diversi paesi e spesso fra diverse imprese; in questo caso, esse sono specializzate in uno specifico compito, che permette loro di realizzare performance elevate.

³¹⁶ ACCETTURO A. ET AL., "Le imprese italiane tra economia e nuova globalizzazione", *Questioni di economia e finanza (Occasional Papers)*, Banca D'Italia, N. 86, 2011, rilevano le potenzialità e i rischi della partecipazione delle piccole e medie imprese italiane nelle catene globali del valore durante la crisi.

³¹⁷ SACCOMANNI F., *op. cit.*, sottolinea l'importanza del ruolo chiave che le piccole e medie imprese italiane possono rivestire nella catena globale del valore, puntando sulla produzione di beni intermedi o finali flessibili e difficilmente sostituibili.

³¹⁸ L'importanza della partecipazione delle piccole e medie imprese nelle catene globali del valore è stata ribadita nel documento: THE CANADIAN TRADE COMMISSIONER SERVICE, *Linking in to global value chains: a guide for small and medium enterprises*, 2010 (<http://www.tradecommissioner.gc.ca/eng/gvc-guide.jsp>).

competenza³¹⁹. Questo strumento permette alle PMI italiane di rafforzarsi, superando le difficoltà strutturali legate alla concentrazione proprietaria e alla gestione familiare delle imprese italiane, nonché gli ostacoli al perseguimento delle economie di scala, necessarie per la competizione internazionale e le barriere rappresentate dai costi fissi necessari all'internazionalizzazione³²⁰. La creazione di sistemi reticolari integrati orizzontalmente o verticalmente permette alle imprese, da un lato, di mantenere la propria autonomia, dall'altro di depotenziare i rischi legati all'internazionalizzazione, scambiare conoscenze e competenze e sfruttare l'appartenenza territoriale per la specializzazione.

Appartenenza a filiere produttive, innovazione e internazionalizzazione costituiscono quindi le tre dimensioni di crescita per le piccole e medie imprese italiane, per le quali l'intensità relazionale incide sulla presenza all'estero e sul ritorno dell'attività internazionale³²¹.

Partendo dall'importanza dell'orientamento strategico, si possono identificare differenti modelli di piccole e medie imprese internazionalizzate. Hagen et al.³²² in un loro studio sulle realtà italiane, sostenendo come la performance aziendale sia legata al vantaggio competitivo e al comportamento organizzativo scaturiti dall'orientamento strategico, identificano quattro *clusters* di PMI, caratterizzate da precise peculiarità.

Le imprese orientate al consumatore adottano una strategia internazionale di nicchia, basata sulla standardizzazione, la presenza in molti mercati esteri, l'utilizzo di network e delle competenze manageriali. Le aziende orientate alla crescita imprenditoriale, invece, sviluppano il proprio vantaggio competitivo sull'innovazione e la qualità, adottando un atteggiamento manageriale proattivo e adattando la propria offerta tramite il marketing mix. Infine, le imprese orientate al prodotto pongono l'enfasi sulle sue componenti più che sulle politiche di comunicazione e di distribuzione, specializzandosi su competenze di produzione o di servizio che permettono loro di acquisire una reputazione legata alla qualità. Lo studio identifica anche un quarto gruppo, quello relativo alle imprese mancanti di una strategia definita, in cui le performance internazionali sono basse a causa di comportamenti esportatori opportunistici in pochi mercati e di un'assenza di

³¹⁹ Il contratto di rete è stato definito con la Legge n. 33 del 9 Aprile 2009 ("Conversione in legge, con modificazioni, del decreto-legge 10 febbraio 2009, n. 5, recante misure urgenti a sostegno dei settori industriali in crisi") e ha subito diverse modifiche e potenziamenti normativi nel corso degli anni. Per un approfondimento sulle modifiche della normativa e sulle agevolazioni fiscali legate all'appartenenza alle reti d'impresa si rimanda alla guida di Retimpresa <http://www.retimpresa.it/index.php/it/documenti/normative> e al sito dell'Agenzia delle Entrate <http://www.agenziaentrate.gov.it>.

³²⁰ COMMISSIONE EUROPEA, *Imprese e industria: scheda informativa SBA 2013 – Italia*.

³²¹ OSSERVATORIO UNICREDIT PICCOLE IMPRESE, *op. cit.*

³²² HAGEN B. ET AL., "International strategy and performance – Clustering strategic types of SMEs", *International Business Review*, Vol. 21 (3), 2012, pp. 369-382.

strategie di allocazione delle risorse, data dalla loro percezione “domestica” dell’impresa. Lo studio suggerisce che la strada per il successo delle PMI italiane siano le strategie di nicchia e di orientamento alla crescita imprenditoriale; inoltre, esso dimostra come una strategia chiara, coerente e proattiva sia alla base del miglioramento delle performance aziendali internazionali.

Anche da un’indagine realizzata dal Centro Studi della Confederazione Nazionale dell’Artigianato e della Piccola e Media Impresa nel 2012 su un campione di 500 imprese italiane si rileva come le imprese internazionalizzate realizzino performance più elevate. Lo studio identifica tre tipologie di aziende, in base al livello di apertura commerciale e produzione internazionale: locali, con produzione e commercializzazione in Italia, esportatrici, con produzione in Italia e commercializzazione all’estero, e internazionali, che si avvalgono di reti di produzione e di vendita diffuse all’estero. Proprio queste ultime, grazie al vantaggio competitivo basato su qualità, innovazione del portafoglio prodotti, R&S e uso di tecnologie di rete, sono in grado di ottenere grande successo internazionale³²³.

Allargando la prospettiva a livello mondiale, le PMI internazionali, siano esse orientate all’efficienza logistica e produttiva o all’innovazione, sono sempre più coinvolte nel processo di internazionalizzazione, fino a divenire in vari casi *high-performer* di successo, con pianificazione sul lungo termine e tassi di crescita elevati. Questa tipologia di imprese è radicata soprattutto in Giappone, Stati Uniti, Messico e nei mercati BRIC. Soprattutto in questi ultimi, le PMI stanno accumulando esperienze, derivanti da una performance interna sviluppata per compensare i vuoti istituzionali, dalla necessità dei rapporti con i paesi sviluppati per la sopravvivenza e dal conseguente sviluppo logistico, che le rendono competitive e avvantaggiate nel trasferire le *best practices* a livello globale.

Alcune imprese *high-performer*, inoltre, incarnano il modello virtuoso “*born global*”, termine che identifica quelle realtà aziendali che nei primi cinque anni dalla loro istituzione agiscono a livello internazionale³²⁴. Caroli³²⁵ definisce l’internazionalizzazione di queste imprese come congenita: i fattori che spingono verso l’adozione di questo *pattern* sono identificabili nella natura di nicchia del business, nella mentalità aperta dell’imprenditore e in un ambiente formativo e istituzionale internazionale. I fattori critici di questo modello sono dati dalla disponibilità di un consistente capitale intangibile (conoscenza del mercato internazionale, relazioni con attori sovranazionali, competenze organizzative) e di supporto del sistema finanziario. L’autore contrappone

³²³ CENTRO STUDI DELLA CONFEDERAZIONE NAZIONALE DELL’ARTIGIANATO E DELLA PICCOLA E MEDIA IMPRESA, *op. cit.*

³²⁴ IHS, DHL, *op. cit.*

³²⁵ CAROLI M., *op. cit.*

all'internazionalizzazione congenita altre due tipologie: la prima, detta "progettata", ricalca il modello dell'espansione estera incrementale, ma non necessariamente lineare e unidirezionale, dell'impresa, derivante da scelte deliberate dell'imprenditore o da opportunità di business, con le criticità legate allo sfruttamento del vantaggio competitivo all'estero e dell'adattamento organizzativo. La seconda, detta internazionalizzazione "trainata", si concentra sull'espansione estera come conseguenza dell'evoluzione del business, dell'acquisizione da parte di un gruppo internazionale o della necessità di essere fisicamente vicini alle imprese clienti di cui si è fornitori³²⁶, a fronte delle possibili criticità legate alla non sufficiente capacità produttiva e all'assenza di competenze organizzative necessarie all'espansione.

In conclusione, si può affermare che l'internazionalizzazione abbia effetti positivi sul processo evolutivo dell'impresa in quattro ambiti: acquisizione di nuove risorse, sviluppo delle conoscenze e del capitale sociale disponibile, rafforzamento della propria reputazione all'estero; inoltre, essa costituisce in sé un fattore di innovazione, implicando un'evoluzione nei sistemi organizzativo, di *governance* e di produzione e favorendo l'apprendimento (*learning by internationalization*)³²⁷. Internazionalizzazione, innovazione, relazioni sono le direttive fondamentali non solo per il successo, ma anche per la sopravvivenza delle piccole e medie imprese a livello europeo e italiano; per perseguirle, è fondamentale sia la definizione di un approccio strutturato da parte dell'impresa, sia il supporto del sistema istituzionale a queste realtà piccole ma fondamentali per l'economia e troppo spesso trascurate. Di questi fattori si parlerà nel prossimo paragrafo.

2.1.3 *I fattori interni ed esterni necessari per lo sviluppo delle piccole e medie imprese: il business plan aziendale e il ruolo del sistema istituzionale*

Come affermato in una molteplicità di studi, rapporti e ricerche sulle PMI europee e italiane, l'internazionalizzazione, insieme alla capacità di innovazione e relazione con interlocutori esteri, diviene una scelta obbligata per la sopravvivenza di queste realtà e per la crescita dell'economia. Per essere realizzata in modo efficace e duraturo, l'internazionalizzazione richiede la definizione di

³²⁶ L'internazionalizzazione dell'impresa che segue il proprio cliente all'estero, come già affermato, può essere un'arma a doppio taglio: se, da una parte, la competizione allargata e i grandi clienti possono spronare l'impresa a migliorare la propria offerta, portandola a un aumento del fatturato e all'acquisizione di nuovi clienti, dall'altra l'incapacità di soddisfare le nuove richieste del cliente possono generare un indebolimento delle relazioni commerciali o, peggio, la perdita del partner.

³²⁷ CAROLI M., *op. cit.*

un piano strategico di medio-lungo termine, un impegno specifico in risorse umane e finanziarie e l'applicazione costante di una metodologia adeguata³²⁸. Per muoversi nel contesto competitivo globale, è necessario un approccio altamente razionale, pianificato, realizzabile tramite la formulazione di un preciso piano economico-finanziario: il *business plan* internazionale³²⁹.

Dal momento che molte PMI italiane ancora non adottano un approccio strutturato all'internazionalizzazione, è fondamentale ribadire l'importanza del *business plan* come strumento interno di guida e controllo strategico ed esterno di reputazione dell'azienda. Il documento è di norma diviso in due parti, la prima descrittiva e la seconda contenente i dati e le analisi economico-finanziarie³³⁰. Nella sezione descrittiva sono spiegati il processo di internazionalizzazione e il quadro strategico, sono descritte le forze competitive e la regolamentazione del mercato estero, si formulano le ipotesi alla base delle previsioni della domanda³³¹. Nella sezione analitica, invece, sono stimati i bilanci prospettici, i flussi di cassa e il valore netto del progetto imprenditoriale in vari scenari³³².

Nonostante la grande rilevanza di una pianificazione specifica per l'internazionalizzazione, i risultati di una recente ricerca tra gli imprenditori italiani mostrano come presentarsi al mercato con una strategia specifica rilevi in piccola percentuale nei fattori interni necessari allo sviluppo della presenza estera nei prossimi tre anni delle PMI italiane. Grande rilievo è dato dagli imprenditori italiani ad altri fattori, fra i quali spiccano, oltre che la qualità, il prezzo e la flessibilità del prodotto, l'organizzazione aziendale efficiente, la disponibilità finanziaria e di informazioni³³³. Mentre alcuni fattori riguardano competenze interne all'azienda, le risorse finanziarie e informative riguardano sia la disponibilità interna sia il reperimento all'esterno.

Alla luce delle limitate risorse a disposizione delle PMI, l'assetto organizzativo a livello internazionale richiede la progettazione di un modello per la gestione delle risorse umane e della complessità conseguente dalla dispersione culturale, geografica e decisionale dei processi. Le piccole e medie imprese tenderanno ad adottare un organigramma semplificato³³⁴, tenendo conto

³²⁸ A+ NETWORK SENIOR MANAGEMENT CONSULTANTS, *op. cit.*

³²⁹ Una recente pubblicazione sulla redazione del *business plan* internazionale, utile all'approfondimento di questi concetti, può essere COCCHIONI A., *Business plan internazionale*, Bruno Editore E-book, 2014.

³³⁰ Alcuni dati che rientrano in questa sezione riguardano: valutazione degli investimenti, *Return on Equity*, *Return on Investment*, *Net Present Value*, *Internal Rate of Return*, *Pay Back Time*.

³³¹ In questa sezione si riportano le informazioni riguardanti il business (analisi dell'impresa, del prodotto, del mercato estero, del settore, *mission* e strategie), il piano operativo (modalità di internazionalizzazione, piano di marketing, stima della domanda) e la struttura e il management (forma giuridica, risorse di finanziamento, soggetti coinvolti).

³³² RANDONE P. A., "Il business plan", in Mariotti S. (a cura di), *op. cit.*

³³³ A+ NETWORK SENIOR MANAGEMENT CONSULTANTS, *op. cit.*

³³⁴ Date le risorse limitate, le strutture organizzative maggiormente utilizzate dalle PMI sono quella funzionale a internazionalità diffusa, basata sulle funzioni aziendali, e divisionale a internazionalità accentrata, basata invece sulla

delle variabili istituzionali e culturali dei paesi in cui operano, del ruolo delle eventuali unità locali e della necessità di un sistema di pianificazione e implementazione dei progetti³³⁵.

Per quanto riguarda il secondo fattore, ossia le risorse finanziarie, le PMI non possono contare solo sulla propria disponibilità di capitali, ma devono impegnarsi nell'attrarre e reperire investimenti da parte di soggetti terzi locali o esteri, da impiegare nella realizzazione di *assets* e nella remunerazione degli *stakeholders*. Se, da una parte, le imprese possono beneficiare di incentivi pubblici e agevolazioni fiscali o finanziarie offerte da determinati paesi esteri, d'altra parte è fondamentale il supporto delle istituzioni italiane ed europee sia per il reperimento delle risorse finanziarie necessarie all'espansione d'impresa sia per l'acquisizione delle informazioni utili alla definizione delle scelte anche finanziarie dell'impresa.

Il supporto esterno dei soggetti pubblici o privati, infatti, è fondamentale in varie fasi: nel reperimento delle informazioni riguardanti i mercati dei capitali (tassi di cambio sul mercato delle valute, tassi di interesse e di inflazione, "Rischio paese", fattori di tipo fiscale, istituzionale e legislativo), nella raccolta del capitale (contributi erogati dall'Unione Europea, dalle agenzie internazionali, dallo Stato italiano, dalle Regioni, dal paese estero target, finanziamenti agevolati), nell'impiego delle risorse finanziarie (acquisizione di risorse all'estero, investimenti di varia natura) e nella definizione delle tipologie di remunerazione (pagamento in contanti, con bonifico, elettronici)³³⁶.

Il terzo fattore, anch'esso interno ed esterno all'impresa, riguarda la disponibilità delle informazioni che, come già affermato, è indispensabile come supporto a tutte le fasi del processo di internazionalizzazione. Le limitate risorse e competenze delle PMI riducono la possibilità di reperire informazioni rilevanti, vincolando la crescita internazionale. Un primo *step* per non ricadere nelle cosiddette "trappole dell'informazione", riguardanti l'aggiornamento, la contraddittorietà, la ridondanza e l'attendibilità dei dati, è di consultare alcune fonti primarie come le Ambasciate e i Consolati, il Ministero degli Esteri, le associazioni imprenditoriali, gli sportelli regionali, l'Istituto per il Commercio Estero, il sistema delle Camere di Commercio italiane all'estero ed estere in Italia, nonché gli Euro Info Centers, Mondimpresa, Informest, l'Istituto per la promozione industriale, le agenzie estere di attrazione degli investimenti³³⁷. In particolare, la disponibilità di informazioni in database, di finanziamenti, di sinergie in reti d'impresa, di una

maggior autonomia delle divisioni internazionali (DE CANTIS G. ET AL., "Le risorse umane e l'organizzazione", in Mariotti S. (a cura di), *op. cit.*).

³³⁵ *Ibidem.*

³³⁶ GIUDICI G., "Le risorse finanziarie", in Mariotti S. (a cura di), *op. cit.*

³³⁷ RABBIOSI L., "Le informazioni", in Mariotti S. (a cura di), *op. cit.*

semplificazione della burocrazia, nonché l'azione più efficace di Enti istituzionali italiani ed europei che favoriscano gli scambi, rappresentano i fattori esterni identificati dalle PMI italiane come necessari allo sviluppo nei prossimi tre anni³³⁸.

Nel contesto economico attuale, infatti, caratterizzato da profonde incertezze, le piccole e medie imprese hanno bisogno di interlocutori solidi, capaci di attuare interventi concreti e coerenti che permettano loro di relazionarsi e competere con le realtà estere più strutturate e le multinazionali.

A livello europeo, molti sono gli strumenti a supporto dell'internazionalizzazione delle piccole e medie imprese, consultabili presso il sito Internet della Commissione Europea, nella sezione "Imprese e Industria". Ricordiamo in questa sede alcune iniziative, come gli studi sulle opportunità di internazionalizzazione al di fuori dell'Europa, il *network* delle imprese europee, il servizio di supporto all'internazionalizzazione, il portale delle piccole e medie imprese, l'*Entrepreneurship 2020 Action Plan*, gli accordi di dialogo multilaterale, come la partnership con i paesi orientali e mediterranei, e bilaterali, fra cui quelli con Russia e Cina³³⁹. Un documento importante è sicuramente lo *Small Business Act*, adottato nel Giugno del 2008 dal Consiglio dei Ministri Europeo, che riconosce il ruolo centrale delle imprese con meno di 250 dipendenti nell'Unione Europea ed è rivolto a sviluppare il concetto del "pensare piccolo" nell'approccio all'imprenditorialità. In risposta alle sfide derivanti dalla crisi economica, il documento prevede, oltre ai dieci principi guida per l'implementazione delle politiche internazionali, una serie di misure per la diminuzione del peso amministrativo e il miglioramento dei servizi pubblici per l'accesso ai finanziamenti e ai mercati globali³⁴⁰.

A livello italiano, la crescente internazionalizzazione delle PMI nei confronti, soprattutto, delle economie emergenti e l'interesse della domanda per il *Made in Italy*, rendono necessari diversi strumenti per il sostegno alle attività internazionali, sullo sfondo, tuttavia, di una situazione economica complessa³⁴¹. Le diverse fasi di espansione dell'impresa, dall'individuazione di fattori abilitanti all'internazionalizzazione, alla promozione e commercializzazione dell'offerta, al consolidamento della crescita estera, richiedono specifiche politiche di supporto, focalizzate su processi di comunicazione orizzontale, continuità e coesione degli interventi, servizi di partenariato

³³⁸ A+ NETWORK SENIOR MANAGEMENT CONSULTANTS, *op. cit.*

³³⁹ Si veda la sezione del sito della Commissione Europea http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/market-access/internationalisation/index_en.htm.

³⁴⁰ COMMISSION OF THE EUROPEAN COMMUNITIES, *Think small first – a "Small Business Act" for Europe*, Brussels, 2008, <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2008:0394:FIN:EN:PDF>.

³⁴¹ Per una panoramica sul supporto delle istituzioni all'internazionalizzazione delle imprese italiane si veda ICE, "L'Italia nell'economia internazionale", *Rapporto 2013-2014*.

pubblico-privato. Queste politiche sono identificabili nella formazione e nella creazione di network di giovani e imprenditori, nello sfruttamento di molteplici canali di promozione (fiere, eventi, partnership, piattaforme *e-commerce*³⁴²), nell'offerta di servizi logistici, bancari, assicurativi e di consulenza specifici³⁴³. Questi concetti sono ribaditi anche nell'indagine sulle PMI italiane, nella quale emergono le modalità di supporto richieste agli interlocutori esterni, fra cui le attività dei facilitatori dell'internazionalizzazione (consulenti, *trading companies*, studi legali specializzati), anche per l'individuazione dei canali e dei partner commerciali, le politiche a sostegno delle filiere e delle aggregazioni, le facilitazioni fiscali e i finanziamenti³⁴⁴.

La capacità di costituire una rete coordinata di supporto privato e pubblico alle piccole e medie imprese risulta, così, fondamentale e può essere articolata nella visione del "Sistema Italia per l'internazionalizzazione"³⁴⁵. Con questa espressione si definisce la rete di relazioni tra soggetti istituzionali e privati, operanti all'estero per l'internazionalizzazione delle imprese, che si rapportano in quanto italiani alle autorità e ai protagonisti del mercato nei paesi stranieri³⁴⁶.

Questo sistema ha una duplice rilevanza: da una parte, le imprese che partecipano al coordinamento della rete possono raggiungere più facilmente i propri obiettivi di internazionalizzazione appoggiandosi su una politica commerciale favorevole e sui sistemi istituzionali di supporto all'estero; dall'altra, una presenza capillare e significativa delle imprese italiane all'estero aumenta l'influenza politica dei rappresentanti internazionali e la loro importanza tra i soggetti pubblici. In sintesi, si può affermare che l'internazionalizzazione delle imprese sia parte integrante della politica estera italiana e quest'ultima sia strumentale alla penetrazione delle imprese nei mercati esteri.

Il "Sistema Italia" è formato da una molteplicità di soggetti, come il Ministero degli affari Esteri, dello Sviluppo Economico, dell'Economia e delle Finanze, alcune società, fra cui SIMEST per il sostegno finanziario, SACE per i servizi assicurativi, Buonitalia per la promozione agroalimentare, le agenzie di promozione del turismo ENIT e di attrazione di IDE in Italia Invitalia, nonché gli Enti territoriali, le Camere di Commercio, le organizzazioni imprenditoriali private, le banche ed altre

³⁴² L'importanza delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione (ICT) a livello europeo, utilizzabili non solo dalle imprese per migliorare la produttività e l'innovazione, ma anche dalle autorità pubbliche per migliorare la qualità dei servizi alle imprese è ribadita in EUROPEAN COMMISSION, *Annual report on European SME's 2013/2014: a partial and fragile recovery*, Brussels, 2014.

³⁴³ CENTRO STUDI DELLA CONFEDERAZIONE NAZIONALE DELL'ARTIGIANATO E DELLA PICCOLA E MEDIA IMPRESA, *op. cit.*

³⁴⁴ A+ NETWORK SENIOR MANAGEMENT CONSULTANTS, *op. cit.*

³⁴⁵ BATTOCCHI M., "Il sistema istituzionale a sostegno dell'espansione estera delle imprese", in Caroli M. (a cura di), *op. cit.*

³⁴⁶ Alla definizione descrittiva si affianca quella prescrittiva, che definisce il sistema Italia come "una modalità di coordinamento delle azioni di soggetti istituzionali e privati operanti all'estero per l'internazionalizzazione delle imprese, riconducibili a interessi o capitali italiani, volta al raggiungimento di obiettivi condivisi" (Cfr. BATTOCCHI M., *op. cit.*, p. 148).

istituzioni, come università e fondazioni. Tutti questi soggetti partecipano nell'offerta di servizi reali e finanziari a sostegno delle diverse fasi di internazionalizzazione delle imprese³⁴⁷, tramite realizzazione di missioni istituzionali, redazione di schede paese e assistenza nella fase di scelta del mercato estero, sostegno per l'ottenimento del capitale e delle assicurazioni necessarie all'attività d'impresa, nonché supporto nella scelta delle modalità di insediamento, nella stipulazione di partnership e nella contrattualistica, nell'inserimento nel *network* delle imprese all'estero e nella promozione delle stesse³⁴⁸.

Nonostante la consapevolezza della necessità di efficaci sistemi di sostegno nel partenariato pubblico-privato, in Italia permane un certo grado di scetticismo sulla diffusione di un modello di coordinamento internazionale sistemico. Tuttavia, esso può essere realizzato anche nel nostro paese, ricorrendo a modelli organizzativi coordinati secondo standard di efficacia, a scambi di informazioni e di fiducia, alla realizzazione di progetti di coordinamento e gestione da parte dei soggetti più influenti, al fine di creare una rete in cui i soggetti si percepiscano come nodi per interessi comuni e riconoscano nelle strategie armonizzate la possibilità di più elevati *payoffs*.

In sintesi, dal coordinamento a sistema di imprese e istituzioni possono scaturire la creazione di *social capital*³⁴⁹ e di *payoffs* positivi: per le imprese il rapporto con le istituzioni, pur non costituendo la panacea di ogni problema, funge da veicolo per rafforzare il proprio status, risolvere controversie, creare nuovi contatti con controparti locali e promuovere il proprio prodotto all'estero. Per le istituzioni, la presenza delle imprese italiane in mercati extra nazionali rappresenta un vantaggio nei rapporti con le istituzioni locali in termini di peso e influenza dell'Italia nei rapporti governativi bilaterali³⁵⁰.

In conclusione della breve disamina sul ruolo centrale delle piccole e medie imprese, si può affermare come il loro sviluppo internazionale sia fondamentale per il superamento della crisi economica e il rilancio dell'economia italiana, in quanto queste realtà costituiscono lo zoccolo del tessuto imprenditoriale europeo e nazionale. Consapevoli delle opportunità e dei propri punti di

³⁴⁷ Per una suddivisione degli enti e delle istituzioni in base al tipo di servizio specialistico e di informazioni offerto, si rimanda a RABBIOSI L., *op. cit.*

³⁴⁸ Si ricorda, in questo senso, l'organizzazione sempre più frequente delle settimane e talvolta dei mesi italiani, vera e propria vetrina promozionale per le imprese e le istituzioni.

³⁴⁹ L'espressione *social capital* trova diverse accezioni in letteratura; si adotta, in questa sede, la definizione riportata dall'Organizzazione per la Cooperazione e lo Sviluppo: "networks together with shared norms, values and understandings that facilitate co-operation within or among groups" (ORGANISATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT, *OECD Insights - Human Capital*, OECD Publishing, 2007, <http://www.oecd.org/insights/37966934.pdf>).

³⁵⁰ BATTOCCHI M., *op. cit.*

forza, esse devono fare i conti con altrettanti punti di debolezza e ostacoli all'internazionalizzazione, in cui una posizione di rilievo occupano la difficoltà di accesso al credito, l'incertezza normativa e fiscale, la pressione del sistema burocratico e di tassazione e la percezione dello scarso supporto degli Enti istituzionali³⁵¹. La capacità del sistema italiano di sostenere le piccole e medie imprese è fondamentale per l'apertura internazionale di queste realtà e la promozione delle peculiarità delle aziende delle diverse Regioni. In questo senso, nella prossima sezione si concentrerà l'attenzione sulle piccole e medie imprese della Regione Veneto e dello specifico territorio di indagine, il Polesine.

2.2 Le micro, piccole e medie imprese venete

2.2.1 Una panoramica sull'economia veneta: percorsi di crescita e di rilancio delle piccole e medie imprese

Riprendendo quanto affermato nella precedente sezione di questo capitolo, le imprese di minori dimensioni costituiscono la gran parte del tessuto imprenditoriale italiano e sono la forza motrice dell'economia del paese. Questo assunto trova conferma nella presenza, in una pluralità di Regioni italiane, di una moltitudine di aziende di piccole e medie dimensioni che, grazie agli investimenti in innovazione e alla crescente presenza all'estero, sono in grado di sostenere l'economia italiana.

La Regione del Veneto, in questo senso, è stata in grado, nel tempo, di distinguersi per crescita economica e internazionalizzazione, contribuendo in modo consistente all'economia italiana, nonostante la crisi del 2008 abbia frenato il suo percorso di crescita fino a quel momento stabile, portando a una contrazione della ricchezza prodotta, del mercato del lavoro e del benessere sociale.

Si ritiene quindi utile comprendere i possibili percorsi di crescita di questa Regione, sottolineando il ruolo da protagonista che deve continuare a essere svolto dalle piccole e medie imprese. Innanzitutto occorre però presentare un quadro dell'andamento dell'economia regionale.

Nello scenario mondiale di una fragile ripresa dalla crisi economica e in quello italiano caratterizzato da accentuate debolezze strutturali, causate dal debito pubblico e dal ritardo tecnologico e produttivo, l'economia veneta mostra, alla fine del 2014, qualche debole segnale di

³⁵¹ A+ NETWORK SENIOR MANAGEMENT CONSULTANTS, *op. cit.*

ripresa³⁵². La recessione in corso è dovuta alla stagnazione della domanda interna e dei consumi, al peggioramento del mercato del lavoro e al clima di incertezza e di tensione finanziaria che provocano un rinvio dei piani di investimento o di spesa. Nonostante queste difficoltà congiunturali, il Veneto rimane la terza regione in Italia per la produzione di ricchezza, dopo Lombardia e Lazio, generando il 9,4% del PIL nazionale³⁵³. Pur non avendo ancora raggiunto i livelli di ricchezza pre-crisi, il Veneto ha mostrato, nel 2013, una sostenuta crescita delle esportazioni e dell'agricoltura, a fronte di un mercato interno stagnante e di una diminuzione del numero delle imprese attive e sullo sfondo di una situazione recessiva nell'Area Euro.

In primo luogo, le esportazioni venete nel 2013 hanno registrato un incremento del 2,8%, per un totale di 52 miliardi di euro, corrispondenti a circa un terzo del PIL regionale³⁵⁴. Un fenomeno sempre più visibile negli ultimi anni è rappresentato dalla crescita delle vendite nei mercati emergenti, a fronte del mantenimento dei livelli export nei mercati tradizionali. Ai tradizionali partner commerciali, nell'ordine Germania, Francia, USA, Regno Unito, Svizzera e Spagna, primi cinque mercati per i beni veneti, si segnalano le performance raggiunte in paesi quali Hong Kong (+20,2%), gli Emirati Arabi Uniti (+11,7%), la Russia (+9,3% e settimo mercato per valore di merci esportate)³⁵⁵ e la Cina (+7,3%)³⁵⁶. Andando ad analizzare il trend della commercializzazione delle produzioni venete nelle aree emergenti, infatti, si nota la crescita delle esportazioni, nel 2013, del 9,7% in Medio Oriente, del 7,4% in Asia orientale e del 5,1% in America Latina³⁵⁷.

I settori che hanno trainato la crescita dell'export regionale nel 2013 sono stati l'agroalimentare, il comparto delle apparecchiature elettriche, delle produzioni ottiche e medicali, e la meccanica, primo settore regionale per valore esportato, mentre hanno subito una flessione le esportazioni di lavorazioni metallurgiche, degli autoveicoli e dei beni elettronici. Per quanto riguarda, invece, il valore di merci esportate per Provincia, Vicenza si attesta in prima posizione, contribuendo al

³⁵² REGIONE DEL VENETO, *Rapporto Statistico 2014 – Percorsi di crescita*, Zaccaria Editore s.r.l., 2014. Dalle stime Prometeia si prevede un consolidamento della crescita pari all'1,5% nel 2015.

³⁵³ REGIONE DEL VENETO, *op. cit.*

³⁵⁴ *Ibidem.*

³⁵⁵ A questo riguardo, il Veneto è tra le regioni più esposte al rischio dell'embargo commerciale messo in atto dal governo russo nei confronti dell'Unione Europea. Basti pensare che nel periodo giugno 2013 – giugno 2014 il valore delle merci venete vendute in Russia ha raggiunto i 1.785 milioni di euro, pari al 17,5% del totale dell'export italiano verso la Russia e all'1,3% del valore aggiunto regionale. Il Veneto, infatti, dopo Lombardia ed Emilia Romagna è la terza regione italiana per le esportazioni in Russia, con le provincie di Padova, Treviso, Vicenza e Verona che si attestano fra le prime quindici provincie italiane (CONFARTIGIANATO IMPRESE VENETO, *Comunicato stampa*, 5 Novembre 2014).

³⁵⁶ Anche la Romania rientra nei primi dieci mercati per le esportazioni venete, ma, come si vedrà nel successivo paragrafo, questa posizione è in gran parte dovuta alla delocalizzazione produttiva di alcune imprese della Regione in questo paese e ai conseguenti traffici di perfezionamento passivo.

³⁵⁷ REGIONE DEL VENETO, *op. cit.*

29,7% del totale dell'export regionale, seguita da Treviso (20%), Verona (17,8%) e Padova (16,5%)³⁵⁸.

Sul fronte delle importazioni, la riduzione dei consumi interni ne ha causato una diminuzione dello 0,8%; in positivo si attestano gli approvvigionamenti dell'agroalimentare, di apparecchi elettrici, chimici, dei minerali e delle lavorazioni del metallo, mentre diminuiscono le importazioni di petrolio e gas, dei beni di trasporto, nel settore elettronico e in quello dell'arredamento. I principali partner commerciali per il Veneto sono la Germania, a livello europeo, e la Cina come paese extracomunitario, mentre ricoprono posizioni di rilievo anche la Svizzera e la Repubblica Sudafricana. In totale, la crescita delle esportazioni e la leggera flessione delle importazioni migliorano il saldo commerciale regionale, che si attesta a +15,3 miliardi di euro nel 2013³⁵⁹.

Questo risultato è reso possibile dal gran numero di aziende venete, che si attesta sulle 29 mila unità, che realizzano vendite sui mercati internazionali. Queste imprese reggono meglio gli effetti della crisi interna, dovuta alla contrazione della domanda, e sembrano in grado di riorientare rapidamente la produzione verso le economie in crescita, soprattutto dell'Est Europeo e del Nord Africa. Questa affermazione trova conferma soprattutto nelle strategie di internazionalizzazione attuate dai grandi operatori, che sono divenuti in grado di competere globalmente ottimizzando la struttura finanziaria e le capacità imprenditoriali, spinti dalla crisi ad andare oltre le destinazioni tradizionali consolidate³⁶⁰.

Considerando i singoli settori economici, la congiuntura agricola del 2013 registra un incremento sia delle esportazioni (+6,1%), che delle importazioni (+7,6%), avendo come risultato uno squilibrio della bilancia commerciale in direzione di queste ultime. In questo settore, come nell'artigianato, si registra una flessione del numero delle imprese, rispettivamente del 6,5% e del 2,4%, nonostante l'artigianato rimanga una forma diffusissima nella Regione, rappresentando, con 135 mila unità, il 30% delle imprese venete. Queste, in totale, ammontano a più di 400 mila unità e coprono l'8,5% delle imprese nazionali, dopo Lombardia, Lazio e Campania, nonostante si verifichino nella Regione fenomeni di riduzione del numero delle imprese attive, soprattutto manifatturiere (metallurgia, moda, legno e mobili), di costruzione e dei trasporti; crescono invece le realtà del terziario, legate ai servizi alle imprese, al comparto bancario e finanziario e a quello dell'ospitalità³⁶¹.

³⁵⁸ *Ibidem.*

³⁵⁹ *Ibidem.*

³⁶⁰ Nonostante solo il 4,3 % delle imprese venete sia di grandi dimensioni, a loro è ascrivibile il 65,5 % dell'export totale regionale (Cfr. REGIONE DEL VENETO, *op. cit.*).

³⁶¹ *Ibidem.* Del settore dell'ospitalità e delle ricadute positive del turismo come settore strategico nell'economia veneta si parlerà nel paragrafo 2.2.3.

L'analisi dei dati riferiti all'economia veneta attesta la necessità di una politica di sviluppo territoriale in cui si concentrino le risorse, orientandole al sostegno dello sviluppo socioeconomico. A questo fine, la Regione del Veneto ha approvato il “*Rapporto di sintesi della strategia regionale unitaria 2014/2020*” che riporta le direttrici su cui si svilupperà la programmazione regionale comunitaria per il periodo di programmazione dei fondi previsti dal Quadro Strategico Comune³⁶². In linea con le direttive europee, per rilanciare il sistema economico è fondamentale promuovere un coordinamento delle politiche dei vari livelli, mirando a una crescita intelligente, basata su conoscenza e innovazione, sostenibile e socialmente inclusiva. Undici sono le aree di intervento su cui si concentreranno le politiche del Veneto. Il rafforzamento della ricerca, lo sviluppo tecnologico e l'innovazione rappresentano un'area strategica, soprattutto in questa Regione, in cui a investire sono principalmente le industrie manifatturiere. Ciò che rileva è che, nonostante ad investire di più, in volume, siano le imprese più grandi e strutturate, oltre l'80% delle imprese venete che impiegano risorse in attività di Ricerca e Sviluppo sono di piccole e medie dimensioni. Esse, nonostante le difficoltà nell'accesso ai finanziamenti per sostenere gli investimenti, possiedono un punto di forza che risiede nella proprietà intellettuale e nel modello commerciale che si appoggia a una solida clientela; perciò risulta fondamentale, anche attraverso il sostegno pubblico, aumentarne la competitività innovativa³⁶³. Sempre a livello di imprese, una seconda linea di crescita si focalizza sul miglioramento dell'accesso alle tecnologie dell'informazione e della loro qualità. L'*Agenda Digitale del Veneto 2013-2015*, in linea con quella europea, si concentra sulla diffusione di nuove tecnologie a livello sia delle famiglie sia delle aziende, per avvantaggiare queste ultime nel settore produttivo e agevolare l'ingresso delle piccole e medie imprese in mercati più ampi³⁶⁴. Il terzo obiettivo, rilevante nel contesto del presente lavoro, riguarda la promozione della competitività delle piccole e medie imprese, nonché del settore agricolo, della pesca e dell'acquacultura³⁶⁵.

³⁶² Per una panoramica sui fondi dell'Unione Europea (FESR, FSE, PSR) e dei Piani Operativi Regionali che ne conseguono si veda CONFINDUSTRIA VENETO, *Programmazione Comunitaria Regionale 2014/2020 – Appunti di cantiere*, Venezia, Luglio 2014.

³⁶³ A questo proposito, è interessante notare come crescano gli investimenti nei settori ad alto contenuto tecnologico e come la percentuale di microimprese venete che innovano sia rilevante (37,6%).

³⁶⁴ Si veda, su questo tema, UNICREDIT, *Nono rapporto sulle piccole e medie imprese - “La digitalizzazione delle imprese venete: efficienza, innovazione e la conquista di nuovi mercati”*, Comunicato stampa N. 18/2013. Le PMI venete, ancora poco inclini all'uso di sistemi gestionali interni informatizzati, risultano più attive nel settore e-commerce rispetto alla media nazionale e sono consapevoli dei vantaggi nell'uso delle ICT per migliorare l'efficienza e la flessibilità produttiva e commerciale, in quanto tali strumenti favoriscono attività strategiche come l'innovazione e l'internazionalizzazione.

³⁶⁵ Il programma di sviluppo rurale del Veneto punta sul rafforzamento strutturale, l'internazionalizzazione, il ricambio generazionale, alla luce della diminuzione della produttività della Regione e dell'aumento dell'importanza dei mercati esteri, trainato dal successo dei prodotti agroalimentari italiani, primo fra tutti il vino, all'estero (REGIONE DEL VENETO, *op. cit.*).

Delle 371.104 imprese attive nel settore secondario e terziario, il comparto manifatturiero costituisce il fiore all'occhiello della specializzazione veneta, contribuendo alla realizzazione di un terzo del PIL regionale e raccogliendo il 12,3% delle imprese totali, con un prevalere della metallurgia, del legno-arredamento, del tessile-abbigliamento-calzature e della meccanica. Con una forma giuridica regionale preponderante caratterizzata dalle ditte individuali (58%), le piccole e medie imprese rappresentano la spina dorsale e il motore dell'economia veneta, costituendo il 99,8% del totale delle imprese della Regione³⁶⁶. Per questo motivo, è importante favorire gli investimenti, le innovazioni e le relazioni fra diversi attori, anche mediante creazione di reti territoriali, fenomeno molto diffuso nella Regione, grazie alla presenza dei distretti produttivi³⁶⁷. In quest'ottica, le imprese "vincenti" sono quelle che riescono a realizzare investimenti in capitale umano, attività innovative e relazioni produttive in sinergia con altri soggetti, puntando sulla qualità dei prodotti, sul contenimento dei costi e sul rafforzamento delle politiche di commercializzazione, nonché sulla partecipazione alle catene globali del valore. Ulteriori aree di intervento della politica regionale comprendono il contenimento delle emissioni di carbonio, l'adattamento al cambiamento climatico e la gestione dei rischi, la tutela dell'ambiente e l'uso efficiente delle risorse, lo sviluppo delle infrastrutture e dei sistemi di trasporto, nonché la promozione dell'occupazione, dell'inclusione sociale e della formazione e il rafforzamento della capacità istituzionale tramite un'amministrazione pubblica efficiente³⁶⁸.

Ciò che rileva dall'analisi dell'economia veneta e dalle aree di intervento per uscire dalla recessione e sviluppare la produttività regionale è l'importanza del settore manifatturiero e del suo rilancio sui mercati internazionali. Il modello veneto delle piccole e medie imprese, che ha registrato un grande successo negli anni '90 grazie alle capacità creative, di innovazione, di posizionamento di nicchia e di dedizione al lavoro degli imprenditori, deve lasciare spazio a nuove soluzioni organizzative, tecniche e tecnologiche, alla luce dell'obsolescenza dei fattori fondativi dello sviluppo locale, come il capitalismo familiare, il localismo e le competenze non formalizzate. In un clima di incertezza, molteplicità dell'offerta e selezione delle imprese più competitive, il Nord-Est, vocato alla produzione di beni di consumo tradizionali e alla metalmeccanica, dovrebbe sviluppare un "nuovo manifatturiero", basato su una *vision* incentrata sugli investimenti in capitale umano, in innovazione organizzativa, tecnologica, di prodotto e di processo, sulla ricerca di nuovi mercati esteri, sulla permeabilità all'esterno e sullo sviluppo della triade cliente-prodotto-servizio. La declinazione di

³⁶⁶ *Ibidem*.

³⁶⁷ Del fenomeno dei distretti produttivi in Veneto si parlerà approfonditamente nel paragrafo 2.2.2.

³⁶⁸ REGIONE DEL VENETO, *op. cit.*

questi concetti nella *mission* prevede la proiezione sui mercati esteri, anche mediante partecipazione alle catene del valore, l'innovazione radicale, le capacità di assortimento e le alleanze aggregative³⁶⁹. Declinando tutto ciò nel contesto Veneto, il “nuovo manifatturiero” si potrà realizzare soprattutto tramite il passaggio dalla produzione di beni finali a quella di beni capitali (tecnologie, macchinari), lo sviluppo del capitale umano e tecnologico e la creazione di un ecosistema coordinato a livello istituzionale, sociale e di aggregazioni di rete, nell'affermarsi di una nuova cultura d'impresa, in modo da raggiungere l'obiettivo ultimo: lo sviluppo di produzioni di nicchia ad alto valore aggiunto, di elevata qualità e con un maggiore servizio al cliente³⁷⁰. Nonostante la capacità dimostrata dalle imprese del Nord-Est di piccola e media dimensione di proiettarsi sui mercati esteri, questa evoluzione è lenta, con esperienze imprenditoriali di eccellenza ma non sistemiche, in un divario sempre maggiore tra coloro che sono in grado di solcare i mercati esteri e le imprese che non riescono ad entrare in reti transnazionali di relazioni produttive e commerciali³⁷¹.

Secondo Fondazione Nord Est, la sistematicità e la collaborazione interaziendale divengono, insieme alla concretizzazione del Sistema Paese, una necessità per le piccole e medie realtà italiane, che sono sempre meno propense al “fare da sé” e maggiormente inclini alle aggregazioni. Ciò è vero soprattutto per le PMI del Nord Est, che hanno un'elevata propensione all'innovazione e all'internazionalizzazione, nonché ai diversi tipi di partnership con altre imprese o istituzioni, conscie dell'inadeguatezza delle innovazioni incrementali slegate dal ciclo di produzione di conoscenze internazionali³⁷².

All'interno di una recente ricerca che individua cinque cluster geografici di imprese, infatti, le strategie attuate dalle realtà aziendali del Nord Est sono identificate come reticolari, pioniere o estroverse: le aziende, rispettivamente, sono inserite in filiere o hanno sviluppato reti di relazioni, hanno investito nell'innovazione e nell'internazionalizzazione o sono imprese manifatturiere che hanno fortemente connesso la dimensione dell'apertura ai mercati esteri con i processi di innovazione³⁷³. Un'ulteriore ricerca promossa dalla Fondazione Nord Est si focalizza sull'aggregazione come migliore strategia per le piccole e medie imprese del territorio, in quanto

³⁶⁹ FONDAZIONE NORD EST, *Nord Est 2013 – Rapporto sulla società e l'economia*, Marsilio, Venezia, 2013.

³⁷⁰ OLIVIA S., “Il modello Nord-Est va ripensato”, *La Tribuna*, 19/1/2014.

³⁷¹ FONDAZIONE NORD EST, *op. cit.*

³⁷² FONDAZIONE NORD EST, “All'estero ma non da soli”, *Quaderni FNE Collana Ricerche*, N. 46, Giugno 2008.

³⁷³ FONDAZIONE NORD EST, “L'Italia delle imprese - Rapporto 2013”, *Quaderni FNE Collana Ricerche*, N. 73, Dicembre 2013. Gli altri due cluster identificati, prevalenti rispettivamente nel Sud Italia e nel Nord-Ovest, identificano le imprese passive, che operano solo sul mercato domestico, e quelle *multitasking*, che detengono una pluralità di strategie.

permette di migliorare la competitività mantenendo una propria autonomia organizzativa, specificità e unicità. Esse permetterebbero di aumentare il potere contrattuale, il capitale disponibile per progetti di crescita e l'affidabilità patrimoniale e di stabilizzare i flussi finanziari, da una parte, di sfruttare le economie di scala, attuare strategie internazionali e superare le barriere d'ingresso dall'altra. Sorgono però alcune problematiche legate al contesto, fra cui la mancanza di sgravi fiscali, di soggetti che progettino le aggregazioni e la diffidenza degli imprenditori nel condividere informazioni e strategie³⁷⁴.

Focalizzando l'attenzione sulle piccole e medie imprese del Veneto, i risultati di una recente ricerca in tema di internazionalizzazione mostrano come queste siano consapevoli della necessità di operare sui mercati esteri per uscire dalla crisi e crescere. A questo proposito, è necessario attuare un miglioramento nel controllo dei costi, nella qualità e nelle tecnologie (*upgrading qualitativo*), nonché aumentare la gamma di prodotti offerti, il patrimonio aziendale e la qualità delle politiche di marketing (*upgrading strategico*), rivolgendosi soprattutto ai mercati emergenti. Per fare ciò, le imprese devono superare l'ostacolo dimensionale, mettendo in pratica modalità di aggregazione formale, come gruppi di acquisto, reti, consorzi di produzione, distribuzione e commerciali, cooperative, partnership e altre. Nonostante queste modalità siano ancora poco diffuse a livello regionale, anche se comunque maggiormente rispetto alla media italiana, gli imprenditori veneti sono consci dell'opportunità offerta da questi strumenti³⁷⁵. L'importanza delle collaborazioni fra le piccole e medie imprese, infatti, non è nuova alla cultura imprenditoriale veneta, che, oltre ad essere sempre più attiva in consorzi e reti d'impresa, ha sviluppato con simili finalità il modello tutto italiano dei distretti, di cui si parlerà nel prossimo paragrafo.

2.2.2 *Le imprese venete e le aggregazioni interaziendali. I distretti industriali come realtà del territorio*

Come già affermato nel precedente paragrafo, le micro, piccole e medie imprese venete sono generalmente consapevoli del fatto che, per rimanere competitive sul panorama locale e internazionale, sia necessario instaurare dei rapporti di collaborazione interaziendale, anche nella forma di aggregazioni formali. La piccola dimensione, infatti, è considerata un vantaggio solo se si opera nella nicchia e nella specializzazione produttiva, e la visione del "piccolo è bello" dovrebbe lasciare

³⁷⁴ FONDAZIONE NORD EST, "Le aggregazioni a Nord-Est", *Quaderni FNE Collana Panel*, N. 29, Febbraio 2012.

³⁷⁵ OSSERVATORIO UNICREDIT PICCOLE IMPRESE, "La ricerca di nuovi mercati: la sfida delle piccole imprese tra cambiamento e tradizione – Focus Veneto", *Rapporto Piccole imprese 2010-2011*, 2011.

il passo alla crescita in filiera e alla condivisione di strumenti e competenze all'interno di consorzi, reti di imprese e distretti industriali, pur senza rinunciare alle identità delle singole realtà³⁷⁶.

Per quanto riguarda le filiere, è fondamentale concentrarsi, oltre che sulla produzione di componenti intermedi e beni finali, in cui l'Italia è competitiva, sullo sviluppo della fase di commercializzazione, rafforzando la dotazione industriale e tecnologica in tutte le fasi della filiera al fine di un *upgrading* qualitativo³⁷⁷. Nel Nord Est il numero di imprese che intraprendono relazioni e collaborazioni a livello di filiera è ancora esiguo, comunque maggiore della media nazionale, ma questo percorso necessita di essere intrapreso, anche alla luce del fondamentale inserimento nelle catene globali del valore e del rafforzamento delle attività a più alta intensità tecnologica per la crescita del *Made in Italy*, puntando a un posizionamento basato su specializzazione, personalizzazione e fidelizzazione del cliente³⁷⁸.

Un altro strumento di crescita è rappresentato dalla partecipazione a consorzi di produzione, di distribuzione e di internazionalizzazione³⁷⁹. Questi ultimi, tramite la realizzazione di progetti consortili, favoriscono lo sviluppo internazionale delle piccole e medie imprese superando gli ostacoli economici e organizzativi che le limitano, grazie all'interazione fra imprese, associazioni di categoria, istituti di credito ed enti pubblici³⁸⁰. Non mancano, comunque, le criticità legate ai progetti consortili, fra cui l'ancora scarsa presenza di filiali bancarie italiane nei paesi emergenti a cui appoggiarsi e le difficoltà di coordinamento fra i vari enti di categoria e fra le missioni regionali o provinciali all'estero³⁸¹. Alla luce della necessità delle imprese di tempi rapidi per l'espansione e di flessibilità operativa, è necessario potenziare i consorzi al fine di valorizzare le piccole e medie imprese e di costruire un'immagine di *Made in Italy* coerente e unitaria³⁸².

³⁷⁶ FONDAZIONE NORD EST, "Un fenomeno di normalità: le piccole e piccolissime imprese del manifatturiero", *Quaderni FNE Collana Ricerche*, N. 39, Dicembre 2006.

³⁷⁷ Oltre che sulla coesione, nelle filiere, fra le attività di *sourcing*, prima lavorazione, lavorazioni intermedie, output e distribuzione, è necessario potenziare l'ultima fase di filiera, ad esempio attraverso lo sviluppo di piattaforme commerciali, poli logistici, partnership con *trading companies* e *department stores* internazionali.

³⁷⁸ UNICREDIT, PROMETEIA, *Industria e filiere 2013 – tornare a investire sul futuro*, Vol. III, Dicembre 2013.

³⁷⁹ Il consorzio è disciplinato all'art. 2602 del Codice Civile.

³⁸⁰ L'ambito di operatività dei Consorzi per l'internazionalizzazione può avere ad oggetto una vasta gamma di attività che va dalla diffusione internazionale dei prodotti e dei servizi delle PMI, al supporto alla loro presenza nei mercati anche attraverso la collaborazione e il partenariato con le imprese estere. A queste attività possono aggiungersi quelle relative all'importazione di materie prime e di prodotti semilavorati, alla formazione specialistica per l'internazionalizzazione, alla qualità, alla tutela e all'innovazione (ICE, *Rapporto ICE 2012-2013 - L'Italia nell'economia internazionale*, 2013).

³⁸¹ FONDAZIONE NORD EST, "Quando fare squadra "paga": i progetti consortili a sostegno dell'internazionalizzazione delle PMI", *Quaderni FNE Collana Ricerche*, N. 44, Agosto 2008.

³⁸² In questo senso, a livello della Regione del Veneto, sono stati realizzati alcuni progetti consortili mirati soprattutto alla delocalizzazione produttiva e al presidio di mercati ritenuti rilevanti, fra cui un progetto realizzato a Brcko (Bosnia Erzegovina) da Unindustria Venezia, la costituzione del distretto del legno a Uberlandia (Brasile) da parte di Federlegno – Arredo Triveneto, il parco industriale di Samorin (Slovacchia) da parte di imprese vicentine del meccanico e

Il sistema delle piccole e medie imprese italiane, infatti, per internazionalizzarsi deve essere in grado di fare “massa critica”. A questo scopo possono essere utili anche il contratto di rete, inteso come aggregazione di imprese gravitanti attorno a un’azienda o un gruppo di spessore internazionale, e il rilancio del modello dei distretti industriali, non più intesi in senso statico come aggregazione di imprese omogenee stanziate in un territorio limitato, ma, in senso dinamico, come organismi composti da imprese indipendenti che cooperano per il bene comune³⁸³. Questo modello risulta particolarmente interessante in quanto il distretto produttivo rappresenta una realtà storica e tradizionale del Veneto che, con un tessuto economico costituito per oltre il 99% da micro, piccole e medie imprese, vede nel sistema reticolare al contempo un modello radicato e una scommessa per il futuro³⁸⁴.

Dal punto di vista storico, i distretti industriali nascono tra il secondo dopoguerra e gli anni '70, periodo in cui si sono sviluppate notevolmente le imprese di dimensioni minori, soprattutto manifatturiere e spesso strettamente legate al territorio in cui erano localizzate. Si sviluppa così il distretto, inteso come un’area territoriale specifica con un’alta concentrazione di piccole e medie imprese industriali a elevata specializzazione, generalmente caratterizzate da un’intensa interdipendenza dei loro cicli produttivi e fortemente integrate con l’ambiente socioeconomico locale che le ospita³⁸⁵. Le caratteristiche dei distretti, nati come fenomeni spontanei e corroborati da un patrimonio relazionale difficilmente replicabile, sono riconducibili a un’altissima circolazione di conoscenze e a un’elevata spinta all’efficienza data dal confronto intradistrettuale, dalla flessibilità e dinamicità delle aziende di minore dimensione e dalla possibilità di cooperazione, pur mantenendo una propria autonomia organizzativa³⁸⁶.

I distretti seguono un proprio “ciclo di vita”, che può essere scomposto in tre fasi: una prima fase, agli inizi, di specializzazione produttiva, una seconda fase di irrobustimento dei rapporti fra le

dell’elettronico e il distretto industriale di Enfidha (Tunisia), realizzato dalla Regione del Veneto e attivo nei settori della lavorazione della plastica, di componenti elettronici e dell’agro-industria.

³⁸³ MUSSO F., “Strategie di internazionalizzazione fra economie distrettuali e filiere estese”, *Sinergie*, N. 69, 2006. La prospettiva reticolare, di cui fanno parte i contratti di rete e i distretti industriali, è una delle modalità identificate dall’autore per l’apertura internazionale delle imprese di dimensione minore, in contrapposizione alle prospettive economica, gradualista e *born global*.

³⁸⁴ UNIONCAMERE VENETO, *Distretti e reti di imprese*, 2009. I distretti industriali sono stati disciplinati dalla Legge Regionale 8/2003, fino alla revisione con la Legge Regionale 13/2014, incentrata sull’agevolazione dei cluster e delle forme di rete innovative nel contesto internazionale.

³⁸⁵ RICCIARDI A., “I distretti industriali italiani: recenti tendenze evolutive”, *Sinergie*, N. 91, 2013. L’autore sottolinea come non si debbano confondere i distretti con le aree industriali, intese come territori dove sono concentrate imprese di differenti settori e specializzazioni, molto spesso senza aver sviluppato alcun tipo di collaborazione tra loro né legami con il territorio. La nozione di distretto trova applicazione anche nei *clusters* porteriani (PORTER M.E., “Cluster and the new economics of competition”, *Harvard Business Review*, Vol. 76 (6), 1998, pp. 77-90) e negli *industrial districts* marshalliani (MARSHALL A., *Principles of economics*, Macmillan, London, 1920).

³⁸⁶ Si parla, in questo senso, di *coopetition* fra le piccole e medie imprese del distretto (UNIONCAMERE VENETO, *op. cit.*).

imprese e una terza fase, quella odierna, di maturità, in cui i distretti possono ritrovarsi in una situazione di crisi o, al contrario, di rivitalizzazione della propria offerta³⁸⁷. La situazione di maturità in cui si trovano i distretti è dovuta non solo all'apertura forzata alla concorrenza globale, ma anche ad alcuni fenomeni di "riposizionamento competitivo" degli stessi, verificatisi da inizio millennio. Questi sono riconducibili all'incremento della concentrazione delle imprese, al depauperamento del tessuto distrettuale dovuto al ricorso alla delocalizzazione o alle forniture esterne, all'allungamento delle relazioni oltre i confini del distretto, con conseguente diminuzione della condivisione cognitiva nel distretto, alla diversificazione produttiva, nonché all'aumento di personale immigrato non specializzato e alla difficoltà di trasferimento del fattore imprenditoriale nel ricambio generazionale³⁸⁸.

Alla luce di questi fenomeni, i distretti possono essere classificati in quattro gruppi, a seconda del tipo di *governance* e di strategia attuate: virtuali, esistenti solo su carta e di fatto mere aree industriali³⁸⁹; vulnerabili, instabili a causa del prevalere di imprese distrettuali isolate e in concorrenza, con scarsi investimenti in innovazione e commercializzazione; maturi, caratterizzati da un radicamento non pianificato e poco attenti alle innovazioni di prodotto e di marketing; dinamici, focalizzati sulla cooperazione e la condivisione di conoscenze, aperti all'estero e con migliore performance reddituale³⁹⁰.

I distretti così classificati possono intraprendere tre diversi percorsi: di declino, di gerarchizzazione o di evoluzione. Al primo scenario vanno incontro quei *clusters* caratterizzati da un calo delle imprese e delle relazioni, dalla mancanza di attori dinamici e dall'esigua qualità e varietà delle risorse. Al secondo percorso appartengono i distretti caratterizzati da un processo involutivo in cui le risorse e le competenze condivise sono concentrate nelle mani di poche imprese leader non collegate, con conseguente depauperazione territoriale. Il percorso evolutivo, più auspicabile, prevede una minore contrazione del numero di imprese e una pluralità di attori dinamici con relazioni anche esterne, tali da trasformare i distretti in addensamenti locali di organizzazioni e relazioni interne (*local network*) interconnessi con attori esterni al territorio (*global network*)³⁹¹.

Se il distretto industriale può essere analizzato nel suo complesso, come entità unica, è pur vero che esso è formato da realtà imprenditoriali sempre più diverse l'una dall'altra. A questo proposito, si

³⁸⁷ RICCIARDI A., *op. cit.*

³⁸⁸ UNIONCAMERE VENETO, "Crisi e trasformazione dei distretti industriali veneti", *Quaderni di ricerca – economia e imprese*, N. 16, Ottobre 2012.

³⁸⁹ Cfr. nota 385.

³⁹⁰ RICCIARDI A., *op. cit.*

³⁹¹ UNIONCAMERE VENETO, *op. ult. cit.* Nel documento sono riportati tre *case study* di distretti appartenenti a ciascuno dei percorsi: l'Orafo Vicentino (declino), l'occhialeria Bellunese (gerarchizzazione) e il calzaturiero del Brenta (evoluzione).

possono definire quattro profili di imprese distrettuali: bloccate, trainate, specializzate o leader-guida. Le aziende definite bloccate sono per lo più laboratori artigiani e micro-imprese dipendenti dai committenti di maggiori dimensioni, che, nonostante i bassi prezzi dei loro output, soffrono la crisi per la loro scarsa qualità. Le imprese trainate, pur possedendo funzioni produttive critiche, rischiano di non sfruttarle al meglio poiché adottano comportamenti adattivi – imitativi nella loro offerta. Le realtà specializzate, concentrate su innovazioni tecnologiche e di *know-how*, dipendono dai clienti che riforniscono ma sono in grado di acquisire clienti multinazionali e di operare su segmenti remunerativi. Le leader-guida, infine, hanno una propria autonomia strategica e un elevato potere contrattuale, concentrandosi sulle attività di ricerca e sviluppo e di commercializzazione e decentrando quelle tecniche e produttive; esse costituiscono il motore dei distretti industriali solo se sono in grado di relazionarsi con gli attori sia esterni che interni al territorio³⁹².

Il futuro dei distretti veneti è di poter contare su una propria massa critica, per raggiungere grandi fatturati, produzioni, distribuzioni, attività di ricerca, che portino allo sviluppo di prodotti innovativi, brevettati e non facilmente replicabili. Per fare ciò, essi devono muovere dalle condizioni ideali e uniche che li definiscono, come la vicinanza geografica, la collaborazione e la flessibilità delle aziende, consci che i sistemi produttivi a rete o di gruppo permettono di superare le debolezze tipiche delle piccole e medie imprese³⁹³. I distretti devono, cioè, puntare sui vantaggi tipici di queste realtà tutte italiane cercando di superare, o almeno di minimizzare, le debolezze insite nel sistema.

Nonostante l'eterogeneità dei distretti italiani per specializzazione tecnica, densità delle imprese e grado di evoluzione delle infrastrutture, tutti sono accomunati dalla divisione del lavoro fra piccole e medie imprese interdipendenti e legate al contesto locale. Infatti, la forza dei distretti italiani, e veneti in particolare, risiede nella cosiddetta *embeddedness*, intesa come quel legame fra località, attività produttiva specializzata e comunità sociale³⁹⁴. Questo legame implica una serie di vantaggi per le imprese distrettuali, fra cui la presenza di norme sociali condivise, che permettono di sviluppare rapporti basati sulla fiducia e la reciproca conoscenza, la possibilità di integrare verticalmente le fasi della produzione, sfruttando la specializzazione delle imprese, e l'innovazione, tramite processi taciti di apprendimento e di condivisione della conoscenza³⁹⁵. Andando ad analizzare gli effetti di questi vantaggi a livello operativo, la prossimità territoriale e le relazioni

³⁹² RICCIARDI A., *op. cit.*

³⁹³ UNIONCAMERE VENETO, *Distretti e reti di imprese*, 2009.

³⁹⁴ DE PROPRIIS L. ET. AL., "The internationalisation of production systems: embeddedness, openness and governance", *Entrepreneurship & Regional Development*, Vol. 20 (6), 2008, pp. 493-515.

³⁹⁵ *Ibidem.*

informali fra gli attori favoriscono la creazione e la trasmissione delle conoscenze e delle innovazioni, aumentando la capacità di migliorare i prodotti e i processi³⁹⁶. La distribuzione della capacità produttiva fra le unità garantisce un'elevata flessibilità e, quindi, capacità di modificare i volumi e la qualità della produzione. La specializzazione nelle fasi produttive, infine, permette di realizzare economie di scala e di apprendimento, diminuendo i costi unitari e aumentando la produttività. L'insieme di questi vantaggi viene definito "effetto distretto" e permette alle imprese che ne fanno parte di realizzare performance migliori grazie all'accesso in reti consolidate e di cooperazione, ottenendo i vantaggi della grande dimensione senza bisogno di fusioni o acquisizioni, in una collaborazione in cui ognuno fa "ciò che sa fare meglio"³⁹⁷. Anche dal punto di vista finanziario, l'appartenenza a un distretto permette, soprattutto grazie al legame con le banche locali, di diminuire i tassi di interesse, da un lato, e di aumentare la redditività e il grado di solidità finanziaria, dall'altro³⁹⁸.

Nonostante le peculiarità positive, molti distretti italiani soffrono per alcune negatività insite nel modello o dovute all'incapacità di rispondere proattivamente ai nuovi criteri della competizione globale, basati sull'efficienza e la velocità, sulla divisione internazionale del lavoro e sul crollo delle barriere al commercio e alla comunicazione. Dal punto di vista strutturale, il modello del distretto rappresenta un'anomalia perché persiste nella specializzazione basata sulla produzione e l'esportazione di beni ad alta intensità lavorativa scarsamente qualificata. Rimanendo bloccati sul vantaggio competitivo posseduto cinquant'anni fa, i distretti sono a rischio, data la competizione di paesi con un minore costo del lavoro, la scarsa attenzione al capitale umano, alla produzione di beni high-tech e alle tecnologie dell'informazione e della comunicazione³⁹⁹. Ulteriori debolezze sono riconducibili alla mancata risposta ai fenomeni della globalizzazione. Molti distretti, infatti, manifestano ritardi tecnologici, carenza di manodopera specializzata, deboli conoscenze e competenze, scarsa applicazione delle innovazioni, immobilismo degli enti locali, mancato controllo della qualità e dei servizi al cliente, scarse politiche di marketing e di logistica, esiguo radicamento internazionale⁴⁰⁰. Inoltre, spinte dalla volontà di rimanere competitive producendo a costi minori, molte imprese distrettuali hanno delocalizzato in paesi con minori costi di manodopera, causando

³⁹⁶ La produzione di conoscenza nei distretti è data sia dall'osservazione finalizzata all'imitazione degli artefatti, sia dalle relazioni interpersonali e interorganizzative, sia dalla mobilità delle risorse umane fra le imprese, grazie alla prossimità cognitiva e territoriale e alla creatività industriale diffusa (CAMUFFO A., GRANDINETTI R., "I distretti industriali come sistemi locali di innovazione", *Sinergie*, N. 69, 2006).

³⁹⁷ RICCIARDI A., *op. cit.*

³⁹⁸ RICCIARDI A., "Le PMI localizzate nei distretti industriali: vantaggi competitivi, evoluzione organizzativa, prospettive future", *Quaderni di ricerca sull'artigianato*, 2010.

³⁹⁹ AMIGHINI A. ET. AL., "Persistence versus change in the international specialization pattern of Italy: how much does the 'District Effect' matter?", *Regional Studies*, Vol. 45 (3), 2011, pp. 381-401.

⁴⁰⁰ RICCIARDI A., *op. cit.*

una contrazione dell'occupazione, una riduzione delle commesse ai fornitori distrettuali e un impoverimento del patrimonio di conoscenze produttive e relazioni.

Alla luce di queste criticità, i vantaggi localizzativi di un territorio “attrezzato” con conoscenze, servizi finanziari e legami fra imprese e strutture di servizio, quali sono i distretti, non sono scomparsi, ma devono accompagnarsi a trasformazioni organizzative dinamiche e a scelte strategiche per anticipare le tendenze future⁴⁰¹. L'effetto distretto, ridimensionato dalle criticità odierne, è ancora valido se si attuano strategie positive di risposta, ad esempio focalizzandosi sulla qualità del prodotto e sulla sua caratterizzazione, rafforzando le reti di subfornitura, anche in filiere internazionali, aumentando le collaborazioni con istituti di ricerca e Università, moltiplicando le innovazioni di prodotto, processo e servizio fra le aziende collaboranti e aumentando il presidio dei mercati emergenti⁴⁰². Da questo punto di vista, l'internazionalizzazione dei distretti dovrebbe puntare su un approccio basato sulla nicchia e la flessibilità dell'output, sfruttando le economie distrettuali e potenziando la capacità di attivare relazioni all'esterno, anche tramite un maggiore coinvolgimento con investimenti diretti esteri⁴⁰³.

Scendendo nel dettaglio, secondo una recente ricerca svolta nel contesto dei distretti, il modello del Nord Est dovrebbe trasformarsi su cinque dimensioni: specializzazione principale, caratteristiche della proprietà, formazione di nuove imprese, capacità di innovazione e organizzazione nei distretti industriali. In particolare, ciò che è auspicabile realizzare è il passaggio dalla specializzazione di produzione a quella di servizio, muovendosi da strutture familiari a organizzazioni più complesse e creando imprese meno diffuse ma più innovative⁴⁰⁴. Le innovazioni incrementali basate su processi di *learning by doing* dovrebbero essere sostituite da innovazioni radicali basate sulla Ricerca e Sviluppo, in un inserimento dei distretti in reti, network e catene globali del valore⁴⁰⁵.

Prima di analizzare l'auspicabile evoluzione dei distretti in network aperti all'esterno e all'estero, è necessario comprendere la trasformazione interna delle imprese dei distretti, dettata dallo spiccare, nel panorama delle piccole realtà del territorio, delle cosiddette imprese distrettuali globali.

⁴⁰¹ *Ibidem.*

⁴⁰² *Ibidem.*

⁴⁰³ MUSSO F., *op. cit.*

⁴⁰⁴ Spesso la nascita di nuove imprese avviene tramite gemmazione (*spin-off* replicativo) da imprese precedenti, grazie al trasferimento delle conoscenze fra i soggetti o alla replicazione totale della catena del valore. È necessario invece attuare *spin-off* innovativi, tramite la creazione di imprese specializzate e inserite anche in relazione esterne al distretto (CAMUFFO A., GRANDINETTI R., *op. cit.*).

⁴⁰⁵ DE MARCHI V., GRANDINETTI R., “The economy of North-Eastern Italy: crisis and evolutionary discontinuity”, *L'Industria*, Vol. 1, 2012, pp. 129-164.

Queste realtà sono definite come entità aziendali di dimensioni considerevoli, rese possibili anche grazie all'acquisizione di altre imprese o alla formazione di gruppi aziendali, che sviluppano una catena del valore con configurazione internazionale, tramite delocalizzazione, sviluppo di relazioni con fornitori di servizio e partner extra-distrettuali, presidio dei canali distributivi anche all'estero. Queste imprese sono caratterizzate dalla capacità di sviluppare propri processi innovativi e proprie conoscenze, combinandole con quelle di altri soggetti su base internazionale⁴⁰⁶. La *governance* del distretto, di conseguenza, rischia di venire monopolizzata da queste realtà, aumentando il divario fra loro e le imprese distrettuali più piccole e meno strutturate, che o soccombono o adeguano le loro attività alle esigenze dell'impresa leader⁴⁰⁷. La compresenza di queste due diverse dimensioni aziendali all'interno dei distretti deve essere gestita in maniera efficiente, di modo che le imprese distrettuali globali operino come canali di trasferimento delle conoscenze dal livello globale al locale, facendo in modo che le risorse evolutive di innovazione e di apertura all'esterno si distribuiscano fra tutte le imprese del distretto, anche tramite esternalizzazione dei processi a favore delle piccole e medie imprese, per la conservazione in loco dei processi di qualità. Solo in questo modo i distretti potranno trasformarsi da reti localizzate chiuse a reti localizzate interconnesse nei circuiti dell'economia globale.

Alla luce del riposizionamento internazionale della catena del valore delle imprese distrettuali globali, per non indebolire, ma piuttosto, sviluppare il distretto, le imprese minori potrebbero prendere tre direzioni: le imprese di fornitura dovrebbero specializzarsi sul know-how e allacciare partnership con le imprese distrettuali globali e con committenti esterni; le piccole e medie realtà operanti sui mercati finali necessiterebbero di attuare strategie di crescita internazionale focalizzata (nicchia, iperadattamento), relazionandosi con i mercati esteri, mentre le aziende di servizi dovrebbero assumere il ruolo di interfaccia cognitiva tra il contesto distrettuale e l'esterno⁴⁰⁸.

La chiave del successo dei distretti è di integrarsi nei network nazionali e internazionali, basandosi sulle cosiddette "*extended enterprises*", aziende con specializzazione produttiva e cognitiva, in grado di inserirsi negli scambi di conoscenza e nelle strategie complementari delle reti di relazioni produttive e delle catene del valore globali⁴⁰⁹. Questi tipi di relazioni vanno dai rapporti informali, di

⁴⁰⁶ CENTRO DI RICERCA INTERUNIVERSITARIO SULLE AREE DI PICCOLA IMPRESA, "Innovazione, distretti industriali e filiere globali: il caso Veneto", *Quaderni Criapi*, N. 1, Settembre 2007.

⁴⁰⁷ UNIONCAMERE VENETO, *op. ult. cit.*. Nel documento si sostiene come l'organizzazione del distretto sia mutata e preveda un'impresa, o un gruppo di imprese, leader, che si pone come *hub* di una filiera produttiva o distributiva composta da micro e piccole imprese sub-fornitrici.

⁴⁰⁸ CAMUFFO A., GRANDINETTI R., *op. cit.*, definiscono queste ultime imprese con l'acronimo *KIBS: Knowledge-Intensive Business Services* (enterprises).

⁴⁰⁹ CENTRO DI RICERCA INTERUNIVERSITARIO SULLE AREE DI PICCOLA IMPRESA, *op. cit.* Le piccole e medie imprese, in questo senso, hanno il vantaggio, rispetto alle multinazionali, di inserirsi in network di complementarietà e

co-progettazione o consortili fra imprese di diversi settori o specializzazioni, alla creazione di reti fra diversi distretti italiani, all'inserimento in filiere transnazionali con approvvigionamenti, vendite, partnership estere, mantenendo e sviluppando le proprie conoscenze e il sapere produttivo⁴¹⁰.

In sintesi, il modello distrettuale, per rimanere competitivo, deve essere in grado di sviluppare quattro leve: una *governance* competitiva e condivisa, un sistema di cooperazione tramite reti interne ed esterne, un *asset* finanziario solido grazie ai rapporti con gli istituti di credito e una capacità di realizzare innovazioni radicali, mediante partecipazione ai circuiti di conoscenze⁴¹¹.

Le peculiarità e i percorsi di sviluppo dei distretti, così determinati, trovano concreti esempi nella pluralità di queste realtà presenti nella Regione del Veneto. Basti ricordare che, su un totale di cento distretti italiani censiti dall'Osservatorio Nazionale Distretti Italiani, ben ventidue sono localizzati nel territorio regionale e rappresentano alcune fra le eccellenze del paese⁴¹². Secondo la nuova Legge Regionale 13/2014 su "Distretti Industriali, Reti Innovative Regionali e Aggregazioni di Imprese", sono riconosciuti come distretti industriali quei sistemi produttivi, all'interno di un'area circoscritta del territorio regionale, caratterizzati da un'elevata concentrazione di imprese manifatturiere artigianali e industriali, con prevalenza di piccole e medie imprese che operano in specifiche filiere produttive o in filiere a queste correlate rilevanti per l'economia regionale⁴¹³. Gli elementi caratterizzanti in base ai quali un sistema produttivo ottiene il riconoscimento di distretto sono: la concentrazione di imprese manifatturiere, la territorialità, la storicità, la competitività del sistema in ambito di innovazione e internazionalizzazione⁴¹⁴. In base a questa definizione, nella Regione sono attivi distretti nei settori meccanico e metalmeccanico, chimico e farmaceutico, delle calzature, dell'occhialeria, dell'oreficeria, dell'abbigliamento, del legno e mobili, dei marmi e del

interdipendenza reciproca, basati su relazioni orizzontali e simmetriche, in cui sono rispettate e sfruttate le differenze delle imprese di diversa nazionalità, riflettendo di fatto le relazioni locali a livello macro (Cfr. DE PROPRIIS L. ET. AL., *op. cit.*).

⁴¹⁰ RULLANI E., "L'internazionalizzazione invisibile. Nuova geografia dei distretti e delle filiere produttive", *Sinergie*, N. 69, 2006, sottolinea come, alla luce della globalizzazione dei circuiti cognitivi e alla smaterializzazione del valore, siamo di fronte a un'internazionalizzazione invisibile, quella cognitiva, basata sulla propagazione delle conoscenze nelle filiere transnazionali. L'internazionalizzazione, cioè, non è più ricondotta ai meri scambi di beni o di investimenti, ma alla condivisione globale dei circuiti cognitivi nelle produzioni transnazionali di rete.

⁴¹¹ RICCIARDI A., *op. cit.* La partecipazione ai circuiti di conoscenze può avvenire grazie allo *spin-off* con soggetti esterni, alla partecipazione di multinazionali nei distretti mediante acquisizioni, alle relazioni a monte e a valle con soggetti esteri e all'utilizzo di collaboratori esteri (CAMUFFO A., GRANDINETTI R., *op. cit.*).

⁴¹² Secondo l'ultimo censimento (2001), il 27% dei distretti è concentrato nel Nord Est dell'Italia, il 25% nel Nord Ovest, il 31% al Centro, con un'elevata densità nelle Marche, e il 16% nel Sud e nelle Isole (RICCIARDI A., *op. cit.*).

⁴¹³ La Legge Regionale definisce anche le reti di impresa, intese come partnership e collaborazioni, anche internazionali e multisettoriali, per lo più sul fronte della ricerca e dell'innovazione, e le aggregazioni d'impresa, costituibili da imprese operanti nella stessa filiera per progetti o problematiche comuni. Sull'adozione di questi strumenti da parte di alcune imprese nella Regione del Veneto si vedano i *case study* al sito <http://www.venetoclusters.it/case-history.php>.

⁴¹⁴ Cfr. sito Regione del Veneto, <http://www.venetoclusters.it/nuova-legge-regionale.php>.

vetro e ceramica. Le più importanti realtà sono quelle dell'occhiale di Belluno, il calzaturiero del Brenta, lo *sportsystem* di Belluno, il distretto Verona Pronto Moda, il vetro artistico di Murano, l'orafo e il conciario di Vicenza, il vitivinicolo di Conegliano⁴¹⁵. Inoltre, di rilievo sono i metadistretti veneti del legno-arredo, della chimica e farmaceutica e delle tecnologie meccaniche innovative⁴¹⁶.

Dal punto di vista dell'apertura internazionale, i distretti veneti hanno visto una crescita dell'export verso nuovi mercati, fra cui Hong Kong, Emirati Arabi Uniti, Russia, Vietnam, Arabia Saudita, Repubbliche Ceca e Slovacca, Corea del Sud, mantenendo al contempo una buona presenza sui mercati tradizionali, come Regno Unito e Stati Uniti⁴¹⁷. Un altro fenomeno sempre più diffuso fra i distretti veneti, su cui si punta per rimanere competitivi, è quello della delocalizzazione produttiva, come nel caso del settore calzaturiero e dell'abbigliamento a Timosoara (Romania), a volte anche tramite gemmazione del distretto all'estero⁴¹⁸. I vantaggi derivanti dalla delocalizzazione sono tali se le imprese, come nel caso citato, sono in grado di detenere in Italia le attività *core* della catena del valore (tecnologie, conoscenze) o di delocalizzarle in modo cooperativo in paesi a elevata intensità cognitiva, concentrando i propri sforzi sullo sviluppo del marketing e della logistica, e allo stesso tempo di delocalizzare le attività *non-core* rispettando comunque i parametri qualitativi caratterizzanti il *Made in Italy*⁴¹⁹.

I distretti produttivi del Veneto, a matrice industriale o artigianale, costituiscono l'asse portante dell'economia della Regione, con la loro storia di intraprendenza imprenditoriale e il loro apprezzamento nei mercati internazionali per la qualità e i contenuti innovativi delle produzioni⁴²⁰. Anche per queste realtà si prospetta una nuova idea di distretto, che si accompagna al concetto della "Terza Rivoluzione Industriale" per l'Italia, in cui la cultura del fare, eccellenza nel nostro Paese e del territorio veneto, si salda con l'innovazione tecnologica, il design, la personalizzazione, la

⁴¹⁵ La lista completa dei distretti è disponibile al sito <http://www.osservatoriodistretti.org/category/regione/veneto>.

⁴¹⁶ Il metadistretto può essere definito come un distretto produttivo che presenta un'estesa diffusione della filiera produttiva sul territorio regionale.

⁴¹⁷ INTESA SAN PAOLO – SERVIZIO STUDI E RICERCHE, *Monitor dei distretti del Triveneto*, Aprile 2014.

⁴¹⁸ CRESTANELLO P., TATTARA G., "Industrial clusters and the governance of the global chain: the Romania – Veneto network in footwear and clothing", *Regional Studies*, Vol. 45 (2), 2010, pp. 187-203. Gli autori analizzano i *case study* di Geox e Mareblu nel network con subfornitori rumeni di qualità, vista la specializzazione delle imprese del paese nel settore, e nella realizzazione di proprie unità produttive in Romania.

⁴¹⁹ Le imprese venete stanno già da tempo guardando a nuovi paesi in cui delocalizzare la produzione, come attività *non core*, fra cui l'Albania, la Serbia, l'Africa del Nord, i paesi dell'Est Europa e dell'Asia, con conseguente impoverimento delle competenze manifatturiere del territorio, anche se si attestano casi di "delocalizzazioni di ritorno" a seguito degli scarsi risultati produttivi qualitativi ottenuti nei paesi esteri (CRESTANELLO P., TATTARA G., *op. cit.*).

⁴²⁰ Cfr. *Clusters and Industrial Networks*, sito della Regione del Veneto, <http://www.venetoclusters.it/index.php>. Si rimarca anche l'importanza, per lo sviluppo dei distretti industriali, del supporto delle istituzioni (OSSERVATORIO NAZIONALE DISTRETTI ITALIANI, *Idee esperienze e progetti per rafforzare o ricostruire la competitività dei territori*, Aprile 2014, <http://www.osservatoriodistretti.org/approfondimenti>).

flessibilità dell'offerta, il controllo della produzione, la gestione dei canali distributivi e l'attenzione al cliente, al fine di proiettare le aziende sui mercati internazionali in tutte le fasi, dalla produzione alla vendita, per renderle competitive globalmente⁴²¹. Il prossimo paragrafo si concentrerà sulle produzioni di eccellenza che le piccole e medie imprese venete, anche e soprattutto attraverso i distretti industriali, sono in grado di offrire come standardo del *Made in Italy* e del bello e ben fatto italiano.

2.2.3 *Le imprese venete e le eccellenze: l'offerta di prodotti belli, benfatti e buoni (BB&B)*

Come affermato nei precedenti paragrafi, il miglioramento qualitativo nei processi e nei prodotti, il focus sulle componenti immateriali, l'internazionalizzazione tramite l'allungamento delle filiere e l'inserimento in reti di impresa e in catene del valore internazionali risultano fondamentali nello sviluppo delle piccole e medie imprese italiane e venete⁴²².

Queste linee guida trovano applicazione, a maggior ragione, per l'importanza del riposizionamento delle imprese *Made in Italy* nelle catene del valore globali; esse non si dovrebbero solo focalizzare sulle competenze manifatturiere tradizionali e sul segmento del lusso, ma dovrebbero sviluppare una cosiddetta "intelligenza terziaria", coniugando innovazione tecnologica, sensibilità estetica e ascolto del cliente. Attraverso politiche improntate alla presenza nei mercati esteri per gli approvvigionamenti, la distribuzione e la commercializzazione, le imprese del *Made in Italy* dovrebbero puntare sul monitoraggio dei mercati, lo sviluppo di partnership con i fornitori e di propri canali distributivi e la realizzazione di un marketing mix che si avvalga di strumenti per effettuare comunicazioni innovative⁴²³. Grazie a questi strumenti, si potrebbero migliorare i *pattern* geografici esportativi su cui si basa il *Made in Italy*, attualmente caratterizzati prevalentemente dalla concentrazione nelle aree metropolitane, dalla dipendenza dai canali distributivi esteri e dalla focalizzazione sul consumatore finale *premium*, al fine di diffondere la presenza dei prodotti italiani nel Mondo⁴²⁴. Una comunicazione strutturata del *Made in Italy*, secondo una recente ricerca svolta sulle aziende del Triveneto, è necessaria per trasmettere al mercato la cultura e la qualità delle produzioni italiane e può portare alla valorizzazione coesa del *brand* Italia per intercettare e

⁴²¹ LEXJUS SINACTA, ISTITUTO TAGLIACARNE, *Focus PMI – Le tendenze innovative della piccola e media imprenditoria italiana*, 2014. Si prevede, per il 2015, sullo sfondo di un divario sempre maggiore fra distretti industriali migliori e peggiori, una crescita del 4,7% nelle performance distrettuali. (INTESA SAN PAOLO, SERVIZIO STUDI E RICERCHE, "Economia e finanza dei distretti industriali", *Rapporto annuale*, N. 6, Dicembre 2013).

⁴²² FONDAZIONE SYMBOLA, *Viaggio nel Veneto delle qualità*, 2014.

⁴²³ CENTRO DI RICERCA INTERUNIVERSITARIO SULLE AREE DI PICCOLA IMPRESA, *op. cit.*

⁴²⁴ ICE, *L'Italia nell'economia internazionale – Rapporto ICE 2013-2014*, Luglio 2014.

fidelizzare la clientela internazionale⁴²⁵. La capacità di narrare le caratteristiche, la cultura e la qualità, anche tramite lo sviluppo nell'uso delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione (piattaforme di commercio elettronico, *social network*, cataloghi *on-line*) permette di promuovere il saper fare e i prodotti belli e benfatti della manifattura italiana.

Focalizzandosi sull'economia veneta, un ruolo fondamentale è svolto proprio dalle esportazioni dei prodotti denominati belli, benfatti e buoni (BB&B)⁴²⁶. Con questa espressione si indicano quei beni di fascia medio-alta, di antica tradizione ed artigianalità ma innovativi nel design e nelle tecnologie d'avanguardia, realizzati con standard qualitativi e professionalità elevati, a cui si aggiungono le tipiche produzioni italiane del comparto agroalimentare⁴²⁷. Si tratta dell'insieme delle eccellenze del Belpaese e della loro capacità di evocare l'immagine, il sogno, il ricordo di un'esperienza di un viaggio e lo stile italiano, attraverso la qualità dei prodotti.

Alla luce dell'accezione di *Made in Italy* come sinonimo di eccellenza a livello internazionale per la cura dei materiali e l'elevata professionalità dei processi, si possono identificare gli ostacoli, i punti di forza e i veicoli per la diffusione dei prodotti belli, ben fatti e buoni a livello internazionale.

I principali ostacoli nella commercializzazione dei prodotti BB&B sono riconducibili agli indicatori di accessibilità dei paesi target, in particolare per quanto riguarda il grado di sviluppo e di modernizzazione del sistema logistico e di quello distributivo, le agevolazioni all'operatività dell'impresa e le barriere tariffarie e non tariffarie per le merci d'importazione⁴²⁸. A questi ostacoli si aggiungono la forte concorrenza sui mercati emergenti di un numero sempre maggiore di imprese dei paesi occidentali, causata dalla staticità del mercato d'origine, nonché il rischio di contraffazione, aumentato dall'assenza di grandi catene distributive italiane all'estero e dalla diffusione del mercato nero. Distribuzione frammentata e male organizzata, infrastrutture logistiche di trasporto carenti, unite a una scarsa conoscenza del territorio e alla distanza geografica e culturale, obbligano le piccole e medie imprese venete ad avvalersi degli intermediari locali, la cui affidabilità è spesso difficilmente verificabile e su cui esse possono esercitare solamente un controllo limitato.

⁴²⁵ FONDAZIONE NORD EST, UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI PADOVA, *Comunicare il Made in Italy*, 2014. La ricerca identifica, sottolineando l'importanza dell'uso delle ICT nei mercati internazionali, quattro profili di imprese "comunicatrici del *Made in Italy*": i nuovi narratori della qualità e cultura italiana, i promotori della capacità tecnologica nel *social*, le cinghie di trasmissione della qualità nei processi produttivi e i ritardatori della comunicazione.

⁴²⁶ È interessante sottolineare come questo acronimo sia stato utilizzato per la prima volta nell'edizione del 2014 del Rapporto Statistico della Regione Veneto. Dati gli inaspettati traguardi raggiunti dal settore agroalimentare regionale a livello internazionale, nell'edizione 2014 del Rapporto al riconoscimento del ruolo dei prodotti Belli e Benfatti della manifattura (B&B) si è aggiunta la rilevanza delle produzioni Buone del settore agroalimentare, tanto da identificare le eccellenze venete in termine di prodotti Belli, Benfatti e Buoni (BB&B).

⁴²⁷ REGIONE DEL VENETO, *op. cit.*

⁴²⁸ *Ibidem.*

Nonostante le difficoltà rappresentate da queste criticità, i prodotti veneti vantano una consolidata presenza e quote di mercato relativamente consistenti in alcuni mercati, come quello russo, in cui la limitata o penalizzata accessibilità di alcuni comparti è bilanciata dalle grandi opportunità di sviluppo, date dall'emergere di una nuova classe benestante che comincia a ricercare il vero prodotto italiano senza intermediazione⁴²⁹.

In questo senso, i punti di forza delle produzioni BB&B possono essere ricondotti a un elevato spazio di penetrazione dei prodotti italiani nei nuovi mercati per i quali rappresentano, dunque, prodotti nuovi e di qualità, e ad apprezzati processi produttivi, basati sull'utilizzo di materie prime eccellenti, sulla possibilità di esternalizzare le fasi intermedie della lavorazione e allo stesso tempo di garantire la qualità e i tempi di consegna⁴³⁰.

I prodotti di eccellenza veneti hanno accettato la sfida della competizione globale, ma gli investimenti richiesti per mantenere e rafforzare il loro posizionamento, basato sui punti di forza, non possono prescindere da scelte di *policy* di supporto, strategie di sistema e azioni promozionali volte a compensare la ridotta dimensione delle imprese venete e a raggiungere i *new consumer* in maniera più diretta e capillare. Partendo da questo presupposto, è fondamentale sviluppare i veicoli del BB&B, attraverso il supporto delle filiere come sinonimo di garanzia e di qualità delle lavorazioni e il rafforzamento dell'immagine del *Made in Italy* tramite l'arte e la cultura, il cinema e l'editoria, anche sfruttando le potenzialità delle tecnologie digitali⁴³¹. Fare leva su un sistema di promozione costituisce un fattore chiave per lo sviluppo del *Made in Italy*. Questo è possibile sfruttando tutti i veicoli della promozione e della distribuzione: il rafforzamento dell'immagine tramite la cultura, le migrazioni, il cinema, le scuole di arte e di *design* italiane all'estero e il turismo, in quanto fattori trasversali di sistema, e la crescita della Grande Distribuzione Organizzata e delle Fiere internazionali, come fattori operativi⁴³².

Per quanto riguarda la prima classe di fattori, un ruolo fondamentale è rivestito dal turismo, che, nella Regione del Veneto, si declina in una proposta poliedrica, che collega il settore dell'ospitalità con la cultura, l'enogastronomia, l'identità, il paesaggio e il territorio: un'offerta che ormai da diversi anni permette al Veneto di mantenere il primato per il volume annuale di turisti fra le regioni italiane. Dell'indotto turistico non beneficia, però, il solo settore ricettivo e della ristorazione, ma anche settori quali l'agroalimentare e le industrie manifatturiere del *Made in Italy*, che entrano in

⁴²⁹ *Ibidem*.

⁴³⁰ CENTRO STUDI CONFINDUSTRIA, PROMETEIA, *Esportare la Dolce Vita, Il bello e ben fatto italiano nei nuovi mercati. Ostacoli, punti di forza e focus Cina*, 2013.

⁴³¹ Ad esempio, attraverso gli spot pubblicitari ambientati in Italia, il *product* e il *location placement* nei film e nei cortometraggi, si promuovono i prodotti *Made in Italy*, i luoghi del Belpaese e l'*Italian lifestyle*.

⁴³² CENTRO STUDI CONFINDUSTRIA, *L'export italiano nei nuovi mercati: veicoli e ostacoli*, N. 2013-1, 2013.

contatto con turisti di paesi a elevata potenzialità, come segnala la rilevanza di presenze dai paesi BRIC⁴³³.

Per quanto concerne i fattori operativi, il primo veicolo del BB&B all'estero sono le manifestazioni fieristiche internazionali, realizzate sia in Italia che al di fuori dei confini nazionali. Esse rappresentano, grazie al contatto diretto e alla comunicazione immediata con la clientela potenziale, un utile canale di promozione attraverso cui anche le imprese di dimensioni più contenute riescono a farsi conoscere. L'apertura all'estero del tessuto economico regionale del Veneto, nello specifico, si è riverberata positivamente sul suo sistema fieristico, con un 70% delle manifestazioni a carattere internazionale realizzate nella Regione nel 2013 e un'augmentata capacità di attirare la clientela estera, soprattutto nel settore del BB&B⁴³⁴. Per valorizzare i prodotti di eccellenza veneti è necessario attuare strategie complementari e differenziate, integrando la realizzazione di eventi internazionali in Regione con la partecipazione alle fiere mondiali di riferimento tramite presenze collettive, l'adesione a forme di partnership con gli organizzatori delle fiere all'estero, come nel caso di *T-Gold International* con la partecipazione della Fiera di Vicenza, e la riproposizione delle manifestazioni di maggior successo nei mercati esteri più interessanti, come nel caso di *Vinitaly International* organizzato da Verona Fiere⁴³⁵. Le manifestazioni fieristiche si pongono così come motori economici del territorio e promotori del *Made in Italy* all'estero.

Il secondo veicolo operativo della commercializzazione dei beni belli, ben fatti e buoni è rappresentato dall'uso di canali distributivi appropriati. Come già affermato, le piccole e medie imprese italiane devono confrontarsi con l'onerosità legata allo sviluppo di strategie di ingresso *ad hoc* per ogni paese, soprattutto nei mercati di vaste dimensioni, frammentati e caratterizzati da scarsa efficienza delle infrastrutture e da gusti e stili di consumo che si modificano rapidamente; a queste difficoltà si aggiunge anche il basso grado d'internazionalizzazione dei *retailer* italiani. Nonostante ciò, il sistema distributivo dei nuovi mercati si sta sviluppando, più o meno rapidamente a seconda dei casi. In Russia, ad esempio, le imprese di minore dimensione si affidano a più importatori locali, che si occupano delle procedure doganali e di certificazione, mentre la distribuzione in esclusiva è prerogativa del solo segmento del lusso e i marchi internazionali tendono a utilizzare un sistema

⁴³³ REGIONE DEL VENETO, *op. cit.*, specifica che, dei 73 miliardi di euro spesi dai turisti nella Regione nel 2013, il 40% ricade nel settore dell'ospitalità e il 60% negli altri settori, fra cui le attività culturali, l'agroalimentare, il manifatturiero, i trasporti e l'editoria. Inoltre, il 36,3% degli stranieri ha speso in media 16 euro al giorno per l'abbigliamento *Made in Italy* e il 18,6% in media 17 euro al giorno per le calzature.

⁴³⁴ *Ibidem*. Nel rapporto è riportato che, nel 2012, il 63% dei visitatori delle fiere connesse al BB&B era straniero.

⁴³⁵ FONDAZIONE NORD EST, "Il sistema fieristico del Nord Est", *Quaderni FNE – Collana studi e analisi*, N. 6, Luglio 2004, riporta l'elenco degli Enti fieristici attivi in Veneto (Verona, Padova, Vicenza, Rovigo, Longarone) e sottolinea l'importanza di creare, a livello regionale, un sistema multipolare e integrato, basato su centri polifunzionali e sull'apertura ai mercati esteri.

misto, basato su negozi di proprietà o in *franchising*. Al contempo, la rete al dettaglio si sta modernizzando, tramite una graduale sostituzione di piccoli negozi, chioschi e bancarelle con punti vendita più grandi e modernamente organizzati e tramite la diffusione del sistema delle vendite *on-line*, entrambi strumenti di cui le imprese di minore dimensione potranno sempre maggiormente beneficiare.

Analizzati gli ostacoli e i veicoli della diffusione dei prodotti Belli, Ben fatti e Buoni, è rilevante riportare i dati relativi alle esportazioni di questi prodotti da parte delle imprese della Regione del Veneto dei vari settori e le stime della presenza nei nuovi mercati emergenti.

Negli ultimi dieci anni si rileva, a livello nazionale, l'aumento dell'esportazione dei beni BB&B nei mercati emergenti più dinamici, in cui già da tempo il *Made in Italy* ha affermato il suo valore, divenendo, grazie ai marchi italiani, la rappresentazione di uno *status* elevato. Fenomeni come l'urbanizzazione, l'aumento del PIL pro capite, il consolidamento della borghesia benestante e la sua maggiore integrazione nella comunità globale porteranno al passaggio delle preferenze dei consumatori dai beni di sussistenza ad altri che li soddisfino nel design e negli standard qualitativi, a fronte di un atteso aumento dei "nuovi ricchi" pari a 194 milioni di individui nel 2018⁴³⁶.

La Regione del Veneto, uno dei leader italiani nella propensione all'export, pesa per circa un quarto sulle esportazioni nazionali di BB&B, che hanno rappresentato nel 2013 il 30% delle esportazioni venete e il 17% di quelle italiane. Cresce la rilevanza del settore alimentare e dell'occhialeria nei mercati maturi, nonché delle calzature e dell'arredamento nei nuovi mercati, che assorbono il 20,7% della produzione regionale (sei punti percentuali in più rispetto al 2004), sulla stregua di uno spostamento delle aree di destinazione verso i paesi emergenti. I mercati maturi, pur presentando una riduzione nella loro rilevanza, continuano a incidere per il 60% sulle esportazioni di BB&B della Regione, mentre continuano ad aumentare le esportazioni nei confronti della Russia⁴³⁷, della Cina, degli Emirati Arabi e del Brasile⁴³⁸. Tra i nuovi mercati più importanti per l'export veneto di BB&B, il grado di penetrazione resta più elevato in aree geograficamente vicine o appartenenti

⁴³⁶ CENTRO STUDI CONFINDUSTRIA, PROMETEIA, *op. cit.* Si stima che le esportazioni nei trenta paesi emergenti più redditizi raggiungeranno i 212 miliardi di euro nel 2019, con un aumento del 45% rispetto al 2013, andando a rappresentare un quarto delle esportazioni mondiali, con un terzo della domanda proveniente da Russia, Cina ed Emirati Arabi.

⁴³⁷ Si ricorda, comunque, come i dati riportati nel Rapporto Statistico 2014 della Regione Veneto siano stati stampati nel Giugno 2014 e non tengano conto, perciò, delle evoluzioni dei rapporti commerciali fra Russia e Europa, fra cui si ricordano le sanzioni commerciali nei confronti della prima e l'embargo di alcune categorie di prodotti a discapito dei paesi europei.

⁴³⁸ REGIONE DEL VENETO, *op. cit.*

all'Unione Europea, come Croazia, Romania, Tunisia, Turchia, Arabia Saudita, mentre è più modesto in mercati più lontani o difficilmente accessibili, come Vietnam e Malesia⁴³⁹.

Andando ad analizzare le tendenze dei settori tipici delle eccellenze venete, si riportano in sintesi le traiettorie dello sviluppo nei prossimi cinque anni⁴⁴⁰. Partendo dal settore alimentare, si rileva come negli ultimi dieci anni la dinamicità del comparto abbia permesso al Veneto di conquistare quote di mercato consistenti, non solo in paesi vicini come Polonia e Repubblica Ceca, ma anche in mercati più complessi come la Cina e la Russia, con una prospettiva nel 2019 di un aumento delle vendite pari a 11 milioni di euro nel primo e il raggiungimento di 70 milioni di euro di vendite nel secondo⁴⁴¹. Le previsioni nel settore dell'abbigliamento attribuiscono il primato alle esportazioni nel mercato russo, che dovrebbero attestarsi sui 320 milioni di euro nel 2019, anche grazie al fascino che la moda italiana esercita sul consumatore benestante, con gusti raffinati e adeguate disponibilità finanziarie, nonostante il grado di accessibilità non sempre sufficiente del paese. Grande rilevanza deterranno inoltre gli Emirati Arabi Uniti, caratterizzati da un'elevata accessibilità e prospettive di crescita, i paesi del Far East (Malesia, Vietnam, Indonesia) e il Kazakistan, anche come testa di ponte per gli altri paesi dell'Asia centrale. Nel comparto delle calzature, la presenza veneta si consoliderà in Russia, nonostante le difficoltà nelle certificazioni, in Repubblica Ceca, in Polonia, nonché si espanderà negli Emirati Arabi Uniti, in Arabia Saudita, in Malesia e in Cile. Nel settore dell'arredamento, l'*upgrading* delle infrastrutture nei mercati emergenti rappresenterà un'opportunità unica per i prodotti BB&B italiani, nella misura in cui le piccole e medie imprese saranno in grado di fronteggiare la concorrenza dei *competitor* internazionali di grandi dimensioni. La produzione veneta, la cui commercializzazione è concentrata su Russia, Emirati Arabi Uniti e Arabia Saudita, consoliderà la sua presenza su questi mercati ma dovrà essere in grado di aumentare la sua incidenza nei paesi dell'area asiatica, primo fra tutti la Malesia. Il settore dell'occhialeria rappresenta un'eccellenza per le esportazioni venete, poiché il 22% della domanda internazionale del settore proveniente dai nuovi paesi è soddisfatta dalla produzione regionale⁴⁴². A fronte della

⁴³⁹ CENTRO STUDI CONFINDUSTRIA, PROMETEIA, *op. cit.*, elenca i mercati più importanti per il BB&B italiano nei prossimi cinque anni: Russia, Emirati Arabi Uniti, Cina, Polonia, Messico, Arabia Saudita, Malesia, Brasile, Vietnam, India, Indonesia, Ucraina e Kazakistan. Questi ultimi due paesi, oltre a essere bacini effettivi di domanda, fungono anche da "tramite" verso il mercato russo, grazie alle triangolazioni commerciali che permettono di raggiungerlo con minori costi doganali.

⁴⁴⁰ L'analisi sul trend dei settori fra il 2013 e il 2019 ricalca quanto riportato in REGIONE DEL VENETO, *op. cit.*

⁴⁴¹ REGIONE DEL VENETO, *op. cit.* Nel rapporto, stampato nel giugno 2014, le stime sono state fatte prima dell'embargo dei prodotti agroalimentari di agosto 2014 da parte della Federazione Russa, che ha già provocato danni dell'ordine di milioni ai produttori agroalimentari veneti (<http://www.rovigooggi.it/articolo/2014-09-03/danni-per-diversi-milioni-le-soluzioni-per-ridurre-le-perdite/#.VDOUZVfbf1A>).

⁴⁴² Grande importanza in questo settore è rivestita dal distretto dell'occhiale di Belluno, che copre circa l'80% della produzione nazionale ed è il primo produttore mondiale del settore, con una quota pari al 27% del totale e a oltre il 70% per quanto riguarda il segmento del lusso (BRAMANTI A., GAMBAROTTO F., "Il distretto bellunese dell'occhiale -

percezione degli occhiali come accessorio di moda piuttosto che come strumento medico e della concorrenza sempre più serrata dei produttori asiatici, il mix di eccellenza veneta si concentra su un elevato livello di design, una tecnologia avanzata nei materiali e sulla ricerca di soluzioni ergonomiche per il massimo comfort delle montature. I mercati più importanti per il Veneto in questo settore sono il Brasile, gli Emirati Arabi Uniti, la Cina, la Turchia e la Russia. In ultimo, il settore dell'oreficeria-gioielleria, con un aumento annuo dell'8,1% nelle economie emergenti, continuerà a ottenere importanti performance in paesi quali la Cina, gli Emirati Arabi Uniti, l'India, la Russia e la Turchia per le triangolazioni. L'aumentato potere d'acquisto orienta, infatti, i consumatori verso prodotti di pregio, artigianali, in cui l'elevata qualità e il design esclusivo si uniscano alla purezza dei materiali preziosi che rappresentino l'emblema dello stato sociale raggiunto: tutte caratteristiche tipiche dell'eccellenza veneta nel settore⁴⁴³.

Le imprese che esportano prodotti Belli e Ben fatti, rappresentano, a livello nazionale, più di 15 mila unità, oltre un quinto delle imprese manifatturiere esportatrici italiane. Esse, per il 90% di micro e piccola dimensione e per la metà localizzate nei distretti industriali, possiedono una forte vocazione internazionale, vendendo in più paesi una vasta gamma di prodotti. Per vincere la sfida della diffusione di queste produzioni a livello mondiale, sono necessarie una valutazione della potenzialità dei consumi, un'analisi delle barriere commerciali e del sistema distributivo, oltre che il supporto dei veicoli di promozione commerciale. Sono fondamentali, inoltre, lo scambio interaziendale delle conoscenze acquisite sui mercati e il sostegno di iniziative congiunte per potenziare la competitività delle imprese, tramite lo sviluppo di sistemi distributivi, la promozione culturale e la realizzazione di eventi internazionali. Queste attività sono efficaci se coordinate e integrate a livello nazionale, regionale e provinciale. In questo senso, dopo aver analizzato sinteticamente le caratteristiche delle piccole e medie imprese europee, italiane e venete, nel prossimo paragrafo si scenderà nel dettaglio delle peculiarità di un territorio specifico, la provincia di Rovigo, e del tessuto imprenditoriale di un'area con elevato potenziale economico ancora poco sfruttato e riconosciuto, il Polesine.

Leadership mondiale e fine del distretto?", *Enciclopedia delle Economie Territoriali*, Vol. 6, supplemento a *Quaderni di Fondazione Fiera Milano*, N. 13, anno VIII, Giugno 2008).

⁴⁴³ A livello italiano, si prevede una notevole crescita nell'esportazione nei trenta principali paesi emergenti nei diversi settori: da qui al 2018, si avrà un aumento del 64% dell'export dell'occhialeria, del 61% dell'arredo, del 55% dell'oreficeria, del 51% delle calzature, del 40% dell'abbigliamento e del tessile casa e del 29% dell'alimentare, a fronte del mantenimento dell'attuale posizionamento delle imprese, delle condizioni del Sistema Paese e includendo le triangolazioni e i Traffici di Perfezionamento Passivi (CENTRO STUDI CONFINDUSTRIA, PROMETEIA, *op. cit.*).

2.3 Il tessuto economico e le opportunità di sviluppo della provincia di Rovigo

2.3.1 Il Polesine nella prospettiva economica al di là degli stereotipi

A conclusione della panoramica sull'importanza delle imprese di dimensione minore nell'economia europea, italiana e veneta, risulta fondamentale indagare la loro presenza e le loro caratteristiche economiche a livello della provincia analizzata ai fini del presente lavoro, quella di Rovigo, prendendo le mosse dalla definizione del territorio di riferimento, nonché dalle sue potenzialità e criticità.

La provincia di Rovigo è la più meridionale del Veneto e presenta una configurazione particolare in quanto si estende per tutta la lunghezza della Regione, dal Mar Adriatico a Est alle Province di Mantova e Verona a Ovest. Essa è delimitata geograficamente da due fiumi, l'Adige a Nord e il Po a Sud, fattore che rende possibile l'immediata riconoscibilità dei confini della provincia ai fini di diverse indagini. La provincia in questione coincide con il territorio denominato Polesine, una regione pianeggiante solcata da una rete di corsi d'acqua e canali minori, con una storica vocazione all'agricoltura⁴⁴⁴. Questo territorio per lungo tempo è stato considerato, nel panorama economico del Veneto e del Nord Est in generale, una semplice area di cerniera fra due Regioni, il Veneto e l'Emilia Romagna, ai margini del loro sviluppo e in ritardo rispetto alle province limitrofe in termini di competitività e solidità dell'apparato produttivo.

A partire dalla fine dello scorso secolo, però, Rovigo ha conosciuto un significativo processo di crescita e sviluppo, operandosi per recuperare il ritardo rispetto alle province trainanti del Nord Est, in una rincorsa ancora in atto ma che ha già determinato mutamenti nel contesto economico e sociale, consentendo di affrancarsi da quegli stereotipi e cliché negativi che la disegnano come un territorio poco sviluppato, depresso e quasi puramente agricolo⁴⁴⁵. Il Polesine, infatti, si caratterizza nell'immaginario collettivo per la sua forte connotazione agricola; tuttavia, nonostante questo settore concorra maggiormente rispetto che nelle altre province venete al valore aggiunto totale, anche in questo territorio prevalgono il settore secondario e terziario, che incidono rispettivamente per il 27,7% e il 67,7%, a fronte di un 5,3% del settore primario⁴⁴⁶. Inoltre, tramite lo sviluppo di adeguate infrastrutture, soprattutto viarie, il territorio presenta grandi opportunità di sviluppo grazie

⁴⁴⁴ Cfr. Enciclopedia Treccani on-line, definizione di Polesine, http://www.treccani.it/enciclopedia/polesine_%28Enciclopedia_Italiana%29/.

⁴⁴⁵ *Ibidem*. Alla voce Polesine si legge, infatti, "L'industria non ha nel Polesine una grande importanza, all'infuori degli zuccherifici, le fabbriche di concimi, i molini, le distillerie, le officine tessili".

⁴⁴⁶ CAMERA DI COMMERCIO DI ROVIGO, UFFICIO STATISTICA E STUDI, *Relazione economica in Provincia di Rovigo – anno 2013*, Giugno 2014.

alla sua posizione di centralità e alla possibilità di inserirsi nel sistema di collegamento tra l'Europa settentrionale e il Mediterraneo e tra l'Italia e i paesi dell'Est europeo. In sintesi, si può affermare che l'economia polesana si fonda non solo sull'agricoltura, ma anche sul settore secondario e terziario. Il settore primario è caratterizzato da un seminativo misto (mais, frumento, soia, bietola), da una buona presenza frutticola, dall'orticoltura intensiva e dalla crescita delle aree destinate a risaie, nonché dalla rilevanza del settore ittico, testimoniata dall'eccellenza del Distretto corrispondente, nella parte orientale della provincia. Nel settore secondario, caratterizzato dal notevole peso dell'artigianato, rilevano differenti aree di specializzazione produttiva. Nella parte più settentrionale della provincia sono concentrate le imprese dell'agroalimentare-dolciario, nella parte centrale quelle legate alla lavorazione della plastica e alla realizzazione di calzature, mentre a Ovest rileva il Distretto della gioieria, conosciuto a livello mondiale. Le industrie legate al tessile e al confezionamento, al legno e ai mobili, alla metalmeccanica e all'elettronica presentano, invece, una configurazione diffusa in tutta la provincia⁴⁴⁷. Nel terziario, oltre ai servizi di primo livello interessati da processi di crescita, una grande rilevanza sta acquisendo il settore del turismo, grazie soprattutto alle risorse naturali e paesaggistiche del Parco del Delta del Po⁴⁴⁸.

Per il futuro, partendo dalle sue vocazioni storiche, il modello di sviluppo della provincia di Rovigo non può prescindere dall'analisi delle opportunità e delle criticità del territorio, mirando a potenziare i punti di forza e superare i punti di debolezza insiti nell'area. Fra i punti di forza propri del territorio polesano rilevano *in primis* il superamento della condizione tradizionale di area depressa e marginale, grazie al miglioramento del sistema scolastico e sanitario, alla maggiore consapevolezza della posizione di centralità geografica e all'equilibrio produttivo senza rischi di iperconcentrazione su singoli settori, basato sulla tradizione delle piccole e medie imprese. *In secundis*, importanti sono la presenza di una natura non dilapidata e di un'agricoltura forte e connotante. A livello sociale, la densità medio-bassa dell'area si riconduce a un equilibrio sociale, a una percezione di legalità e sicurezza e a una buona tutela dell'ambiente. Alcune negatività si contrappongono, però, ai punti di forza del Polesine. Dal punto di vista economico, si registrano livelli di PIL e PIL pro capite esigui, una percentuale di popolazione attiva medio-bassa, l'assenza di vocazione territoriale condivisa e l'insufficienza della concertazione fra gli attori economici. Dal punto di vista imprenditoriale si rilevano la bassa natalità e l'alta mortalità delle imprese, l'assenza di settori e aziende trainanti, il raro uso dei marchi propri, la scarsa attrattività del territorio nei confronti di risorse umane e professionali e i forti limiti dell'apparato produttivo. Quest'ultimo è

⁴⁴⁷ POLESINE INNOVAZIONE, *Progetto di monitoraggio del sistema produttivo polesano*, Marzo 2003.

⁴⁴⁸ CONSORZIO PER LO SVILUPPO DEL POLESINE, *Occasione Polesine*,
http://www.consvipo.it/www1/pagine/occ_pol.php.

dominato da settori tradizionali a bassa profittabilità, con imprese di micro-dimensioni e per la maggior parte non appartenenti ad aggregazioni o alleanze. A livello strategico, molte aziende detengono una bassa propensione all'innovazione di prodotto e di processo, agli investimenti in Ricerca e Sviluppo e nelle tecnologie e un inadeguato o nullo orientamento all'export. Dal punto di vista infrastrutturale, si assiste a un'informatizzazione e a strutture tecnologiche deboli, a ritardi nella mobilità e a scarse infrastrutture per l'ambiente e la qualità della vita. Dal punto di vista sociale, si registrano uno scarso dinamismo socio-culturale, economie civili e associazionismo deboli e l'assenza di una sensazione di appartenenza (il cosiddetto "orgoglio polesano"). In ultimo, sotto un profilo istituzionale, si attestano il deficit del sistema di agevolazioni alle imprese e dell'accesso al credito, la bassa efficienza dell'apparato giudiziario, i limiti delle università e del sistema sanitario, la debole efficienza e produttività della pubblica amministrazione, legata alla frammentazione e all'immobilismo degli enti locali, e il deficit del marketing territoriale⁴⁴⁹.

Alla luce di queste debolezze strutturali, le principali minacce per lo sviluppo del Polesine sono da ricondursi a un possibile scenario evolutivo in cui si potrebbero acuire fenomeni quali il depauperamento umano, professionale e imprenditoriale, la marginalizzazione del territorio, le tensioni legate all'occupazione e all'integrazione sociale e il calo della qualità dell'ambiente e della vita. Al fine di poter escludere questo scenario negativo, secondo uno studio realizzato dalla Fondazione Nord Est, il modello polesano dovrebbe puntare su alcuni fattori, fra cui la vocazione del territorio per la realizzazione di una "*soft green economy*", la qualità antropologica e territoriale, data dall'equilibrio sociale e dallo *slow living*, lo sviluppo innovativo e magnetico, capace di attrarre risorse anche sfruttando i rapporti con le regioni vicine. Ragionando sul futuro del Polesine, non si deve considerare fondamentale l'omologazione alle aree più industrializzate, quanto piuttosto la riduzione del divario economico, abbandonando la sensazione di arretratezza e perseguendo una via originale e distintiva di sviluppo, partendo dalle vocazioni storiche e trasformando alcuni deficit in vantaggi. Lo strumento identificato nello studio citato è quello del "modello di un altro Nord Est" realizzabile in Polesine, che si concentra sull'utilizzo dell'ancora ampia disponibilità di aree da destinare a nuovi insediamenti produttivi e commerciali, in linea con la sostenibilità ambientale e sociale, collocandoli lungo le principali vie di comunicazione. Basandosi, ma non fossilizzandosi, su questa disponibilità, insieme con quella di manodopera e sulla posizione geografica favorevole del territorio, si potranno attrarre molteplici investimenti, puntando sull'innovazione, la sperimentazione e la ricerca per competere nel panorama internazionale. Inoltre, anche l'agricoltura

⁴⁴⁹ ASTRARICERCHE, "Polesine 2020: un altro futuro è possibile", *Nona Giornata dell'Economia*, Rovigo, 6 Maggio 2011. Queste carenze istituzionali sono comunque rilevabili anche a livello nazionale.

rodigina potrebbe essere riorganizzata in quest'ottica, concentrandosi su coltivazioni biologiche per una resa dei terreni di maggiore qualità e coniugando la tutela del patrimonio rurale con lo sviluppo tecnologico. In ultimo, il modello prevedrebbe l'utilizzo degli innumerevoli canali e fiumi per lo sviluppo di una rete idrica navigabile per il trasporto delle merci, che collegherebbe il Mar Adriatico con Milano, e la promozione del turismo in luoghi ancora incontaminati⁴⁵⁰. Il rovesciamento necessario prevedrebbe un passaggio dalla bassa crescita imprenditoriale, dal lento tradizionalismo e dalla marginalità psico-culturale, allo sviluppo qualitativo, all'innovazione leggera e all'orgoglio motivante. Il decalogo dello sviluppo del territorio si baserebbe quindi sulla valorizzazione delle tradizioni, delle vocazioni e dello *slow living*, sulla pianificazione di lungo termine, sulla non-omologazione, sulla concentrazione degli investimenti su servizi reali e informatizzati, a sostegno dell'innovazione e del riposizionamento delle imprese polesane⁴⁵¹, nonché sull'investimento nel Delta, nelle strutture di rete formali e informali, sull'estensione geografica del raggio di attrazione e di scambio e sul *branding* del Polesine. Quest'ultimo, tra l'altro, ha già trovato realizzazione nella registrazione del marchio "*Polesine*", avvenuta nel 2011, al fine di contraddistinguere e diffondere la conoscenza del territorio attraverso il turismo e l'applicazione del *brand* sui prodotti tipici polesani che sono esportati nel mondo⁴⁵².

Innovazione tecnologica, sviluppo di servizi a rete, miglioramento della logistica e delle telecomunicazioni, cooperazione fra pubblico e privato e sostegno all'internazionalizzazione delle imprese: questi sono in sintesi i fattori su cui anche il Polesine, come l'Italia in generale, dovrà puntare per sostenere e rilanciare la propria economia e il proprio tessuto produttivo, alla cui analisi delle potenzialità è dedicato il prossimo paragrafo.

2.3.2 *Le peculiarità del tessuto economico: i distretti, la logistica e l'Ente Fiere per lo sviluppo del Polesine*

Come già affermato nel precedente paragrafo, il territorio polesano presenta alcune peculiarità che, se ben gestite, sviluppate e concertate, potrebbero concorrere al rilancio dell'economia e dell'immagine della provincia, non solo a livello regionale, ma anche italiano e internazionale.

⁴⁵⁰ FONDAZIONE NORD-EST, "Rovigo 2004. Sfide e opportunità per la società e l'economia", *Quaderni FNE – Collana Ricerche*, N. 19, Marzo 2004.

⁴⁵¹ A titolo informativo, si ricorda il Protocollo d'intesa per il finanziamento di iniziative a sostegno del tessuto produttivo dell'area del Polesine, sottoscritto dalla Regione Veneto con il Ministero dello Sviluppo Economico nel marzo 2013.

⁴⁵² Cfr. AA. VV., "Due fiumi e un sole nascente per tutelare i prodotti", *Rovigooggi*, 17 Gennaio 2011, <http://www.rovigooggi.it/articolo/2011-01-17/due-fiumi-e-un-sole-nascente-per-tutelare-i-prodotti/#.VIgoLGcw31A>.

Questo sviluppo potrebbe essere guidato principalmente dalla presenza, estesa nella provincia, di molteplici distretti industriali, dall'utilizzo ottimale della rete di logistica multimodale con fulcro presso l'Interporto di Rovigo e dal rilancio dell'Ente Fieristico Cen.Ser., nonché dal focus sul turismo *slow* e sulla natura incontaminata.

In primo luogo, molte imprese del territorio rodigino fanno parte di distretti diffusi a livello regionale o costituiscono distretti indigeni della provincia. L'Osservatorio Nazionale Distretti Italiani individua nella provincia di Rovigo tre metadistretti e due distretti regionali, ossia il Metadistretto alimentare veneto, quello dei beni culturali e quello della meccatronica e delle tecnologie meccaniche innovative, da una parte, e il Distretto veneto del condizionamento e della refrigerazione industriale e quello del mobile classico della pianura veneta, dall'altra⁴⁵³. Partendo da quest'ultimo, esso si estende nelle provincie di Verona e Padova, oltre che in quella di Rovigo⁴⁵⁴, realizzando prodotti finali eterogenei in termini di tipologie di mobili e di materiali, con una marcata specializzazione orizzontale e un forte orientamento all'estero⁴⁵⁵. Il Distretto della refrigerazione e del condizionamento industriale, distribuito su tutto il territorio veneto a eccezione delle provincie di Venezia e di Verona, è strutturato lungo la filiera del freddo e rappresenta un ambito produttivo di eccellenza tecnologica e industriale, con imprese altamente specializzate, fortemente orientate verso i mercati esteri e capaci di esprimere elevati standard qualitativi nella produzione e nell'organizzazione. Partecipano al distretto anche Enti pubblici, associazioni imprenditoriali e strutture di ricerca, soggetti che hanno costituito un consorzio per la gestione operativa di progetti e servizi⁴⁵⁶. Per quanto riguarda i due metadistretti sopraccitati, le aziende alimentari della provincia di Rovigo fanno parte del Metadistretto alimentare veneto, che ha registrato la migliore performance economica nel 2013 rispetto agli altri distretti agro-alimentari italiani e che si fa portavoce di prodotti di eccellenza certificata, *Made in Italy* e di ampia varietà⁴⁵⁷. Il Metadistretto veneto dei beni culturali e ambientali si occupa di attività legate ai due settori, fra cui il restauro e la conservazione dei beni culturali, anche con la realizzazione di software e di

⁴⁵³ OSSERVATORIO NAZIONALE DISTRETTI ITALIANI, "Allegato statistico: i cento distretti censiti dall'Osservatorio Nazionale Distretti", *Rapporto 2014*, 2014.

⁴⁵⁴ Le imprese appartenenti al distretto, circa 1.400, sono per la maggior parte localizzate nella provincia di Verona, mentre le imprese rodigine, in numero molto inferiore, si trovano prevalentemente nei comuni di Badia Polesine, Ceregnano, Costa di Rovigo, Giacciano con Baruchella e Trecenta (OSSERVATORIO NAZIONALE DISTRETTI ITALIANI, *Distretto del mobile classico della Pianura veneta*, <http://www.osservatoriodistretti.org/node/222/distretto-del-mobile-classico-della-pianura-veneta>).

⁴⁵⁵ BANCA CARIGE, *L'internazionalizzazione delle imprese venete e il caso dei distretti*, 2013.

⁴⁵⁶ OSSERVATORIO NAZIONALE DISTRETTI ITALIANI, *Distretto veneto del condizionamento e della refrigerazione industriale*, <http://www.osservatoriodistretti.org/node/84/distretto-veneto-del-condizionamento-e-della-refrigerazione-industriale>.

⁴⁵⁷ OSSERVATORIO NAZIONALE DISTRETTI ITALIANI, *Metadistretto alimentare veneto*, <http://www.osservatoriodistretti.org/node/114/metadistretto-alimentare-veneto>.

tecnologie specifiche, l'impiantistica, i laboratori di analisi e diagnostica, le bonifiche ambientali e la valorizzazione del territorio⁴⁵⁸. In ultimo, il Metadistretto della mecatronica e delle tecnologie meccaniche innovative, diffuso su tutto il territorio regionale, è specializzato nei comparti dell'automazione, delle macchine per l'industria e degli apparecchi elettrici ed elettronici, con una forte connessione fra imprese all'interno del distretto e una spiccata internazionalizzazione⁴⁵⁹.

Dal punto di vista delle specializzazioni provinciali, Rovigo ha visto l'espandersi e l'affermarsi anche a livello internazionale di due distretti d'eccellenza, quello della giostra e quello del settore ittico.

Il Distretto polesano della giostra, localizzato nella parte occidentale della provincia, prevalentemente nei comuni di Melara, Bergantino, Calto, Castelnuovo Bariano, Ceneselli e Castelmassa, si inserisce all'interno di un più ampio sistema regionale, che va ad includere alcuni paesi del vicentino, del padovano e del veronese, mantenendo però il riconoscimento del primato del territorio polesano nel settore in tutto il mondo. Le attività che caratterizzano l'organizzazione produttiva distrettuale, in cui si integrano conoscenze e specializzazioni, possono essere identificate come segue: contatto con il cliente, progettazione della giostra, ingegneria del progetto, organizzazione della produzione, gestione della fornitura, assemblaggio finale della giostra e sua consegna al cliente, nonché servizi post-vendita, di rottamazione o ammodernamento estetico⁴⁶⁰. Il distretto, così organizzato, detiene alcune eccellenze che possono essere individuate nella consolidata specializzazione produttiva, nella flessibilità del sistema, nelle elevate capacità di progettazione e realizzazione nel pieno rispetto degli standard di sicurezza, nella ricerca di soluzioni tecnologiche innovative e nella presenza diffusa nei mercati esteri⁴⁶¹. L'eccellenza del distretto a livello italiano e internazionale può essere tuttavia minacciata dalla ridotta dimensione delle imprese che lo compongono, dalla pressione fiscale e dalla forte concorrenza estera, perciò per un suo ulteriore sviluppo si dovrebbe puntare sulla condivisione di conoscenze riprodotte nel sistema grazie all'utilizzo di reti di comunicazione, di promozione, di ricerca e logistica, soprattutto per i

⁴⁵⁸ OSSERVATORIO NAZIONALE DISTRETTI ITALIANI, *Metadistretto veneto dei beni culturali e ambientali*, <http://www.osservatoriodistretti.org/node/74/metadistretto-veneto-dei-beni-culturali>.

⁴⁵⁹ OSSERVATORIO NAZIONALE DISTRETTI ITALIANI, *Metadistretto della mecatronica e delle tecnologie meccaniche innovative*, <http://www.osservatoriodistretti.org/node/124/metadistretto-della-mecatronica-e-delle-tecnologie-meccaniche-innovative>.

⁴⁶⁰ Le attività specifiche del distretto sono: la fabbricazione, la costruzione e la decorazione di giostre, delle attrezzature per i luna park e delle biglietterie, gli spettacoli pirotecnici, oltre che ulteriori attività legate alla filiera, fra cui la fabbricazione di prodotti in metallo, la lavorazione del poliestere e del poliuretano, gli studi di progettazione, la costruzione di rimorchi, semirimorchi e carrelli, la costruzione di attrezzature dolciarie.

⁴⁶¹ CONSORZIO PER LO SVILUPPO DEL POLESINE, *Patto per lo sviluppo del Distretto veneto della giostra*, Rovigo, 9 Giugno 2003.

mercati esteri⁴⁶². Nel complesso, a livello regionale il distretto registra un fatturato annuo di 500 milioni di euro, in cui l'export rappresenta la quasi totalità degli affari. La produzione è rivolta non più solo a mercati consolidati quali gli Stati Uniti e l'Europa, ma in misura crescente anche verso i nuovi mercati, come il Sud America, la Russia, il Medio Oriente, l'Asia Orientale e Centrale⁴⁶³. Il Polesine, in questo panorama, è il pilastro del settore, con una concentrazione del 70% delle imprese regionali, per un totale di oltre 60 aziende, e un fatturato annuo tra i 250 e i 300 milioni di euro per la quasi totalità realizzato nei mercati esteri, grazie alla capacità di unire una tradizione quasi centenaria con un'eccellenza qualitativa, professionale e certificata a cui è attribuito grande valore nei mercati esteri⁴⁶⁴.

Un'altra realtà molto importante per il territorio polesano, anch'essa riconosciuta a livello internazionale, è quella del Distretto del settore ittico della provincia di Rovigo, concentrato nei comuni della parte orientale, nell'area definita Basso Polesine, nello specifico nei sei comuni di Rosolina, Taglio di Po, Loreo, Porto Tolle, Porto Viro e Adria. Secondo gli ultimi dati, relativi al 2012, le imprese registrate nel distretto sono 741, con un valore annuo delle esportazioni pari a 23 milioni di euro, in diminuzione rispetto agli anni precedenti⁴⁶⁵; esse sono specializzate nella produzione, nella lavorazione e nel commercio di pesci marini e lagunari, molluschi e crostacei, costituendo una filiera che va dalla pesca alla trasformazione, sino alla distribuzione del prodotto⁴⁶⁶. I punti di forza del distretto si ritrovano nell'integrazione del sistema produttivo con le tradizioni, le vocazioni e la natura del luogo, nella qualità del prodotto ittico fresco e delle lavorazioni, attestate da certificazioni internazionali, nella presenza di cooperative e aziende leader attive nell'innovazione e nelle attività di promozione e marketing, le quali permettono al distretto di intrattenere rapporti privilegiati con tutti i mercati dell'Unione Europea, e in particolar modo con Francia, Germania e Spagna. Le debolezze, d'altra parte, rispecchiano quelle del settore ittico italiano in generale, fra cui si riscontrano la dipendenza esterna per l'approvvigionamento delle materie prime e il depauperamento della fauna marina; si viene a creare così una situazione paradossale in cui, in alcuni casi, le aziende di trasformazione all'avanguardia del territorio lavorano prodotti provenienti da tutte le parti del mondo, fuorché quelli locali. Anche per il supporto di questo distretto si dovrebbe puntare all'internazionalizzazione, tramite la partecipazione

⁴⁶² A questo proposito, ogni anno vengono organizzati i Meeting Internazionali della Giostra, in cui i *buyers* internazionali possono incontrare le aziende del territorio polesano. Il più recente si è svolto nel mese di dicembre 2014.

⁴⁶³ Cfr. AA. VV., *Rovigooggi*, "Vince chi non si ferma", 15/12/2011, <http://www.rovigooggi.it/articolo/2011-12-15/vince-chi-non-si-ferma/#.VIGYy2cw31A>.

⁴⁶⁴ SEGANTIN L., "Il Distretto della giostra", *Ventaglio*, N. 48, Gennaio 2014.

⁴⁶⁵ CAMERA DI COMMERCIO DI ROVIGO, *op. ult. cit.*

⁴⁶⁶ OSSERVATORIO NAZIONALE DISTRETTI ITALIANI, *Distretto del settore ittico della Provincia di Rovigo*, <http://www.osservatoriodistretti.org/node/105/distretto-del-settore-ittico-della-provincia-di-rovigo>.

a fiere specialistiche del settore e incontri con *buyers* in loco, e alla promozione, anche grazie agli itinerari turistici del Delta del Po⁴⁶⁷.

Un ulteriore punto di forza della provincia rodigina è rappresentato dallo sviluppo delle infrastrutture intermodali, con epicentro nella struttura dell'Interporto di Rovigo. La provincia di Rovigo, infatti, è candidabile al ruolo di piattaforma logistica dell'Italia settentrionale, grazie al reticolo di infrastrutture viarie ed intermodali che si sono realizzate e che consentono una facilità di rapporti tra Nord Europa e Mediterraneo, tra Italia e paesi dell'Est europeo. La rete stradale e autostradale collega la provincia con le maggiori città vicine, mentre quella fluviale si collega con Mantova, Cremona e Milano, implementando le molteplici potenzialità infrastrutturali del territorio. L'Interporto di Rovigo integra inoltre le modalità stradale, ferroviaria e fluvio-marittima, rappresentando un'opportunità per il sistema delle imprese interessate sia ai mercati locali che esteri⁴⁶⁸. Le problematiche per lo sviluppo della piattaforma intermodale e logistica sono legate alla gestione e all'ancora scarso riconoscimento dell'inserimento nel panorama nazionale.

Altra infrastruttura con un ampio potenziale è la Fiera di Rovigo, gestita dalla società Centro Servizi Spa, che ha recuperato un ex zuccherificio alla prima periferia della città adibendone i locali ad area espositiva, sala congressi e aule per le attività accademiche del Consorzio Universitario di Rovigo. Il sistema fieristico rodigino è in una posizione di svantaggio rispetto alla media regionale, sia per le ridotte dimensioni dell'infrastruttura, sia per un insieme di criticità fra cui la scarsa risposta di partecipanti alle iniziative, l'inadeguatezza della logistica e, soprattutto, la mancanza di risorse e attrattiva. Anche la Fiera di Rovigo, per il suo sviluppo, dovrebbe far parte di un auspicabile sistema di coordinamento fra Enti fieristici regionali, promuovendo le attività locali con uno sguardo al di fuori del territorio provinciale e indirizzandosi verso i settori di nicchia, anche proponendo fiere internazionali incentrate magari sulle eccellenze del territorio, come ad esempio il già citato Distretto della giostra⁴⁶⁹.

A conclusione di questa breve disamina sulla provincia di Rovigo e sulle caratterizzanti della sua economia e del suo sistema produttivo, si può affermare che la trasformazione del territorio polesano, ancora in atto, sia ormai quasi compiuta nelle sue direttrici principali, con il passaggio da un'economia esclusivamente rurale a un'economia integrata rurale, manifatturiera e turistica. La provincia di Rovigo, penalizzata da un ritardo nello sviluppo economico e sociale rispetto alle aree provinciali limitrofe, dovrebbe svilupparsi facendo proprio lo slogan globale-locale, soprattutto tramite la realizzazione di un

⁴⁶⁷ OSSERVATORIO NAZIONALE DISTRETTI ITALIANI, *op. ult. cit.*

⁴⁶⁸ CONSORZIO PER LO SVILUPPO DEL POLESINE, *op. cit.*

⁴⁶⁹ *Ibidem.*

“sistema” in cui si possano coniugare le sue duplici anime, quella paesaggistico-naturale e quella produttivo-insediativa⁴⁷⁰. Le risorse in provincia, come affermato, sono molte, dall’ambiente ai distretti produttivi, dai prodotti agricoli al turismo, dalle reti di comunicazione e promozione ai sistemi infrastrutturali e logistici, e la loro valorizzazione è possibile soprattutto tramite una concertazione fra i vari attori sociali ed economici del territorio. Il rilancio della manifattura e delle produzioni polesane, nonché la promozione e il riconoscimento delle eccellenze del territorio, anche e soprattutto nelle attività internazionali, possono essere la chiave di volta per lo sviluppo dell’economia della provincia. Per questo motivo, il prossimo paragrafo è dedicato all’analisi dei principali dati riguardanti l’economia del Polesine, che saranno successivamente confrontati con un’indagine concreta sulle realtà imprenditoriali del tessuto polesano.

2.3.3 *Una breve panoramica sui dati economici della provincia di Rovigo*

Per comprendere le caratteristiche e le potenzialità del tessuto produttivo polesano, e come base per l’analisi empirica che troverà spazio nel capitolo finale del presente lavoro, è fondamentale richiamare alcuni dati statistici riguardanti le principali attività economiche del territorio, con particolare riferimento al settore secondario e alle peculiarità delle imprese del rodigino. A questo proposito, viene utilizzato come fonte principale il Rapporto Statistico 2014 redatto dall’Ufficio statistico della Camera di Commercio di Rovigo e reperibile al sito dell’Ente.

In primis, andando ad analizzare l’andamento delle realtà imprenditoriali, nel 2013 il numero delle imprese attive, attestandosi su 25.791 unità, ha subito una diminuzione del 3,6% rispetto al 2012⁴⁷¹. In particolare, come mostra la Tabella 2.1, i settori che hanno sofferto una maggiore contrazione nel numero di imprese attive sono stati l’agricoltura, la silvicoltura e la pesca, il trasporto e il magazzinaggio e le attività manifatturiere e di costruzione, mentre sono aumentate le imprese attive nelle attività immobiliari, nei servizi di alloggio e ristorazione e nel commercio. La Tabella 2.1 mostra anche come, nonostante la preponderanza del numero di imprese nel settore primario, nella provincia di Rovigo si attesti una rilevante presenza in altri settori, come nel commercio e nella manifattura.

⁴⁷⁰ FONDAZIONE NORD-EST, *op. ult. cit.*

⁴⁷¹ Può essere significativo degli effetti della crisi notare come questo numero si attesti al di sotto di quello del 2000, in cui le imprese attive erano 26.151.

Tabella 2.1 Imprese attive nella provincia di Rovigo per settore, anno 2013.

Principali attività economiche	Numero di imprese attive	Variazione % 2012-2013
Agricoltura, silvicoltura e pesca	7.583	-3,8
Attività manifatturiere	2.765	-2,5
Costruzioni	3.562	-2,4
Commercio	5.274	+0,7
Trasporto e magazzinaggio	704	-3,4
Servizi di alloggio e ristorazione	1.462	+1,7
Attività immobiliari	1.154	+4,2
Totale attività	25.791	-3,6

Fonte: Ns. elaborazione su Rapporto Statistico 2014, Camera di Commercio di Rovigo.

Andando ad analizzare la forma giuridica delle imprese rovigine, si può notare un rafforzamento e ammodernamento del tessuto imprenditoriale, visibile dall'aumento delle società di capitali a fronte di una diminuzione delle società di persone e delle ditte individuali, come si può evincere dalla Tabella 2.2. Nonostante ciò, le imprese individuali sono prevalenti nella provincia, costituendo il 67,7% del totale delle aziende attive nel territorio⁴⁷².

Tabella 2.2 Imprese rovigine per forma giuridica, anno 2013.

Forma giuridica	Numero di imprese	Variazione % 2012-2013
Società di capitali	3.432	+2,6
Società di persone	4.398	-1,0
Ditte individuali	17.452	-2,3
Altre forme	509	+2,0

Fonte: Ns. elaborazione su Rapporto Statistico 2014, Camera di Commercio di Rovigo.

Il Rapporto Statistico 2014 rileva inoltre come delle 25.791 imprese attive, ben 16.680 siano realtà familiari, fatto che sottolinea ancora di più l'enorme rilevanza delle micro e piccole imprese nel

⁴⁷² CAMERA DI COMMERCIO DI ROVIGO, UFFICIO STATISTICA E STUDI, *op. cit.*

territorio⁴⁷³. Grande importanza si rileva anche per le imprese artigiane, le quali si attestano a fine 2013 su un totale di 7.002, in diminuzione del 2,5% rispetto al 2012 ma comunque rappresentanti il 27,1% del totale delle imprese attive nella provincia. Esse sono prevalenti soprattutto nelle attività manifatturiere, delle costruzioni, nella logistica e in altre attività di servizi⁴⁷⁴.

La prevalenza delle imprese di dimensioni minori e di quelle familiari e delle attività artigianali è quindi evidente in Polesine. Come già affermato, è necessario, anche in questo territorio, al fine di mantenere e sviluppare la competitività delle aziende, l'utilizzo di alcuni strumenti di cooperazione quali possono essere i contratti di rete. La Tabella 2.3, però, mostra come, al mese di Aprile 2014, i contratti di rete attivi nella provincia siano soltanto nove, sottoscritti principalmente da società di capitali e da soggetti attivi nel settore dei servizi. Essi incidono irrisoriamente sul totale regionale, a causa anche della ridotta dimensione della provincia, ma il loro aumento sarebbe auspicabile per il futuro di molte realtà di dimensione minore⁴⁷⁵.

Tabella 2.3 I contratti di rete nella Provincia di Rovigo e nel Veneto, Aprile 2014.

Soggetti che hanno sottoscritto un contratto di rete	Rovigo	Veneto
Società di capitali	7	383
Società di persone	1	75
Ditte individuali	0	38
Altre forme	1	39
Agricoltura ed estrazioni	0	23
Industria in senso stretto e <i>public utilities</i>	2	189
Costruzioni	3	46
Servizi	4	274
Non classificati Ateco	0	3
Totale contratti di rete	9	535

Fonte: Ns. elaborazione su Rapporto Statistico 2014, Camera di Commercio di Rovigo.

⁴⁷³ CAMERA DI COMMERCIO DI ROVIGO, *Rapporto Statistico 2014*, 2014.

⁴⁷⁴ CAMERA DI COMMERCIO DI ROVIGO, UFFICIO STATISTICA E STUDI, *Relazione economica in Provincia di Rovigo – anno 2013*, 2013.

⁴⁷⁵ Un fenomeno abbastanza diffuso in Polesine è quello delle aziende cooperative, che nel 2012 si attestavano su circa 300 unità (CONFCOOPERATIVE ROVIGO, “La Cooperazione: risorsa per una crescita sostenibile e stabile”, *Decima Giornata dell’Economia*, Rovigo, 4 Maggio 2012).

Di interesse al fine della presente ricerca sono anche i dati relativi al commercio con l'estero e l'analisi delle esportazioni e delle importazioni da e verso la provincia di Rovigo.

La dinamica degli scambi con l'estero nel corso dell'anno 2013 è stata caratterizzata da una flessione, in termini di valore, sia delle esportazioni (-3,2%) sia delle importazioni (-2,4%). La provincia di Rovigo è stata l'unica nel Veneto ad avere una dinamica negativa dei flussi verso l'estero. Il valore monetario delle importazioni è stato pari a 1.169 milioni di euro (3,1% del totale della Regione), mentre quello delle esportazioni ha raggiunto 1.305 milioni di euro (2,5% del totale della Regione); il saldo, quindi, è risultato positivo per 135 milioni di euro⁴⁷⁶.

Analizzando i macrosettori economici, dalla Tabella 2.4 si nota la rilevanza delle importazioni e delle esportazioni nel comparto dell'agricoltura e dell'alimentare, della meccanica ed elettronica e della chimica, gomma e plastica. In generale, il settore primario ha manifestato un incremento degli scambi, poiché nell'alimentare le esportazioni sono aumentate di circa sei punti percentuali, così come nel sistema moda, mentre una dinamica negativa rispetto all'anno passato mostrano i settori della metalmeccanica, e in minor dimensione, della chimica, gomma, plastica e del legno/carta⁴⁷⁷.

Tabella 2.4: Importazioni ed esportazioni della provincia di Rovigo per macrosettore, anno 2013.

Attività economica	Importazioni		Esportazioni	
	Valore assoluto in €	%	Valore assoluto in €	%
Agricoltura	250.257.227	21,4	72.930.080	5,6
Alimentare	126.397.780	10,8	164.829.623	12,6
Sistema moda	33.773.017	2,9	107.914.728	8,3
Legno/carta	32.512.446	2,8	27.993.418	2,1
Chimica, gomma, plastica	231.101.720	19,8	321.602.296	24,6
Meccanica ed elettronica	414.994.085	35,5	526.272.595	40,3
Altro industria	80.799.377	6,9	83.457.610	6,4
Totale	1.169.835.652	100	1.305.000.350	100

Fonte: Ns. elaborazione su Rapporto Statistico 2014, Camera di Commercio di Rovigo.

Le principali aree di provenienza e di destinazione delle merci rodigine sono riportate nella Tabella 2.5. Come si può notare, preponderante è il peso dell'Unione Europea sia per le importazioni sia per le esportazioni; rilevano anche, seppur in misura di molto inferiore, i paesi europei extracomunitari

⁴⁷⁶ CAMERA DI COMMERCIO DI ROVIGO, *op. ult. cit.*

⁴⁷⁷ *Ibidem.*

e asiatici e il Vicino e Medio Oriente.

Tabella 2.5: Importazioni ed esportazioni per area geografica di provenienza e destinazione delle merci - provincia di Rovigo, anno 2013.

Area geografica	Importazioni		Esportazioni	
	Valore in €	%	Valore in €	%
Unione Europea	956.003.971	81,8	870.888.874	66,7
Altri Paesi europei	46.587.748	4,0	135.814.263	10,4
Africa	35.442.626	3,0	42.468.851	3,3
America Settentrionale	13.448.547	1,1	31.366.953	2,4
America Centro Meridionale	11.907.459	1,0	23.449.841	1,8
Vicino e Medio Oriente	65.841.456	5,6	99.177.208	7,6
Altri paesi dell'Asia	39.446.039	3,4	94.219.998	7,2
Oceania e altro	1.157.806	0,1	7.614.362	0,6
Totale globale	1.169.835.652	100	1.305.000.350	100

Fonte: Ns. elaborazione su Rapporto Statistico 2014, Camera di Commercio di Rovigo.

I primi quindici paesi per valore delle importazioni sono: Paesi Bassi, Francia, Germania, Spagna, Ungheria, Austria, Qatar, Regno Unito, Irlanda, Polonia, Belgio, Svezia, Romania, Repubblica Ceca e Cina; rispetto al 2012 rilevano fortemente gli aumenti delle importazioni dalla Corea del Sud (+410%), dalla Polonia (+125,9%), dalla Svizzera (+124,1%), dall'India (+105,5%) e dalla Federazione Russa (+81,8%).

I primi quindici paesi per valore delle esportazioni, invece, sono: Germania, Francia, Regno Unito, Spagna, Austria, Paesi Bassi, Portogallo, Svizzera, Turchia, Pakistan, Romania, Stati Uniti, Giappone, Belgio e Polonia; rispetto al 2012 sono fortemente aumentate le esportazioni verso il Pakistan (+3.289%), la Malesia (+579,9%) e in misura minore la Cina (+49%)⁴⁷⁸. I dati mostrano chiaramente un'apertura sempre maggiore anche delle imprese della provincia di Rovigo verso i mercati asiatici emergenti⁴⁷⁹.

⁴⁷⁸ La Federazione Russa si è attestata nel 2013 al 28° posto per le importazioni, per un totale di 6.189.848 euro, e al 19° posto per le esportazioni, per un totale di 15.704.355 euro (CAMERA DI COMMERCIO DI ROVIGO, *Rapporto Statistico 2014*).

⁴⁷⁹ *Ibidem*.

In questo senso, per quanto riguarda il grado di apertura al commercio estero e la propensione all'export delle imprese rodigine⁴⁸⁰, nella Tabella 2.6 si nota come, rispetto alle altre provincie venete, le realtà polesane mostrino degli indicatori più bassi, con una diminuzione nel 2013 rispetto al 2012 e sotto alla media sia regionale sia nazionale.

Tabella 2.6: Propensione all'export e grado di apertura al commercio estero in percentuale, anni 2012 e 2013.

Territorio di riferimento	2012		2013	
	Propensione all'export	Grado di apertura al commercio estero	Propensione all'export	Grado di apertura al commercio estero
Verona	37,2	80,7	37,2	80,4
Vicenza	62,4	94,8	65,3	97,9
Belluno	50,6	64,0	52,6	66,0
Treviso	43,8	69,1	45,8	71,0
Venezia	17,9	43,7	18,3	44,2
Padova	32,5	52,9	32,9	53,2
Rovigo	23,8	45,0	22,8	43,8
Veneto	38,7	67,1	39,8	68,2
Italia	27,8	54,9	27,9	55,0

Fonte: Ns. elaborazione su Rapporto Statistico 2014, Camera di Commercio di Rovigo.

Da ultimo, andando ad analizzare la classificazione dei beni importati ed esportati nella e dalla provincia di Rovigo per contenuto tecnologico, la Tabella 2.7 mostra come le importazioni di beni agricoli nel Polesine siano superiori alla media regionale e nazionale, quelle dei prodotti tradizionali e standard siano inferiori, mentre quelle di prodotti specializzati e high-tech siano pressoché equivalenti. Per quanto riguarda le esportazioni, la provincia si distingue per un livello maggiore di scambio dei prodotti dell'agricoltura e delle materie prime rispetto alla media regionale e nazionale, distinguendosi ancora una volta per l'importanza del settore agricolo nel territorio. Il livello di esportazione di prodotti tradizionali e standard è maggiore rispetto alla media italiana ma minore se

⁴⁸⁰ Per grado di apertura al commercio estero si intende la percentuale dell'export totale sul valore totale della produzione, mentre per propensione all'export si intende la percentuale dell'import-export totale sul valore totale della produzione.

confrontata a quella veneta, mentre si è di fronte a una situazione inversa per quanto riguarda i beni specializzati e high-tech.

Tabella 2.7: Importazioni ed esportazioni per contenuto tecnologico dei beni commercializzati, anno 2013.

	Tipologia di prodotti	% Rovigo	% Veneto	% Italia
Importazioni	Agricoltura e materie prime	25,9	9,1	20,0
	Prodotti tradizionali e standard	44,5	63,7	49,3
	Prodotti specializzati e high-tech	29,6	27,2	30,7
	Totale	100	100	100
Esportazioni	Agricoltura e materie prime	5,6	1,6	1,8
	Prodotti tradizionali e standard	57,2	63,8	56,2
	Prodotti specializzati e high-tech	37,2	34,6	42,0
	Totale	100	100	100

Fonte: Ns. elaborazione su Rapporto Statistico 2014, Camera di Commercio di Rovigo.

Questi dati conducono all'analisi di altre informazioni, relative alla distribuzione delle imprese secondo la presenza sui mercati esteri e secondo le innovazioni realizzate nel 2013, come mostra la Tabella 2.8. Partendo dal presupposto, già affermato nei precedenti capitoli, che l'innovazione, insieme all'internazionalizzazione, costituisce un elemento essenziale per la sopravvivenza e lo sviluppo delle imprese, si può notare come entrambi gli elementi abbiano livelli bassi nella provincia di Rovigo, non discostandosi però eccessivamente dai livelli regionali e nazionali, che registrano rispettivamente un 15,5% e 11,7% di imprese esportatrici e un 13,6% e 11,3% di imprese con sviluppo di nuovi prodotti e servizi. La maggiore percentuale di imprese esportatrici ed innovatrici si attesta nel settore metalmeccanico ed elettronico per le realtà di grande e media dimensione.

Tabella 2.8: Distribuzione delle imprese per presenza sui mercati esteri e per innovazioni realizzate nel 2013, secondo il settore di attività e la classe dimensionale – provincia di Rovigo.

Per settore	% Imprese esportatrici		% Imprese con sviluppo di nuovi prodotti/ servizi	
	SI	NO	SI	NO
Industrie tessili e	14,7	85,3	9,1	90,9

dell'abbigliamento				
Industrie metalmeccaniche ed elettroniche	36,2	63,8	23,9	76,1
Altre industrie	26,4	73,6	21,4	78,6
Costruzioni	3,5	96,5	5,5	94,5
Commercio	6,0	94,0	11,9	88,1
Turismo e ristorazione	2,1	97,9	7,6	92,4
Servizi avanzati alle imprese	13,2	86,8	13,4	86,6
Servizi alle persone	5,6	94,4	13,4	86,6
Altri servizi	7,9	92,1	10,2	89,8
Per classe dimensionale				
1-9 dipendenti	6,3	93,7	10,5	89,5
10-49 dipendenti	26,4	73,6	14,4	85,6
50 dipendenti e oltre	34,3	65,7	31,4	68,6
Totale	10,6	89,4	12,1	87,9

Fonte: Ns. elaborazione su dati Unioncamere – Ministero del Lavoro, Sistema Informativo Excelsior, 2014.

Inoltre, può essere significativo rilevare come, nel 2012, dalle imprese rodigine siano stati registrati solamente 5 brevetti a livello europeo, a fronte dei 464 regionali, e 26 marchi, su un totale di 1.055 veneti⁴⁸¹. Nonostante la percentuale di imprese che attuano innovazioni di processo e di prodotto non sia molto inferiore a quella regionale, le aziende rodigine devono crescere ancora molto sulla capacità di proteggere e proporre i propri prodotti con marchi e brevetti riconosciuti a livello internazionale⁴⁸².

In conclusione al presente paragrafo che ha preso in esame i principali indicatori economici, le imprese e l'internazionalizzazione del Polesine, emerge un quadro in cui la realtà rodigina, di fianco alla preponderanza dell'agricoltura, sta sviluppando settori quali la manifattura e il terziario, nonostante il calo di più di tre punti percentuali delle imprese attive, molto probabilmente da ricondursi alla crisi economica. Il tessuto imprenditoriale polesano si sta modernizzando, nonostante sia ancora forte il peso delle ditte individuali, delle imprese familiari e di quelle

⁴⁸¹ CAMERA DI COMMERCIO DI ROVIGO, *op. ult. cit.*

⁴⁸² TOVO R., "Il capitale umano e le potenzialità di innovazione tecnologica nel Polesine", *Ottava Giornata dell'Economia*, Rovigo, 7 Maggio 2010.

artigiane, con un irrilevante ruolo dei contratti di rete fra piccole realtà. A livello di apertura internazionale, ancora irrisoria è la percentuale di imprese rodigine che esportano all'estero, sullo sfondo di una flessione degli scambi commerciali nel precedente anno. Tuttavia, le tendenze commerciali internazionali sono estese ai settori dell'agricoltura, della meccanica ed elettronica e della chimica, della gomma e della plastica, con scambi commerciali che avvengono principalmente con i paesi europei, a fronte però di un aumento degli stessi anche con i paesi asiatici. Nel binomio internazionalizzazione-innovazione, sono preponderanti le imprese di grandi e medie dimensioni attive nel settore secondario, mentre per le piccole imprese questa tendenza è molto esigua.

Alla luce della panoramica sull'economia polesana e dell'analisi dei dati statistici riguardanti il tessuto imprenditoriale e l'apertura internazionale del territorio, nel prossimo paragrafo saranno indagati i risultati di una ricerca basata su un questionario rivolto a un campione di alcune imprese attive nella provincia di Rovigo, arricchiti da un'analisi approfondita di alcuni casi di eccellenza polesani, al fine di delineare una complessiva visione d'insieme sulle imprese del territorio.

CAPITOLO III

INDAGINE EMPIRICA SULL'INTERNAZIONALIZZAZIONE DELLE IMPRESE POLESANE E FOCUS SUL MERCATO RUSSO

L'analisi del tessuto imprenditoriale polesano riportata nel precedente capitolo, realizzata tramite l'utilizzo di fonti secondarie, trova naturale completamento nella realizzazione di un'indagine sul campo, al fine di reperire dati primari e attuali rappresentativi del territorio in oggetto.

Il capitolo conclusivo del presente lavoro, in particolare, si concentra sull'analisi dei risultati ottenuti tramite la somministrazione di un questionario relativo all'internazionalizzazione delle imprese rodigine e sul commento di alcune interviste svolte con aziende selezionate e di rilievo del territorio. In ultimo, si trarranno delle personali conclusioni discutendo alcune tematiche rilevate dalle interviste.

3.1 Parte prima: la ricerca quantitativa

3.1.1 Scelte metodologiche e caratteristiche del campione delle imprese rispondenti

L'indagine presentata nella presente sezione, come già affermato, prende avvio dalla volontà di ottenere dati primari sul tessuto imprenditoriale della provincia di Rovigo, al fine di trovare un riscontro all'analisi delle fonti secondarie svolta nel secondo capitolo. A livello personale, la motivazione di questa ricerca sul campo nasce dal desiderio di conoscere più approfonditamente le aziende di un territorio poco studiato e ritenuto, erroneamente, non economicamente attrattivo, scarsamente industrializzato e privo di realtà imprenditoriali di rilievo. Identificata questa opportunità di ricerca, sono stati determinati gli obiettivi dell'indagine, ovvero analizzare quali tipologie di business sono sviluppate in Polesine, quanto e in che modo sono attive nei mercati esteri e soprattutto nel mercato russo e quali sono le attività di supporto richieste ad associazioni di categoria e istituzioni.

Ai fini di questa prima parte dell'analisi è stata avviata una ricerca quantitativa, somministrando via e-mail un breve questionario a tutte le aziende presenti nel database di Unindustria Rovigo, associazione la cui collaborazione è risultata essenziale per l'ottenimento dei risultati e la stesura di questa sezione dell'elaborato. Lo strumento di rilevazione adottato consiste in un questionario semi-strutturato, che prevede una combinazione tra *open-ended questions* e *close-ended questions*, le

prime volte a rilevare informazioni di tipo quantitativo, le seconde di tipo qualitativo⁴⁸³. In particolare, il questionario è suddiviso in quattro sezioni, una prima riguardante i dati anagrafici delle imprese, una seconda incentrata sull'approccio ai mercati esteri, una terza dedicata al mercato russo e la conclusiva relativa alla tipologia di assistenza ricercata presso Unindustria Rovigo⁴⁸⁴. Quest'ultima sezione permette di coniugare la ricerca effettuata ai fini del presente lavoro con il reperimento di informazioni utili per l'associazione in merito al supporto che essa può offrire nei confronti delle sue associate.

Il questionario è stato inviato a partire dal mese di Aprile 2014 alle 508 imprese associate a Unindustria Rovigo, di cui, dalle precedenti stime, 174 operanti con l'estero e 44 attive specificatamente nel mercato russo. Il feedback dell'indagine, conclusosi nel Novembre 2014, si attesta su 22 imprese rispondenti, con un tasso di risposta del 4,33%, che determina un campione ridotto ma comunque utile per contribuire all'analisi.

Nelle risposte della sezione anagrafica iniziale del questionario si delinea una panoramica delle imprese rispondenti in base alla dimensione aziendale calcolata sul fatturato, alla quota dell'export sul fatturato, alla tipologia dei clienti dell'impresa e ai principali prodotti realizzati.

Nella Tabella 3.1 è riportata la suddivisione delle imprese per classe dimensionale, secondo i parametri europei. Si nota come la maggior parte delle rispondenti siano imprese di piccole e medie dimensioni, che rappresentano rispettivamente il 27,4% e il 31,8% del totale. L'incidenza dell'export per classe dimensionale è elevata per le medie imprese e le microimprese, mentre è minore per le piccole imprese e molto bassa per le grandi.

Tabella 3.1: Classificazione delle imprese e incidenza dell'export per classe dimensionale.

Classe dimensionale	Numero	%	% media incidenza export
Micro imprese (fatturato ≤ 2 milioni di €)	3	13,6	46
Piccole imprese (fatturato >2 e ≤10 milioni di €)	6	27,4	31

⁴⁸³ Il questionario in oggetto è allegato nell'Appendice del presente lavoro.

⁴⁸⁴ È opportuno ricordare che, per quanto riguarda l'operatività delle imprese nel mercato russo, essa ha risentito del deteriorarsi dei rapporti con la Federazione Russa. La situazione politico-economica, nel periodo di tempo di riferimento (Aprile-Novembre 2014), è cambiata e si è complicata, basti pensare all'embargo attivato dal paese per alcune categorie merceologiche come gli alimentari e gli indumenti e alle sanzioni da parte di Stati Uniti e dell'Unione Europea alla Russia a seguito del supporto alla popolazione russa della Crimea, a cui è susseguito un crollo del prezzo del petrolio e del rublo che ha danneggiato notevolmente l'economia del paese.

Medie imprese (fatturato > 10 e ≤43 milioni di €)	7	31,8	48,5
Grandi imprese (fatturato > 43 milioni di €)	5	22,7	6,8
Non risponde	1	4,5	/
Totale imprese	22	100	33,07

Fonte: Ns. elaborazione su dati da questionario.

Nella Tabella 3.2 viene analizzata l'incidenza dell'export sul fatturato totale delle imprese. Come si può notare, l'export incide per meno di un quarto sul fatturato totale di un terzo delle aziende rispondenti e ciò conferma quanto affermato nel paragrafo 2.2.3 in merito all'ancora limitato grado di penetrazione nei mercati esteri delle imprese polesane. Dai dati acquisiti, però, rileva come solo due aziende fra tutte le rispondenti non siano per nulla attive sui mercati esteri, mentre le restanti registrino tutte un'incidenza più o meno elevata dell'export sul fatturato totale, con quasi un quinto delle aziende che realizzano più di tre quarti del fatturato all'estero.

Tabella 3.2: Incidenza dell'export sul fatturato totale.

Incidenza export	Numero imprese	%
0%	2	9,1
1-25%	7	31,8
26-50%	3	13,6
51-75%	4	18,2
76-100%	4	18,2
Non risponde	2	9,1
Totale imprese	22	100

Fonte: Ns. elaborazione su dati da questionario.

Andando ad analizzare le tipologie di prodotti realizzati dalle aziende intervistate, si nota come esse siano eterogenee: questo fatto sottolinea la pluralità di business differenti presenti sul territorio, evidenti anche solo in un campione ristretto di imprese. Nello specifico, i prodotti identificati sono i seguenti: carni avicole congelate e fresche, segati in abete e larice e strutture in legno; tubi in acciaio, fabbricati e capannoni industriali, opere edili e autotrasporti, materie plastiche, navi,

progettazione e realizzazione di impianti tecnologici e *facility management*, granulatori *water ring* e *underwater*, cilindri, attuatori e valvole pneumatiche, radiatori e ventilazione meccanica, programmazione e robotizzazione di macchinari industriali, vasi in terracotta e smaltati, filtri carboni attivi e carbon fibra, pannelli lamellari in legno monostrato, imballaggi in cartone ondulato, nastri decorativi e carta per pacchetti regalo; cosmetici, costumi da bagno uomo-donna-bambino, mocassini da donna, calzature da uomo, servizi turistici.

La Tabella 3.3 identifica il tipo di clienti delle imprese intervistate. Come si può notare, la quasi totalità delle aziende opera a livello di Business to Business e solamente una si rivolge direttamente al consumatore finale, e specificatamente nell'offerta di servizi turistici. Le quattro imprese che agiscono sia nel mercato Business to Business che Business to Consumer realizzano capannoni e fabbricati civili e industriali, strutture in legno, opere edili e filtri auto.

Tabella 3.3: Tipologia di clienti dell'impresa.

Tipologia di clienti	Numero imprese	%
Imprese/ Organizzazioni pubbliche	17	77,3
Consumatori finali	1	4,5
Sia imprese/ Organizzazioni pubbliche che consumatori finali	4	18,2
Totale imprese	22	100

Fonte: Ns. elaborazione su dati da questionario.

3.1.2 I risultati sull'internazionalizzazione del campione di imprese polesane e sulla presenza sul mercato russo

Alla prima sezione del questionario, riguardante i dati anagrafici delle imprese, è seguita una seconda parte, dedicata all'approccio al mercato italiano ed estero da parte delle aziende intervistate.

La Tabella 3.4 identifica i principali paesi esteri in cui sono attive le imprese partecipanti. Come si può notare, fra i primi tre mercati attuali in ordine di importanza per fatturato, il primato è detenuto dal mercato domestico, che rappresenta per tredici imprese il principale sbocco delle merci prodotte, nonché il solo mercato per due aziende. Non stupisce l'importanza del mercato tedesco per i beni polesani, che affermano la loro presenza anche negli altri mercati tradizionali come Francia, Spagna, Austria e Inghilterra. È interessante notare come a questi paesi "vicini" si

aggiungano mercati emergenti come la Russia e l'Est Europa, il Medio Oriente e il Nord Africa, la Cina e il Giappone, mentre esigua è la presenza oltreoceano, negli Stati Uniti e in Canada.

Tabella 3.4: Primi tre mercati attuali per presenza delle imprese polesane.

Mercato attuale	Numero imprese	%
Italia	13	59
Germania	8	36,4
Russia/ Est Europa	4	18,2
Francia	4	18,2
Spagna	3	13,6
Medio Oriente	3	13,6
Austria	3	13,6
Inghilterra	2	9,1
Nord Africa	2	9,1
Canada	1	4,5
Cina	1	4,5
USA	1	4,5
Paesi scandinavi	1	4,5
Giappone	1	4,5
Non risponde	3	13,6

Fonte: Ns. elaborazione su dati da questionario.

La Tabella 3.5 mostra come, nonostante la rilevanza del mercato domestico per un gran numero di imprese intervistate, la maggior parte di esse ritenga il mercato italiano saturo per i propri prodotti. L'Italia rappresenta uno sbocco ancora in espansione per le imprese attive nei servizi del turismo, degli impianti tecnologici, delle costruzioni, dei granulatori, dei cosmetici e dei filtri auto.

Tabella 3.5: Situazione del mercato domestico.

Mercato domestico	Numero imprese	%
Saturo	15	68,2
In espansione	7	31,8
Totale imprese	22	100

Fonte: Ns. elaborazione su dati da questionario.

Le aziende intervistate si confrontano, nei mercati in cui operano, in precedenza identificati, con concorrenti sia italiani sia esteri. La Tabella 3.6 evidenzia un equilibrio fra le aziende con *competitor* domestici e altre con concorrenti al di fuori dei confini nazionali. Dal questionario si evince come i principali *competitor* esteri siano originari di paesi come la Germania, la Cina, la Turchia, gli Stati Uniti e i paesi dell'Est Europa. Meno rilevanti sono i concorrenti francesi, spagnoli, austriaci e giapponesi.

Tabella 3.6: Principali concorrenti delle imprese per provenienza.

Principali concorrenti	Numero imprese	%
Italiani	9	41
Sia italiani sia esteri	3	13,7
Esteri	9	41
Non risponde	1	4,5
Totale	22	100

Fonte: Ns. elaborazione su dati da questionario.

Andando a indagare nello specifico il livello di attività delle imprese nei mercati esteri, la Tabella 3.7 mostra che ben il 77,3% delle aziende intervistate afferma di operare in modo continuativo con l'estero e il 13,7% in modo occasionale, mentre solo un'impresa riconosce di non avere alcuna esperienza al di fuori dell'Italia. Questi risultati mostrano come, al di là dell'ancora bassa percentuale di fatturato realizzata da un terzo delle imprese intervistate all'estero (individuata nella Tabella 3.2), sia diffuso fra le aziende un elevato grado di apertura ai rapporti commerciali con realtà extra nazionali.

Tabella 3.7: Livello di attività delle imprese nei mercati esteri.

Livello di attività mercati esteri	Numero imprese	%
Nessuna esperienza con i mercati esteri	1	4,5
L'impresa opera in modo occasionale con l'estero	3	13,7
L'impresa opera in modo continuativo con l'estero	17	77,3
Non risponde	1	4,5
Totale imprese	22	100

Fonte: Ns. elaborazione su dati da questionario.

La presenza nei mercati esteri può realizzarsi tramite le differenti modalità di cui si è ampiamente discusso nel paragrafo 1.1.3. Riprendendone la classificazione e alla luce della possibile compresenza di più modalità, la Tabella 3.8 segnala come la maggior parte delle imprese si avvalga, all'estero, di agenti o distributori, con un'elevata percentuale di importazioni o esportazioni spot. Un numero più esiguo di imprese si avvale di uffici di rappresentanza, di unità commerciali o produttive all'estero, comunque preferendo la totale proprietà dell'unità piuttosto che la realizzazione di *joint venture*. Nessuna impresa ha attivi contratti di *franchising* o di *licensing* all'estero. Il trend maggiormente osservato prevede l'utilizzo di agenti o distributori associato alle esportazioni o alla presenza di un ufficio di rappresentanza o di un'unità commerciale in loco. Le aziende intervistate hanno sottolineato anche ulteriori modalità di presenza, fra cui rilevano il contatto diretto con i clienti B2B esteri e i contratti d'appalto.

Tabella 3.8: Modalità di presenza delle imprese all'estero.

Modalità di presenza	Numero imprese	%
Import/ export spot	6	27,3
Agenti/ distributori	14	63,6
Uffici di rappresentanza	3	13,7
Unità produttiva all'estero (100% di proprietà)	2	9,1
Unità produttiva all'estero (in Joint Venture)	1	4,5
Unità commerciale all'estero (100% di proprietà)	4	18,2
Unità commerciale all'estero (in Joint Venture)	1	4,5
Contratti di franchising/ licensing	0	0
Altro	7	31,8

Fonte: Ns. elaborazione su dati da questionario.

Volendo classificare le imprese in base all'esperienza sui mercati esteri, la Tabella 3.9 specifica che quasi la metà delle aziende intervistate ha cominciato l'attività di internazionalizzazione a partire dal 2000, mentre una percentuale rilevante è attiva all'estero dagli anni '90. La Tabella 3.10, invece, dimostra come la maggior parte delle aziende sia presente in meno di dieci mercati esteri, mentre una buona percentuale sia attiva in più di trenta paesi, con un'azienda che opera in ben sessanta mercati differenti.

Tabella 3.9: Anno del primo ingresso delle imprese nei mercati esteri.

Anno di ingresso	Numero imprese	%
Dall'inizio dell'attività	1	4,5
Anni '70	2	9,1
Anni '80	2	9,1
Anni '90	5	22,7
Dal 2000 al 2009	9	40,9
Dal 2010 a oggi	0	0
Non risponde	3	13,7
Totale imprese	22	100

Fonte: Ns. elaborazione su dati da questionario.

Tabella 3.10: Numero di mercati esteri di presenza delle imprese.

Numero di mercati esteri	Numero imprese	%
1-5	6	27,3
6-10	5	22,7
11-20	0	0
21-30	0	0
31-40	4	18,2
>40	1	4,5
Non risponde	6	27,3
Totale imprese	22	100

Fonte: Ns. elaborazione su dati da questionario.

Passando ad analizzare le modalità di promozione utilizzate nei mercati esteri, nella Tabella 3.11 si nota come il sito Internet, i cataloghi e le brochure e la partecipazione alle fiere di settore siano quasi ugualmente importanti come modalità di promozione all'estero, con una preponderanza nell'utilizzo del sito Internet in lingua straniera. Fra le ulteriori tipologie di promozione le aziende intervistate aggiungono l'utilizzo di informatori scientifici e di agenti e broker all'estero per il contatto diretto, gli accordi di collaborazione con partner locali e l'uso di agenzie di rappresentanza.

Tabella 3.11: Principali strumenti di promozione utilizzati dalle imprese all'estero.

Strumenti di promozione	Numero imprese	%
Sito Internet	17	77,3
Cataloghi e brochure	15	68,2
Partecipazione a fiere di settore	12	54,5
Altro	7	31,8

Fonte: Ns. elaborazione su dati da questionario.

Seguendo la logica dell'approccio al mercato estero, le seguenti tre tabelle riportano le risposte date dagli intervistati relativamente alle motivazioni di ingresso nei mercati esteri, alle difficoltà incontrate e ai fattori rilevanti per avere successo oltre confine⁴⁸⁵. Agli intervistati è stato richiesto di attribuire a ciascun fattore un punteggio da 1 a 5, in cui con 1 si identifica un fattore per niente importante e con 5 un fattore molto importante, secondo il metodo della scala di Likert.

In primis, la Tabella 3.12 identifica il grado di rilevanza dei differenti fattori nella decisione di entrare nei mercati esteri. Come si può notare, in media le aziende intervistate ritengono molto importante effettuare analisi volte ad individuare i mercati con maggiore potenzialità. Le scelte dei concorrenti non rilevano particolarmente come motivazione di ingresso nei mercati esteri, così come le opportunità non programmate. Vengono tenute in considerazione, invece, l'intuizione e le capacità manageriali dell'imprenditore.

Tabella 3.12: Importanza dei principali fattori nella scelta dell'ingresso nei mercati esteri.

Motivazioni di ingresso	1		2		3		4		5		Punteggio medio
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	
Analisi svolte dall'impresa per individuare i mercati con maggiore potenzialità	2	9,1	1	4,5	6	27,3	3	13,7	10	45,4	3,81
Scelte dei concorrenti sull'ingresso nei mercati	4	18,2	4	18,2	9	40,8	3	13,7	2	9,1	2,77
Opportunità non programmate (es. ordine non	4	18,2	5	22,7	11	50	2	9,1	0	0	2,50

⁴⁸⁵ In questa sezione del questionario si richiama la parte teorica riguardante le minacce e le opportunità dell'internazionalizzazione e i fattori di successo delle piccole e medie imprese nei mercati esteri italiane trattata nel paragrafo 2.1.1.

sollecitato)											
Intuizione dell'imprenditore	2	9,1	2	9,1	8	36,3	7	31,8	3	13,7	3,00

Fonte: Ns. elaborazione su dati da questionario.

Passando a valutare le principali difficoltà riscontrate nell'approccio ai mercati esteri, la Tabella 3.13 evidenzia che la scarsa conoscenza del mercato è ritenuta una difficoltà abbastanza rilevante dalla maggior parte delle imprese, così come la complessità delle normative locali, la presenza di barriere doganali e logistiche. Indifferenti sono invece problematiche quali l'imprevedibilità dell'andamento del mercato, la scarsa assistenza, la necessità di adattamento del prodotto e la concorrenza locale. Sono identificati invece come poco importanti i problemi legati alla contrattualistica, alle barriere linguistiche e culturali, all'assenza di competenze per gestire le attività con l'estero all'interno dell'azienda e ai cambiamenti nei gusti e nelle preferenze dei clienti. Un'azienda intervistata ha sottolineato anche la problematica della concorrenza delle aziende originarie di paesi terzi.

Tabella 3.13: Principali difficoltà riscontrate nell'approccio ai mercati esteri da parte delle imprese.

Difficoltà	1		2		3		4		5		Punteggio medio
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	
Scarsa conoscenza del mercato	2	9,1	4	18,2	7	31,8	8	36,3	1	9,1	3,09
Complessità delle normative locali	3	13,7	4	18,2	9	40,8	4	18,2	2	9,1	2,90
Scarsa assistenza per informazioni e procedure	4	18,2	4	18,2	7	31,8	6	27,3	1	9,1	2,81
Barriere linguistiche e culturali	4	18,2	7	31,8	8	36,3	2	9,1	1	4,5	2,50
Barriere doganali e logistiche	3	13,7	6	27,3	4	18,2	8	36,3	1	4,5	2,90
Problemi legati alla contrattualistica	4	18,2	8	36,3	6	27,3	3	13,7	1	4,5	2,50
Assenza all'interno dell'azienda di competenze tecniche e specialistiche per gestire le attività con l'estero	5	22,7	7	31,8	4	18,2	5	22,7	1	4,5	2,54
Necessità di adattamento del	6	27,3	3	13,7	7	31,8	4	18,2	2	9,1	2,68

prodotto											
Imprevedibilità dell'andamento del mercato	3	13,7	5	22,7	8	36,3	4	18,2	2	9,1	2,86
Rapidi cambiamenti nei gusti/preferenze dei clienti	6	27,3	9	40,8	4	18,2	2	9,1	1	4,5	2,22
Concorrenza locale	5	22,7	3	13,7	7	31,8	4	18,2	3	13,7	2,86

Fonte: Ns. elaborazione su dati da questionario.

Nella Tabella 3.14 sono in ultimo identificati i fattori ritenuti importanti per il successo delle aziende e dei loro prodotti all'estero. Tutti i fattori specificati in sede di questionario sono definiti abbastanza o molto significativi; in particolar modo più della metà degli intervistati considera la produzione di prodotti di qualità, il possedere una buona reputazione e un brand affermato come molto rilevanti per avere successo nei mercati esteri. Poco meno della metà delle aziende definisce molto importante anche l'offerta di prodotti innovativi e a prezzi convenienti.

Tabella 3.14: Principali fattori di successo sui mercati esteri per le aziende intervistate.

Fattori di successo	1		2		3		4		5		Punteggio medio
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	
Innovare continuamente i prodotti	0	0	1	4,5	4	18,2	8	36,3	9	40,9	4,13
Possedere un brand affermato	0	0	0	0	4	18,2	6	27,3	12	54,5	4,36
Fissare prezzi convenienti	1	4,5	1	4,5	3	13,7	7	31,8	10	45,4	4,09
Produrre prodotti di qualità	0	0	0	0	1	4,5	7	31,8	14	63,6	4,59
Avere una buona reputazione	0	0	1	4,5	0	0	8	36,3	13	59,1	4,50

Fonte: Ns. elaborazione su dati da questionario.

In conclusione della seconda sezione del questionario, sono state prese in esame le aree geografiche di interesse futuro per le imprese e la motivazione della scelta. La Tabella 3.15 mostra che le aziende polesane sono interessate a espandere le loro attività non solo in altri paesi europei, ma anche verso mercati meno conosciuti e geograficamente e culturalmente più lontani. Strumentalmente al presente lavoro rileva come la Federazione Russa e i paesi dell'Est europeo, una volta nell'orbita dell'URSS, rappresentino un interessante mercato futuro per una buona percentuale di aziende intervistate. Altri paesi europei ritenuti attrattivi sono la Germania, la Francia e l'Austria, mentre al di fuori dell'Europa le aziende polesane sarebbero interessate a operare in

aree come il Nord Africa, il Medio Oriente, l’America del Sud e l’Asia Sud-orientale, in particolare in paesi quali la Cina e l’India. Fra le motivazioni maggiormente ricorrenti della scelta di queste aree rilevano l’espansione dei mercati e dell’economia dei paesi in oggetto, la presenza di contatti già in essere con clienti o fornitori, la vicinanza geografica o la conoscenza pregressa del mercato, il bisogno infrastrutturale e l’apprezzamento del *Made in Italy* da parte della clientela estera.

Tabella 3.15: Aree geografiche o paesi di interesse futuro per le aziende intervistate.

Paese	Numero imprese interessate	%
Russia	6	27,3
Est-Europa	5	22,7
Nord Africa	4	18,2
Germania	4	18,2
Medio Oriente	4	18,2
USA	3	13,6
America del Sud	3	13,6
Cina	3	13,6
Francia	3	13,6
Austria	2	9,1
Far East	2	9,1
India	2	9,1
Non risponde	2	9,1

Fonte: Ns. elaborazione su dati da questionario.

Collegandosi all’interesse dimostrato dalle aziende nei confronti della Federazione Russa e dei paesi dell’Est europeo, nella terza parte del questionario ci si è focalizzati sul mercato russo.

In primis, si è chiesto alle aziende di indicare se fossero già presenti con un qualche tipo di attività nel paese di riferimento e, in caso di risposta negativa, se fossero interessate a operare in tale mercato in un futuro e per quale motivo. Nella Tabella 3.16 si nota come la metà delle imprese intervistate operi già nel mercato russo, con modalità che verranno analizzate nel prosieguo del paragrafo. Delle imprese che non sono ancora attive nel paese di riferimento più della metà sarebbe interessata a espandersi nella Federazione Russa, che viene considerata come un mercato ampio e in espansione con una buona prospettiva di consumo di prodotti *Made in Italy*. Le aziende non

interessate, che corrispondono a più di un terzo, escludono la possibilità di entrare in questo mercato a causa dei costi di trasporto troppo elevati e della situazione socio-economica contingente, anche alla luce delle ingenti perdite subite da molte aziende italiane già operanti nel paese.

Tabella 3.16: Presenza e interesse nel mercato russo delle aziende intervistate.

Operatività	Numero imprese	%
Si	11	50
No	11	50
(di cui) interessate	7	63,6
non interessate	4	36,4

Fonte: Ns. elaborazione su dati da questionario.

I dati riportati nelle prossime tabelle riguardano le undici imprese polesane intervistate che sono già attive sul mercato russo, per la totalità operanti nel business to business e in maggior parte piccole e medie imprese. Per quanto concerne l'esperienza temporale nel paese, la Tabella 3.17 indica che la maggior parte delle imprese è presente sul mercato russo da relativamente poco tempo, tra i quattro e i sei anni. Non ci sono imprese per le quali il mercato è ormai consolidato (più di dieci anni di presenza) mentre per una discreta percentuale il paese rappresenta un mercato relativamente nuovo (meno di tre anni di presenza).

Tabella 3.17: Anni di presenza sul mercato russo delle aziende intervistate.

Anni	Numero imprese	%
<1	1	9,1
1-3	1	9,1
4-6	5	45,4
7-9	2	18,2
≥10	0	0
Non risponde	2	18,2

Fonte: Ns. elaborazione su dati da questionario.

Dopo aver identificato l'anno dell'avvio delle attività di internazionalizzazione nella Federazione Russa, dalla Tabella 3.18 si evincono le modalità della presenza delle imprese intervistate nel paese,

confrontate con le modalità con cui le stesse sono presenti generalmente all'estero. Sia per quanto riguarda la Russia sia per le attività di internazionalizzazione generiche, la modalità prescelta dalla maggior parte delle imprese è l'utilizzo di agenti o distributori. In generale, altre modalità comprendono l'importazione o esportazione spot, l'istituzione all'estero di uffici di rappresentanza e unità produttive o commerciali in proprietà e il contatto diretto. Nella Federazione Russa, alla generale tendenza dell'uso di agenti o distributori si affiancano l'attuazione di importazioni o esportazioni spot e altre modalità identificate dalle aziende intervistate, come il contatto diretto con i clienti e i contratti con agenzie estere.

Tabella 3.18: Modalità di presenza – confronto fra paesi esteri e Federazione Russa.

Modalità di presenza	Paesi esteri		Federazione Russa	
	Numero imprese	%	Numero imprese	%
Import/ export spot	2	18,2	2	18,2
Agenti/ distributori	10	90,1	7	63,6
Uffici di rappresentanza	2	18,2	0	0
Unità produttiva all'estero (100% di proprietà)	2	18,2	0	0
Unità produttiva all'estero (in Joint Venture)	0	0	0	0
Unità commerciale all'estero (100% di proprietà)	2	18,2	0	0
Unità commerciale all'estero (in Joint Venture)	0	0	0	0
Contratti di franchising/ licensing	0	0	0	0
Altro	1	9,1	3	27,3

Fonte: Ns. elaborazione su dati da questionario.

La Tabella 3.19 indica come per la quasi totalità delle aziende intervistate il mercato russo sia visto come un mercato di sbocco per la propria offerta; per una sola impresa esso costituisce una piattaforma di approvvigionamento mentre nessuna lo considera un mercato finanziario.

Tabella 3.19: La Federazione Russa come tipologia di mercato per le imprese intervistate.

Tipologia di mercato	Numero imprese	%
Di sbocco	10	90,1

Di approvvigionamento	1	9,1
Finanziario	0	0

Fonte: Ns. elaborazione su dati da questionario.

Per quanto riguarda i prodotti commercializzati in Russia, essi ricalcano quelli destinati ai mercati esteri in generale e sono molto eterogenei fra le imprese, fra cui: tubi in acciaio, radiatori, vasi in terracotta e smaltati, granulatori, filtri macchina, componenti per l'automazione pneumatica. L'approvvigionamento nella Federazione Russa riguarda la materia prima del larice siberiano.

La Tabella 3.20 confronta gli strumenti di promozione utilizzati genericamente all'estero con quelli usati nella Federazione Russa. In generale, sono ampiamente impiegati tutti gli strumenti di promozione suggeriti (sito Internet, cataloghi e brochure, fiere di settore) e alcune modalità ulteriori, come gli agenti e le agenzie di rappresentanza. Nella Federazione Russa si ricalca la tendenza generale, con un utilizzo rilevante della partecipazione alle fiere di settore e l'aggiunta di alcuni strumenti fra cui il contatto diretto con gli acquirenti, la realizzazione di specifici incontri con *buyers* russi e l'organizzazione di corsi di formazione destinati ai rivenditori di zona. Si riscontra un uso inferiore, rispetto a quanto avviene nei restanti paesi esteri, degli strumenti promozionali individuati, probabilmente dovuto alle difficoltà linguistiche e di traduzione nella realizzazione di siti Internet, cataloghi e brochure in lingua locale.

Tabella 3.20: Strumenti promozionali – confronto fra paesi esteri e Federazione Russa.

Strumenti di promozione	Paesi esteri		Federazione Russa	
	Numero imprese	%	Numero imprese	%
Sito Internet	10	90,1	6	54,5
Cataloghi e brochure	9	81,8	7	63,6
Partecipazione a fiere di settore	10	90,1	8	72,7
Altro	2	18,2	4	36,4

Fonte: Ns. elaborazione su dati da questionario.

Andando ad analizzare i punti di forza e di debolezza delle aziende intervistate e dei loro prodotti sul mercato russo, la Tabella 3.21 ne sottolinea i principali. Fra le positività rilevano la qualità del prodotto, il *Made in Italy*, l'unicità del prodotto, la customizzazione e il servizio. Fra i punti di debolezza si distingue il prezzo troppo elevato con cui il prodotto è offerto sul mercato, dovuto

anche alla distanza geografica e alle questioni doganali che aumentano il costo del trasporto. La burocrazia, unita alla diversa moneta e lingua, rappresenta un'ulteriore negatività, così come la resistenza iniziale del mercato ai marchi poco conosciuti.

Tabella 3.21: Principali punti di forza e di debolezza delle aziende intervistate nella Federazione Russa.

Punti di forza	Numero imprese	%	Punti di debolezza	Numero imprese	%
Qualità prodotto	6	54,5	Prezzo prodotto	3	27,3
<i>Made in Italy</i>	3	27,3	Distanza geografica	3	27,3
Unicità prodotto	2	18,2	Dogane e burocrazia	3	27,3
Customizzazione e servizio	2	18,2	Marchio poco conosciuto	2	18,2

Fonte: Ns. elaborazione su dati da questionario.

Le tabelle conclusive di questa sezione riguardano i principali fattori che hanno condotto alla decisione di operare nel mercato russo e le difficoltà riscontrate nell'approcciarvisi, confrontate con i dati relativi ai paesi esteri in generale.

La Tabella 3.22 mostra come per la maggior parte delle imprese, nel caso della loro attività nei mercati esteri in generale, rilevino molto le analisi atte a individuare i mercati con maggiore potenzialità, mentre non incidono particolarmente l'intuizione dell'imprenditore e le opportunità non programmate; abbastanza significative sono ritenute anche le scelte dei concorrenti sull'ingresso nei mercati esteri. Per quanto riguarda il mercato russo, le analisi preventive rappresentano uno strumento importante. Le opportunità non programmate e l'intuizione imprenditoriale rilevano poco, mentre le scelte dei concorrenti hanno un'incidenza media.

Tabella 3.22: Motivazioni d'ingresso – confronto fra paesi esteri e Federazione Russa.

Motivazioni di ingresso – Paesi esteri	1		2		3		4		5		Punteggio medio
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	
Analisi svolte dall'impresa per individuare i mercati con maggiore potenzialità	0	0	1	9,1	4	36,4	1	9,1	5	45,4	3,90
Scelte dei concorrenti	0	0	2	18,2	5	45,4	2	18,2	2	18,2	3,36

sull'ingresso nei mercati											
Opportunità non programmate (es. ordine non sollecitato)	0	0	4	36,4	6	54,5	1	9,1	0	0	2,72
Intuizione dell'imprenditore	1	9,1	1	9,1	5	45,4	3	27,3	1	9,1	3,18
Motivazioni di ingresso – Federazione Russa	1		2		3		4		5		Punteggio medio
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	
Analisi svolte dall'impresa per individuare i mercati con maggiore potenzialità	1	9,1	3	27,3	2	18,2	2	18,2	3	27,3	3,27
Scelte dei concorrenti sull'ingresso nei mercati	0	0	4	36,4	5	45,4	0	0	2	18,2	3,00
Opportunità non programmate (es. ordine non sollecitato)	2	18,2	2	18,2	4	36,4	2	18,2	1	9,1	2,81
Intuizione dell'imprenditore	1	9,1	4	36,4	2	18,2	3	27,3	1	9,1	2,90

Fonte: Ns. elaborazione su dati da questionario.

La Tabella 3.23 presenta le maggiori difficoltà identificate dalle aziende nell'operare nei paesi esteri e nella Federazione Russa. A livello generale, sono considerate rilevanti difficoltà la concorrenza locale e la scarsa conoscenza e l'imprevedibilità del mercato; hanno media importanza le normative complesse, la scarsa assistenza ricevuta per le procedure, le barriere doganali e logistiche e l'adattamento del prodotto. Hanno poco rilievo i problemi legati alla contrattualistica, le barriere linguistiche e culturali e l'assenza di personale competente per l'estero. Per quanto riguarda la Federazione Russa, in media rilevano maggiormente la scarsa conoscenza del mercato e l'imprevedibilità dell'andamento dello stesso, le barriere doganali e logistiche e la complessità delle normative locali. L'opinione in generale è indifferente per quanto riguarda la concorrenza locale, la necessità dell'adattamento del prodotto, le barriere linguistiche e culturali e la scarsa assistenza per informazioni e procedure. Hanno una debole rilevanza i problemi legati alla contrattualistica e all'assenza di personale specifico.

Tabella 3.23: Principali difficoltà all'internazionalizzazione – confronto fra paesi esteri e Federazione Russa.

Difficoltà – Paesi esteri	1		2		3		4		5		Punteggio medio
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	
Scarsa conoscenza del mercato	1	9,1	1	9,1	3	27,3	5	45,4	1	9,1	3,27
Complessità delle normative locali	1	9,1	2	18,2	5	45,4	1	9,1	2	18,2	3,09
Scarsa assistenza per informazioni e procedure	2	18,2	1	9,1	6	54,5	1	9,1	1	9,1	2,81
Barriere linguistiche e culturali	3	27,3	2	18,2	5	45,4	1	9,1	0	0	2,36
Barriere doganali e logistiche	0	0	3	27,3	4	36,4	3	27,3	1	9,1	3,18
Problemi legati alla contrattualistica	2	18,2	4	36,4	3	27,3	1	9,1	1	9,1	2,54
Assenza all'interno dell'azienda di competenze tecniche e specialistiche per gestire le attività con l'estero	4	36,4	3	27,3	1	9,1	2	18,2	1	9,1	2,36
Necessità di adattamento del prodotto	2	18,2	1	9,1	5	45,4	1	9,1	2	18,2	3,00
Imprevedibilità dell'andamento del mercato	1	9,1	1	9,1	5	45,4	2	18,2	2	18,2	3,27
Concorrenza locale	0	0	2	18,2	4	36,4	3	27,3	2	18,2	3,45
Difficoltà – Federazione Russa	1		2		3		4		5		Punteggio medio
Russa	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	
Scarsa conoscenza del mercato	0	0	1	9,1	4	36,4	3	27,3	3	27,3	3,72
Complessità delle normative locali	0	0	4	36,4	1	9,1	3	27,3	3	27,3	3,45
Scarsa assistenza per informazioni e procedure	0	0	5	45,4	4	36,4	2	18,2	0	0	2,72

Barriere linguistiche e culturali	2	18,2	3	27,3	4	36,4	1	9,1	1	9,1	2,63
Barriere doganali e logistiche	0	0	3	27,3	4	36,4	0	0	4	36,4	3,45
Problemi legati alla contrattualistica	1	9,1	5	45,4	3	27,3	2	18,2	0	0	2,54
Assenza all'interno dell'azienda di competenze tecniche e specialistiche per gestire le attività con l'estero	4	36,4	3	27,3	3	27,3	1	9,1	0	0	2,09
Necessità di adattamento del prodotto	2	18,2	2	18,2	4	36,4	2	18,2	1	9,1	2,81
Imprevedibilità dell'andamento del mercato	1	9,1	1	9,1	3	27,3	5	45,4	1	9,1	3,36
Concorrenza locale	2	18,2	1	9,1	5	45,4	1	9,1	2	18,2	3,00

Fonte: Ns. elaborazione su dati da questionario.

3.1.3 I tipi di assistenza ricercata dalle imprese nelle attività di internazionalizzazione

La parte conclusiva del questionario si è focalizzata sull'assistenza che Unindustria può fornire alle associate come supporto alle loro attività di internazionalizzazione, nonché sull'appartenenza delle imprese ad associazioni di categoria e sulla registrazione del marchio dei loro prodotti.

I tre gruppi indagati di attività di supporto riguardano la fornitura di informazioni, la consulenza e la formazione, le iniziative promozionali. Alle imprese è stato poi richiesto di elencare tre aree o paesi in cui è avvertita maggiormente la necessità di assistenza.

Per quanto riguarda la tipologia di informazioni di supporto che potrebbero essere fornite dall'associazione di categoria, la Tabella 3.24 mostra come le informazioni più ricercate e ritenute più utili riguardino le opportunità di business all'estero, seguite da quelle in merito alle iniziative e agli strumenti finanziari a sostegno dell'internazionalizzazione e da comunicazioni sulle fiere o sulle missioni organizzate all'estero. Si ricercano informazioni anche sulle opportunità di creazione di partnership con altre imprese con cui affrontare le attività oltre confine.

Tabella 3.24 Tipologia di informazioni di supporto ricercate dalle aziende intervistate.

Informazioni	Numero imprese	%
Iniziative a favore dell'internazionalizzazione	10	45,4
Strumenti finanziari a sostegno dell'internazionalizzazione	10	45,4
Bandi pubblici a favore dell'internazionalizzazione	7	31,8
Opportunità di business	16	72,7
Schede Paese	3	13,6
Fiere o missioni all'estero	9	40,9
Altro	1	4,5

Fonte: Ns. elaborazione su dati da questionario.

Per quanto concerne, invece, le attività di consulenza e di formazione, dalla Tabella 3.25 traspare la necessità delle imprese di ricevere supporto principalmente nella ricerca di partner esteri e nelle attività di marketing internazionale. Per un quarto delle imprese rilevano anche la consulenza e la formazione linguistica e quella riguardante la contrattualistica internazionale. Fra le altre tipologie di supporto sono state sottolineate l'assistenza per il pagamento degli insoluti e la consulenza sulle normative specifiche sui prodotti all'estero.

Tabella 3.25: Attività di consulenza e formazione ricercate a supporto dell'internazionalizzazione.

Consulenza e formazione	Numero imprese	%
Marketing internazionale	10	45,4
Fiscalità internazionale	3	13,6
Pagamenti internazionali	4	18,2
Gare, bandi, appalti	4	18,2
Ricerca di partner esteri	14	63,6
Trasporti internazionali	3	13,6
Tecnica doganale	4	18,2
Contrattualistica internazionale	5	22,7
Corsi di lingua	5	22,7
Altro	2	9,1

Fonte: Ns. elaborazione su dati da questionario.

Da ultimo, la Tabella 3.26 offre una panoramica sulle tipologie di iniziative promozionali ricercate a supporto delle attività d'impresa. Rilevano maggiormente la realizzazione di incontri Business to Business e con rappresentanti esteri istituzionali e *buyers*. Una buona percentuale di imprese ritiene importanti anche l'attuazione di missioni commerciali e reti all'estero e la partecipazione congiunta alle fiere internazionali di settore.

Tabella 3.26: Iniziative promozionali richieste a supporto dell'internazionalizzazione.

Iniziative promozionali	Numero imprese	%
Missioni commerciali all'estero	7	31,8
Incontri con rappresentanti esteri (istituzioni, buyers)	10	45,4
Incontri B2B	9	40,9
Fiere internazionali di settore	7	31,8
Realizzazioni di reti all'estero	7	31,8
Altro	0	0

Fonte: Ns. elaborazione su dati da questionario.

Nella Tabella 3.27 sono identificati i principali paesi o aree in cui le imprese intervistate avvertono la maggiore necessità di assistenza. Fra questi rilevano in misura elevata la Federazione Russa, l'America Latina e gli Stati Uniti, il Far East e il Medio Oriente; si tratta soprattutto di mercati non tradizionali in cui le imprese già operano o sono interessate a operare in un futuro (si veda la Tabella 3.15).

Tabella 3.27: Paesi o aree in cui le imprese intervistate avvertono necessità di assistenza.

Paese o area	Numero imprese	%
Russia	6	27,3
America Latina	6	27,3
USA	5	22,7
Far East	5	22,7
Medio Oriente	4	18,2
Germania	2	9,1
Est Europa	2	9,1
Africa	2	9,1

Estero	2	9,1
--------	---	-----

Fonte: Ns. elaborazione su dati da questionario.

L'assistenza alle imprese nelle aree individuate e non solo può essere fornita da Associazioni di categoria nazionali ed estere. La metà delle imprese intervistate dichiara di essere iscritta a un'associazione di categoria nazionale, fra cui rilevano Unindustria, Confcommercio, Assoindustria e altre più specifiche del particolare settore di appartenenza (Federchimica, Federlegno arredo, Federturismo, Acrib, Assocomplast, Assofluid). È interessante rilevare come solo un'azienda, attiva nel settore del riscaldamento, sia iscritta a un'associazione di categoria estera.

Tabella 3.28: Iscrizione ad associazioni di categoria nazionali e internazionali.

Iscrizione ad associazioni di categoria	Nazionali		All'estero	
	Numero imprese	%	Numero imprese	%
Sì	11	50	1	4,5
No	7	31,8	16	72,7
Non risponde	4	18,2	5	22,7

Fonte: Ns. elaborazione su dati da questionario.

In conclusione, è stato chiesto alle aziende intervistate se i loro prodotti fossero identificati da un marchio o meno e, in caso di risposta affermativa, se il loro marchio fosse registrato.

La Tabella 3.29 mostra come la quasi totalità delle imprese identifichi i propri prodotti con uno specifico marchio. Le aziende che non appongono un *brand* lavorano prevalentemente per conto terzi. È interessante notare come una buona parte delle imprese abbia registrato il proprio marchio sia in Italia sia all'estero, mentre si assiste anche a una tendenza inversa di mancata registrazione da parte di un quasi equivalente numero di imprese.

Tabella 3.29: Apposizione del marchio e sua registrazione in Italia e all'estero.

Marchio	Numero imprese	%
No	5	22,7
Sì	17	77,3
(di cui) Registrato in Italia e all'estero	7	41,2

Registrato solo in Italia	4	23,5
Registrato solo all'estero	0	0
Non registrato	6	35,3

Fonte: Ns. elaborazione su dati da questionario.

Nel complesso, dall'indagine quantitativa svolta su un campione di imprese polesane e presentata in questa sezione emerge una visione delle aziende del territorio meno negativa del panorama riportato in precedenza. Pur con i limiti rappresentati dal basso tasso di risposta al questionario, che ha generato un campione abbastanza limitato, i risultati dell'indagine possono delineare quella che si può definire la "realtà imprenditoriale media" polesana.

Si tratta di un'impresa di piccole-medie dimensioni che opera a livello di Business to Business, con una percentuale di fatturato realizzato all'estero ancora medio-bassa e una presenza commerciale prevalente in Italia e nei paesi europei, che si deve confrontare con un mercato italiano tendenzialmente saturo e con una concorrenza sia nazionale che estera. L'impresa media opera in modo continuativo e tendenzialmente da più di dieci anni in un decina di mercati esteri, soprattutto mediante esportazioni spot e agenti o distributori in loco e con vari strumenti di promozione. Nella decisione dei mercati in cui entrare rilevano le analisi svolte sui mercati con maggiori potenzialità e l'intuizione dell'imprenditore; fra le principali difficoltà riscontrabili spiccano la scarsa conoscenza dei mercati, la debole assistenza per informazioni e procedure e la presenza di barriere doganali e logistiche. Per avere successo sui mercati esteri, essa punta su prodotti di qualità, una buona reputazione e un *brand* affermato. L'azienda media è interessata a operare, in futuro, in mercati non tradizionali come la Federazione Russa, l'Est Europa, il Medio Oriente e il Nord Africa e necessita di assistenza per le attività in tali aree, soprattutto nel reperimento di informazioni a sostegno dell'internazionalizzazione (iniziative, strumenti finanziari), nella consulenza e nella formazione internazionale (marketing, ricerca di partner esteri) e nella promozione (incontri con *buyer* esteri, missioni commerciali e fiere, reti all'estero). L'azienda è iscritta a una o più associazioni di categoria e possiede un brand registrato.

Per quanto riguarda, invece, "l'azienda media polesana" operante nella Federazione Russa, essa è presente da circa cinque anni nel mercato, commercializzando i propri prodotti tramite agenti e distributori o contatti diretti con i *buyer*, e promuovendoli nelle fiere di settore e tramite cataloghi e *brochure*. La motivazione per l'ingresso nel paese è rappresentata principalmente dall'elevata

potenzialità dello stesso, nonostante siano presenti plurime difficoltà fra cui la scarsa conoscenza e l'imprevedibilità dell'andamento del mercato. I principali punti di forza dei prodotti sono la qualità e il *Made in Italy*, mentre risaltano come punti di debolezza la complessità geografica e la burocrazia doganale.

Poiché l'indagine quantitativa e una successiva generalizzazione del modello, seppur utile, non sono in grado di descrivere in modo soddisfacente le peculiarità delle diverse realtà presenti sul territorio polesano, nel successivo sottocapitolo si riporteranno i risultati di un'indagine qualitativa svolta mediante interviste con alcune aziende polesane operanti in vari mercati esteri e nella Federazione Russa, al fine di approfondire la conoscenza delle strategie e degli strumenti utilizzati all'estero e di sottolineare la presenza di casi di successo ed eccellenze anche tra le imprese del territorio della provincia di Rovigo.

3.2 Parte seconda: la ricerca qualitativa

3.2.1 Scelte di metodo della ricerca e principali caratteristiche delle aziende intervistate

La ricerca quantitativa, presentata nella prima parte del capitolo, ha permesso di identificare le strategie di internazionalizzazione di un campione di imprese polesane, evidenziando come nella provincia di Rovigo siano presenti molte aziende che operano in modo continuativo con l'estero. Ponendosi come obiettivo quello di indagare in maggiore profondità i fenomeni di internazionalizzazione e le caratteristiche delle attività svolte dalle imprese citate nella Federazione Russa, alla fase quantitativa della ricerca è seguita una fase qualitativa⁴⁸⁶. Essa è stata attuata tramite la realizzazione di alcuni *case study*⁴⁸⁷, muovendo le basi da alcune interviste svolte presso le sedi di sei realtà di spicco del territorio, operanti nei mercati Business to Business, attive, con modalità eterogenee, all'estero e presenti, a diversi stadi del processo di internazionalizzazione, nella Federazione Russa.

Rispettando la volontà degli intervistati di mantenere il proprio anonimato e quello dell'azienda, ci si riferirà alle sei imprese con una diversa lettera dell'alfabeto. L'azienda A, di cui è stata

⁴⁸⁶ Sulla rilevanza delle ricerche qualitative nel marketing si veda BONOMA T., "Case research in marketing: opportunities, problems, and a process", *Journal of Marketing Research*, Vol. 12, 1985, pp. 199-208.

⁴⁸⁷ Per case study si intende: "a description, directly obtained, of a management situation based on interview, archival, naturalistic observation, and other data, constructed to be sensitive to the context in which management behavior takes place and to its temporal restraints" (BONOMA T., *op. cit.*, p. 204).

intervistata la Responsabile del Dipartimento Sales and Marketing, si trova a Badia Polesine e opera nel settore dentale. L'azienda B, della quale si è preso contatto con la Marketing Manager, è situata a Rovigo ed è attiva nel settore parafarmaceutico/cosmetico⁴⁸⁸. L'impresa C, anch'essa localizzata a Rovigo, realizza componenti per l'automazione pneumatica; l'intervista è stata svolta con l'Export Manager. L'impresa D si occupa della produzione di stampi e macchine per l'industria alimentare, con sede a Badia Polesine e la cui persona di riferimento è stata il General Manager. Presso l'azienda E, con sede ad Arquà Polesine e attiva nel settore dei radiatori, ci si è confrontati con la Responsabile Marketing, mentre sempre ad Arquà Polesine si è preso contatto con il proprietario di un'azienda che si occupa della realizzazione di fuochi artificiali e di spettacoli pirotecnici.

Le interviste, svolte nel mese di Ottobre e di Novembre 2014⁴⁸⁹, si sono concentrate sull'approfondimento dei temi del questionario, specificatamente suddivisi nelle seguenti tre sezioni: caratteristiche generali dell'azienda, peculiarità dell'internazionalizzazione e focus sulla Federazione Russa⁴⁹⁰. Nell'esposizione dei risultati delle interviste si seguirà quest'ordine tematico, riportando le domande rivolte agli intervistati, di volta in volta seguite da un'analisi delle risposte e da alcune citazioni ritenute tra le più significative e distintive.

Nella prima parte della ricerca sono stati posti agli intervistati alcuni stimoli relativi alla filosofia e alle strategie dell'impresa.

Quali sono la vision e la mission dell'azienda?

A questo quesito, la maggior parte degli intervistati ha risposto che la propria azienda pone l'accento sulla qualità dei prodotti e del servizio ai clienti e sulla possibilità di personalizzare l'offerta in modo flessibile. L'azienda B punta anche sulla naturalità, la sicurezza e l'innovazione delle materie prime; l'innovazione è al centro anche della *vision* dell'azienda D. Per l'azienda C detiene grande valore la produzione totalmente *Made in Italy*, mentre l'azienda A si concentra sulla creazione di un percepito distintivo del brand. L'azienda F concentra i suoi investimenti sul rispetto delle normative e sull'ottenimento delle certificazioni per la sicurezza, oltre che sulla massima attenzione alle esigenze dei clienti.

⁴⁸⁸ L'intervista in oggetto è stata svolta in lingua inglese, con Ns. traduzione.

⁴⁸⁹ Ad eccezione dell'intervista all'azienda F, realizzata nel mese di Gennaio 2015.

⁴⁹⁰ Si fa presente che, delle sei aziende intervistate, due non avevano partecipato all'indagine conoscitiva quantitativa svolta in precedenza.

Come si può riassumere la strategia dell'impresa?

A questa domanda ogni soggetto intervistato ha risposto in modo differente, nonostante tutte le strategie abbiano in comune l'accento sulla qualità della produzione. La strategia dell'azienda A si focalizza sull'aumento del portafoglio prodotti, sul consolidamento della presenza nei mercati già presidiati e sull'espansione in nuovi paesi. Quest'ultima attività, insieme alla customizzazione e diversificazione dei propri prodotti, è alla base anche della strategia dell'azienda D. L'azienda B si concentra sulla ricerca e lo sviluppo, sul brevetto dei propri prodotti e sulla qualità delle materie prime, avendo come fine ultimo la soddisfazione dei clienti. L'azienda C riassume la propria strategia in tre punti chiave: ottima qualità, buon rapporto qualità-prezzo e servizio garantito. L'azienda F, invece, è concentrata prevalentemente sulla sopravvivenza nel periodo contingente di crisi, focalizzandosi sui mercati esteri e su una strategia basata sullo sviluppo del prodotto:

“In questo particolare momento concentriamo i nostri sforzi per resistere alla crisi, che ha colpito anche il nostro settore, nonostante sia in Italia sia all'estero non sia diminuito il desiderio, da parte dei nostri clienti, di celebrare e realizzare eventi arricchiti dai nostri prodotti e servizi (...) Cerchiamo quindi di lavorare con aziende con cui possiamo avere una liquidità immediata, possibilmente con pagamenti anticipati, cosa che è impossibile ormai da pretendere in Italia. (...) Per crescere stiamo adottando una strategia di sviluppo del prodotto: abbiamo di recente introdotto un nuovo prodotto professionale di nostra invenzione che migliorerà notevolmente le prestazioni dei fuochi d'artificio e stiamo cercando di promuoverlo ai nostri clienti”. (Azienda F)

La Responsabile Marketing dell'azienda E, a questa domanda e alla precedente, risponde con una precisazione, sottolineando l'importanza degli intermediari nella catena distributiva e della comunicazione *bottom-up*:

“Quando parliamo di strategia, intendiamo un concetto molto vasto che si può declinare in diverse fattispecie. La strategia dell'impresa, intesa come scopo dell'attività della stessa, è riconducibile alla mission aziendale, nel nostro caso la creazione di un livello di comfort ambientale nel rispetto dell'ambiente, tramite prodotti funzionali ed esteticamente apprezzati. La strategia intesa invece come commerciale e distributiva prevede la vendita a distributori locali, seguendo il canale di vendita grossista-installatore-cliente finale. Il grossista è un player statico e conservatore, che acquista solamente ciò che gli è richiesto e che sa che può vendere: a questa consapevolezza si rifà la nostra strategia di marketing, tramite la quale miriamo a creare le condizioni di mercato tali per cui i clienti, fra cui spiccano gli influenzatori di mercato, come architetti, termotecnici e interior designer, richiedano i nostri prodotti ai grossisti”. (Azienda E)

Quali sono i principali concorrenti con cui l'impresa si deve confrontare?

L'azienda C elenca fra i principali concorrenti alcune imprese tedesche, giapponesi e italiane, così come anche per l'impresa D il maggior *competitor* è un'azienda connazionale. L'azienda E si confronta con molti *competitor*, specifici per la tipologia di prodotto. Il proprietario dell'azienda F afferma di scontrarsi con concorrenti di grandi dimensioni, e in particolare con un'azienda tedesca e una polacca, oltre che con una concorrenza sleale distruttiva da parte delle imprese italiane. La Responsabile Marketing dell'azienda A riporta fra i concorrenti maggiori le imprese statunitensi e tedesche. Queste ultime sono riconosciute come le migliori del settore a livello globale e questo incide positivamente sulla reputazione dell'impresa, che sfrutta un *country-of-origin effect* prestato grazie alle sonorità della ragione sociale dell'azienda:

“Una curiosità riguarda il nome della nostra azienda: è stato scelto poiché contiene sonorità della lingua tedesca, e dunque permetteva e permette tuttora all'azienda di essere percepita come teutonica e di sfruttare così un country-of-origin effect prestato, legato all'affidabilità e alla qualità collegate alla Germania”. (Azienda A)

La Marketing Manager dell'impresa attiva nel settore parafarmaceutico/cosmetico sostiene, invece, che i propri prodotti non debbano temere alcune tipo di concorrenza, come dimostra la seguente affermazione:

“Siamo entrati nel mercato con un'ottica differente rispetto alle altre imprese che producono cosmetici, perché sfruttiamo i canali distributivi e promozionali dei prodotti parafarmaceutici e basiamo la nostra offerta su prodotti brevettati il cui ingrediente principale è la Vitamina E (...) Riteniamo che nessuno possa concorrere con la nostra azienda per quanto riguarda l'offerta”. (Azienda B)

Quali sono le politiche di azione specifica adottate dall'impresa per contrastare i competitors?

L'azienda A sottolinea l'importanza di una presenza capillare, di attività di marketing mirate e di un servizio di qualità al fine di contrastare i concorrenti nei diversi mercati; anche l'azienda E si concentra sulla vicinanza del servizio ai clienti, oltre che su una gamma ampia di prodotti, capace di soddisfare le richieste più eterogenee. L'impresa B si impegna, invece, sull'ottenimento di brevetti per i propri prodotti e sull'utilizzo di materie prime naturali e sicure. L'azienda C si concentra sulla qualità delle materie prime e sulla customizzazione dei prodotti, resa possibile dalla piccola dimensione aziendale, che danno valore aggiunto all'offerta e le permettono di non subire le conseguenze delle “guerre dei prezzi” innescate dai *competitor*:

“I nostri principali concorrenti hanno innescato una guerra dei prezzi al ribasso e per rimanere competitivi operano delocalizzazioni in territori come Cina, Turchia o Estremo Oriente, dove i costi

del lavoro e delle materie prime sono più bassi. Noi invece basiamo il nostro vantaggio competitivo soprattutto sulla realizzazione di prodotti di alta qualità, ottenuti utilizzando materie prime di provenienza europea e una lavorazione al 100% italiana, che ci permettono di detenere alcuni grandi clienti internazionali, come ad esempio Volvo. Inoltre, il fulcro della nostra forza strategica è l'essere un'impresa piccola e dinamica, che può realizzare un più stretto rapporto con i propri clienti anche tramite prodotti customizzati con flessibilità". (Azienda C)

La vocazione iniziale e la cura gestionale sono state identificate come il principale punto di forza per contrastare i competitor da parte dell'azienda D, poiché le permette di detenere clienti internazionali:

"Abbiamo come clienti le maggiori aziende produttrici di biscotti, cracker e chips. Il nostro punto di forza si basa sulla grande cura che riponiamo nel nostro lavoro, supportati anche dal fatto che l'azienda sia nata come produttrice di stampi". (Azienda D)

Anche l'azienda F concentra il proprio vantaggio competitivo sulla conoscenza pluridecennale del settore, dei prodotti e dei servizi offerti, forte del fatto che molte imprese concorrenti non abbiano competenze tecniche approfondite per fornire un pari livello di servizio e consulenza.

Come valutate il trend del settore o dei settori in cui operate sul mercato interno ed estero?

In linea generale, il mercato italiano è considerato saturo. Le aziende C e D, a questo proposito, realizzano la maggior parte del loro fatturato all'estero, rispettivamente il 60% e il 96%. Al contrario, l'azienda E è ancora molto vincolata al mercato italiano, nonostante la sua saturazione e la crisi del settore dell'edilizia cui è legata, così come l'azienda F realizza il 70% del suo fatturato in Italia. La situazione economica attuale e l'evoluzione dei mercati a livello globale sono evidenziate dalla Responsabile Marketing dell'Azienda A, che rimarca:

"Il trend è quello dell'Europa come mercato in stagnazione, mentre paesi come Brasile, Cina, Russia, India, e aree come l'Africa e il Medio Oriente, sempre meno emergenti e sempre più sviluppate, fungeranno da traino sempre maggiore dell'economia mondiale, con una crescita notevolmente più elevata rispetto a quella europea". (Azienda A)

3.2.2 Le attività internazionali delle imprese intervistate

Nella seconda sezione dell'intervista ci si è focalizzati sull'internazionalizzazione delle aziende analizzate, richiamando e approfondendo alcune tematiche già trattate in sede di indagine quantitativa.

Da quanto tempo e perché l'attività d'impresa è stata internazionalizzata?

Tutte le imprese intervistate hanno dimostrato un interesse nei paesi esteri come mercati di sbocco. L'azienda A, nata negli anni '80, ha fin da subito cominciato a operare sui mercati extra nazionali. L'azienda B riconduce l'inizio della presenza all'estero all'anno 2003, con un'accelerazione particolare delle attività oltre confine negli ultimi due-tre anni. L'azienda C riconosce nella partecipazione alla fiera di Hannover del 1991 la prima esperienza di approccio ai mercati esteri e l'inizio dell'espansione commerciale, mentre l'azienda E concentra, dal 1970, la sua presenza nei mercati tradizionali europei e nell'Europa dell'Est.

L'azienda D ha cominciato la sua espansione internazionale una decina di anni fa ed è ad oggi presente in tutti i paesi con una situazione politica sicura e pacifica. Racconta il General Manager di come questa scelta sia derivata in realtà dalla risposta a una situazione di crisi aziendale:

“Qualche decina di anni fa l'azienda era sull'orlo del fallimento. Un cliente greco ha portato a termine un acquisto e con quei soldi abbiamo preso la decisione di chiudere i rapporti con l'Italia e cominciare a operare con l'estero, sfruttando le opportunità che man mano si presentavano”.

(Azienda D)

In quanti e quali mercati esteri è presente l'azienda, anche a diversi livelli di internazionalizzazione? Potrebbe illustrare brevemente gli step di sviluppo del mercato in senso geografico e in che modalità l'impresa opera nei mercati esteri?

Queste due domande, unite per praticità, hanno ricevuto risposte molto particolareggiate ed eterogenee che sono qui riportate e analizzate per il loro interessante contenuto. L'azienda A è presente in oltre cento paesi a livello di distribuzione, e più specificatamente essa:

“(...) Si avvale di due filiali commerciali, una negli Stati Uniti e una in Germania. Quest'ultima, dapprima istituita con quota parte di un socio tedesco, è stata poi acquisita a livello corporate ed è la sola che svolge attività di vendita diretta, mediante call-center. L'unica filiale produttiva all'estero è localizzata invece in Polonia, dove sono realizzate resine acriliche, resine per le unghie e altri prodotti per la cosmesi. L'azienda opera con agenti in esclusiva sia in Italia sia all'estero e si avvale di alcune persone di riferimento in loco in Brasile, Messico, America Latina, Russia e Turchia e di Country Manager specifici in mercati come la Francia, la Spagna e l'Inghilterra”.

(Azienda A)

La Marketing Manager dell'azienda parafarmaceutica, sottolineando l'espansione internazionale in atto, specifica le modalità di presenza all'estero come segue:

“Ci avvaliamo di distributori indipendenti in Francia, Stati Uniti e Svizzera, mentre abbiamo realizzato investimenti diretti in Spagna e Germania. Ricorriamo a un concessionario di vendita a

Malta, supportato da nostri informatori, e in Gran Bretagna gestiamo un punto vendita outlet. Qualche mese fa abbiamo firmato un contratto con un distributore russo e stiamo negoziando con partner in Georgia, America Latina, specificatamente in Colombia, Cile e Brasile, e in Medio Oriente, fra cui in Arabia Saudita, Kuwait, Iran, dove dobbiamo confrontarci con norme complesse". (Azienda B)

L'azienda attiva nell'automazione meccanica è presente con reti di distributori in circa quaranta mercati, fra cui molti dei paesi economicamente più sviluppati. L'Export Manager racconta così il percorso di internazionalizzazione dell'impresa:

"In un primo momento ci siamo espansi in tre mercati: Sudafrica, Israele e Spagna. La nostra presenza in Europa prima si è concentrata nei paesi occidentali, poi è stata indirizzata sempre di più verso l'Est Europa, man mano che il mercato si espandeva e la richiesta di prodotti per l'automazione aumentava. In questi paesi esportiamo ora prevalentemente pezzi per la creazione di linee di produzione e per la realizzazione di packaging. A oggi abbiamo distributori in tutta Europa, negli Stati Uniti, in Canada, nell'America meridionale, in Australia e in Nuova Zelanda. Ci avvaliamo al 95% di una rete di distributori autorizzati, in generale nei paesi di maggiore dimensione, mentre abbiamo contatti diretti con clienti di paesi più piccoli e nei mercati di maggiore importanza strategica, come Germania, Belgio, Francia e Spagna, nei quali è fondamentale avere un servizio forte e avvalersi di un personale esperto nelle lingue straniere. Possiamo dire che spediamo pressoché in ogni parte del mondo i nostri prodotti e la ricambistica". (Azienda C)

Anche la Responsabile Marketing dell'azienda E e il proprietario dell'azienda F raccontano l'espansione e le modalità di presenza dell'impresa all'estero:

"L'internazionalizzazione delle attività d'impresa venne avviata negli anni '70, cominciando con una copertura distributiva in Germania, Francia e Spagna, per poi espandersi in Est- Europa e in Russia. (...) Al momento, ci avvaliamo di tre stabilimenti produttivi: uno qui a Rovigo, uno nel Nord della Romania e uno in Cina. Lo stabilimento in Romania ha una funzione di rilievo per quanto riguarda la logistica, soprattutto verso la Germania e l'Est Europa, mentre la produzione in Cina, realizzata tramite joint venture con un operatore locale, è fondamentale per servire quel mercato". (Azienda E)

"Abbiamo cominciato vendendo i nostri prodotti in Francia e Spagna, per poi espanderci verso la Germania, l'Austria, la Bulgaria, la Slovenia e la Croazia. Stiamo contrattando ora per operare anche negli Stati Uniti e in Gran Bretagna, mercato interessante ma logisticamente complesso da raggiungere con le modalità di trasporto via terra passando per il tunnel della Manica. Per quanto

riguarda le modalità, ci avvaliamo di un distributore in Spagna, mentre consegniamo direttamente ai clienti tedeschi, austriaci e francesi. Il nostro stabilimento di Arquà Polesine prima era affiancato da tre stabilimenti in Cina in joint venture con partner cinesi, che si sono rivelate molto negative a causa dell'atteggiamento aggressivo dei partner. Ora gli stabilimenti sono gestiti da mio fratello, con cui realizzo alcune iniziative congiunte e da cui ci riforniamo. (...) realizziamo spettacoli anche al di fuori dell'Europa, come in Canada e nelle Filippine". (Azienda F)

Nella decisione di operare nei mercati esteri è stato maggiormente scelto un approccio strutturato o reattivo?

Alla luce dei diversi percorsi di internazionalizzazione delle imprese, è interessante notare come la totalità degli intervistati abbia ritenuto che sia stato adottato un approccio ai mercati esteri di tipo sia reattivo sia strutturato. In particolare, le aziende C e E sostengono che:

"All'inizio la decisione di operare nei mercati esteri è stata di tipo reattivo, poi si è trasformata in una ricerca proattiva dei clienti, soprattutto tramite le fiere all'estero e i meeting Business-to-Business, oltre che tramite ricerche su Internet ed emulazione dei competitors". (Azienda C)

"L'espansione internazionale dell'azienda non segue una linea retta e dipende in maniera consistente dal periodo storico di riferimento. Ad esempio, in Germania è stato utilizzato un approccio più strutturato, mentre in altri paesi si agisce maggiormente reagendo alle richieste del mercato". (Azienda E)

L'azienda F rimarca anche l'importanza della reputazione e della comunicazione aziendale come base per approcciarsi al mercato:

"Ricerchiamo possibili clienti ma siamo anche aperti a proposte spontanee di partnership da parte di potenziali collaboratori. Perciò penso sia molto importante sviluppare una buona reputazione aziendale, controllando la diffusione delle informazioni sull'impresa soprattutto tramite i nuovi canali d'informazione come i social network, ma anche sfruttando la rete di conoscenze, il passaparola, gli incontri diretti..." (Azienda F)

Quali sono, a Suo parere, le principali difficoltà che l'impresa ha riscontrato nell'approccio ai mercati esteri?

In generale, gli intervistati hanno sottolineato la difficoltà rappresentata dalle normative e dalle barriere doganali e logistiche attive nei mercati di destinazione. Scendendo nello specifico, le aziende A e B, entrambe rientranti nel settore che può essere definito della salute, identificano fra le difficoltà le procedure di autorizzazione, registrazione, classificazione e certificazione dei prodotti. L'azienda C riporta anche le criticità legate alla concorrenza locale, alle barriere culturali,

all'assenza di competenze specifiche per l'estero in azienda e all'adattamento del prodotto, necessario a causa delle sue caratteristiche tecniche. Quest'ultima difficoltà è rimarcata anche dall'azienda del settore dei radiatori, che però propone anche la soluzione a tale criticità:

“Le difficoltà maggiori incontrate dalla nostra azienda nell’approccio ai mercati esteri riguardano l’adattamento del prodotto, che deve soddisfare determinate caratteristiche tecniche, come ad esempio le diverse connessioni idrauliche, ma anche di servizio e di qualità. Perciò è molto importante studiare preventivamente le richieste del mercato e avvalersi di specifiche certificazioni che attestino il rendimento tecnico dei prodotti. In questo senso, la nostra impresa, a livello di processo aziendale, ha ottenuto la certificazione ISO 9001, oltre a molteplici attestazioni sulla performance, fra cui alcune ad hoc per mercati come la Cina e la Russia”. (Azienda E)

L'azienda F, in aggiunta alle criticità interne legate alla diminuzione della liquidità e alle pesanti tassazioni che incidono negativamente sulle piccole imprese, riassume le difficoltà incontrate all'estero suddividendole fra quelle di tipo tecnico e quelle di tipo culturale:

“(…) nel 2007 è stata introdotta un’innovazione di categoria, ovvero una normativa europea per l’unificazione delle certificazioni dei prodotti in modo da renderle valide in tutti i paesi dell’Unione Europea. Di per sé molto positiva, la nuova normativa ci ha però obbligati a certificare nuovamente tutti i prodotti, con un costo consistente, senza contare che alcuni paesi, come la Germania, avevano inasprito i parametri di certificazione. La seconda difficoltà è legata alla differenza nella mentalità degli operatori pirotecnici, non solo esteri ma anche a livello nazionale: ogni pirotecnico ha il proprio modo di fare. Ad esempio, la prossima settimana presenteremo alla fiera di Norimberga il nostro nuovo prodotto professionale: sappiamo essere vantaggioso e abbiamo già ricevuto feedback molto positivi dai nostri clienti che già lo hanno utilizzato, ma siamo consci che i nostri buyer europei sono molto scettici sulle novità e che dovremo convincerli dell’unicità del nostro prodotto. Ma una volta convinti siamo sicuri che non torneranno più indietro”. (Azienda F)

Quali sono, a Suo parere, i fattori più importanti per avere successo nei mercati esteri?

I fattori riconosciuti più importanti dai professionisti intervistati sono la conoscenza del mercato e delle esigenze dei clienti, l'innovazione e la qualità della produzione e il possesso di un *brand* affermato. In particolare, relativamente alla preparazione riguardo al mercato di riferimento, l'azienda A specifica che:

“(…) Si tratta di essere in grado di disporre non solo di informazioni generali riguardanti la demografia, le specificità socio-politiche e le componenti macroeconomiche, ma soprattutto di un

piano paese dettagliato. In azienda utilizziamo, ad esempio, le attività di benchmarking, i dati sul livello di corruzione elaborato dalla Transparency Organization e il ranking di Doing Business sulla facilità dell'operabilità nei mercati. Inoltre, è fondamentale la conoscenza del cliente, e nel nostro caso anche dei distributori. Ad esempio, in Brasile la scelta dei distributori è fondamentale, poiché in sede di registrazione del prodotto deve esserne indicato anche il nome e il domicilio, con tutte le complicazioni in caso di variazioni del domicilio o sostituzione dei distributori stessi".
(Azienda A)

L'importanza di conoscere il mercato è rimarcata anche dall'azienda E:

"Per avere successo nei mercati esteri è importante offrire una vasta gamma di prodotti in linea con le esigenze dei clienti, essere in grado di reagire velocemente alle modifiche del mercato e potersi avvalere di soggetti conoscitori di quel mercato che interagiscono con l'azienda".

(Azienda E)

Per quanto concerne la qualità della produzione, essa è rimarcata dall'azienda C a proposito del totale controllo dei processi produttivi:

"(...) Lo scorso anno in azienda abbiamo avuto una percentuale di reclamo solamente dello 0,2%: la chiave di questo successo risiede nel fatto che siamo una delle poche imprese del settore che collauda i suoi prodotti al 100%. Inoltre, produciamo i pezzi più delicati e procediamo all'assemblaggio interamente nello stabilimento di Rovigo, ottenendo così un controllo totale della nostra produzione". (Azienda C)

La chiave del successo risiede, per l'azienda F, nella puntualità e nella capacità di risolvere le problematiche per soddisfare al meglio le esigenze della clientela, mantenendo sempre la propria serietà, ribadite dal proprietario nel seguente esempio:

"(...) I nostri buyer tedeschi sono molto precisi ma anche arroganti e non sono flessibili per quanto riguarda i problemi che non siano i loro. Noi avvertiamo di aver bisogno di ottenere ordini programmati con almeno tre giorni di anticipo, e loro puntualmente effettuano gli ordini il giorno prima, arrabbiandosi poi se non riusciamo a rispettarli. La capacità sta proprio nel gestire queste criticità e nell'essere sicuri di se stessi, altrimenti si rischia che gli altri se ne approfittino".

(Azienda F)

***Quali sono i rischi cui una piccola o media impresa va incontro nell'operare nei mercati esteri?
Quali sono, invece, le opportunità?***

Le aziende B e E identificano fra i principali rischi quelli legati alla mancata preparazione riguardo al mercato di riferimento e agli ingenti investimenti che questa preparazione comporta, mentre

l'azienda F collega questi rischi allo scarso controllo della comunicazione dell'immagine aziendale all'estero. L'azienda E, in particolare, sottolinea come la conoscenza del mercato risulti fondamentale per la definizione dell'offerta e per il coordinamento aziendale:

“I rischi possono essere ricondotti agli investimenti a priori che devono essere realizzati per studiare il mercato, al fine di comprenderne le potenzialità, e per comunicare con lo stesso, dotandosi di documentazioni, certificazioni e risorse umane capaci di un'espressione linguistica adeguata. Basti pensare che l'offerta di un prodotto, anche solo leggermente modificato per un mercato, prevede la gestione di produzione, logistica e servizi separati e dedicati, che aumentano la complessità di coordinamento”. (Azienda E)

Il General Manager dell'impresa di stampi e macchinari per l'industria alimentare rimarca, invece, la difficoltà di trovare supporto all'internazionalizzazione presso le banche italiane. Per l'Export Manager dell'impresa attiva nell'automazione meccanica, invece, le principali difficoltà si collegano alla concorrenza delle grandi imprese e delle multinazionali sui diversi mercati, nei confronti delle quali però, una piccola impresa come quella in oggetto può sfruttare diverse opportunità, fra cui la maggiore flessibilità data dalla minore dimensione, che permette di instaurare relazioni con i singoli clienti e di realizzare prodotti customizzati con maggiore disponibilità.

La possibilità di adattarsi flessibilmente alle richieste del cliente è definita importante anche dall'azienda D, che incentra la sua offerta su prodotti personalizzati e di qualità:

“Il nostro punto di forza risiede nel contare solo su noi stessi per offrire prodotti adattati e customizzati, realizzati nella nostra linea di produzione a Badia Polesine e commercializzabili in tutto il mondo. Ad esempio, le multinazionali americane, nostre clienti, con filiali in Cina o in Russia richiedono grande puntualità e il rispetto di standard di qualità elevati, senza dare importanza al prezzo”. (Azienda D)

Anche l'azienda F rimarca le opportunità derivanti dalla piccola dimensione dell'impresa:

“Le opportunità di una piccola impresa come la nostra sono legate alla competitività non tanto sul prezzo, quanto sul servizio al cliente. Cerchiamo di fornire una gamma di prodotti molto ampia, un'elevata qualità, puntualità e un servizio vicino al cliente, di modo che esso possa guadagnare a sua volta dall'utilizzo dei nostri prodotti e si fidelizzi, aumentando così la reputazione della nostra azienda. Sui mercati esteri ogni contatto rappresenta una nuova opportunità di business”.

(Azienda F).

Come l'azienda F, anche l'azienda B collega l'espansione in nuovi mercati con l'opportunità di rafforzamento del *brand* e della *brand recognition*, oltre che con un aumento del profitto. Rimarcando lo spostamento del baricentro economico fuori dall'Europa, l'azienda A, invece, vede

nell'operare in una pluralità di mercati la possibilità di diversificazione del rischio. La Responsabile Marketing dell'azienda E, infine, risponde offrendo una visione delle possibilità per le piccole o medie imprese legata al superamento della dicotomia mercato domestico – mercato estero:

“Partendo dal presupposto che, al giorno d’oggi, non abbia più senso parlare di mercato domestico e mercato estero come di due mercati separati, l’opportunità deriva dal fatto che il mercato per qualsiasi azienda sia divenuto il mondo stesso, che può essere servito tanto da imprese piccole e medie quanto dalle multinazionali. Queste ultime sono sicuramente più articolate, ma la loro complessità è controbilanciata dalla possibilità di suddivisione dei rischi”. (Azienda E)

In che modo la crisi economica del 2008 ha influito sulle performance dell’impresa in generale e sui mercati esteri?

Le aziende A, B e D operano in settori di nicchia che hanno risentito in modo inferiore della crisi economica rispetto ad altri. In particolare, il settore dentale appartiene a quello più generale della salute, che è riconosciuto risentire in maniera minore in periodi di crisi; infatti, l'azienda A ha registrato addirittura una crescita, esigua (pari all'1%), solo nel 2009, ma con un trend di crescita successivo che si è sempre attestato su percentuali a due cifre. L'impresa B, invece, sostiene di non aver risentito della crisi anche grazie all'elevato grado di fedeltà del consumatore al prodotto, che ha comunque permesso di mantenere elevati volumi di vendita. Hanno risentito della crisi, invece, le aziende F e E, quest'ultima strettamente legata al settore dell'edilizia, uno dei più colpiti dalla recessione, soprattutto in Italia; essa è riuscita però a recuperare il deficit sul mercato domestico grazie a una già consolidata presenza all'estero:

“(…) Il mercato europeo e quello occidentale in generale si sono contratti a causa di un rallentamento dei consumi e il settore edilizio è stato pesantemente colpito da questa tendenza. Poiché operiamo in un settore strettamente legato a quello edilizio, abbiamo risentito fortemente della crisi, soprattutto a livello nazionale, poiché l'Italia rappresenta per la nostra azienda un mercato molto rilevante. Nonostante ciò, il fatto che fossimo presenti già da prima della crisi in diversi mercati esteri ci ha permesso di bilanciare la perdita sul mercato domestico con un aumento dell'export verso quei paesi”. (Azienda E)

L'azienda F, invece, continua a risentire in modo rilevante degli effetti della crisi economica, anche a causa della creazione di nuove nicchie di mercato che erodono la redditività di settore:

“La crisi economica ha influito molto sulla redditività, anche perché molte aziende hanno creato delle nicchie di mercato che lo hanno saturato. In Italia il mercato è saturo, prima avevamo un margine di guadagno molto superiore, che ci permetteva di avere più personale, investire, sostenere dei costi di gestione... cose che ora non sono più possibili da realizzare”. (Azienda F)

3.2.3 *Le caratteristiche delle attività estere nella Federazione Russa*

Nella terza e conclusiva parte dell'intervista, rivolta a sei realtà polesane di eccellenza attive in differenti settori merceologici, ci si è focalizzati sull'approfondimento delle caratteristiche del mercato russo come mercato emergente, al fine di individuarne potenzialità e rischi, e sulle modalità di presenza in questo paese, anche alla luce delle recenti vicissitudini economiche e politiche. In particolare, le aziende A, C, D e E operano già da diversi anni sul mercato russo, mentre l'azienda B sta muovendo i primi passi nel paese. L'azienda F rappresenta un caso interessante perché ancora non operante nella Federazione Russa ma interessata all'ingresso in questo paese; a essa è dedicata in particolar modo la parte finale del paragrafo. La panoramica così delineata può concorrere alla comprensione di quali *pattern* siano seguiti dalle aziende nell'approccio a uno specifico mercato.

Per quale motivo avete scelto di internazionalizzarvi in Russia e a che anno risale il vostro ingresso in questo mercato? È stato usato un approccio strutturato o spontaneo?

Tutte le aziende intervistate hanno cominciato a operare nel mercato russo nella prima decade del 2000, tramite un approccio di tipo spontaneo. In particolare, l'azienda A, operante in Russia dal 2001, si definisce una "first mover" del suo settore nel mercato in oggetto e riporta alcune motivazioni alla base della sua scelta:

"(...) All'epoca nel paese vi era una scarsa presenza dei main competitor, che erano maggiormente concentrati su mercati come la Cina e il Brasile, e un'offerta locale di qualità non elevata. Siamo stati fra i primi a entrare in questo mercato e l'approccio è stato di tipo spontaneo; di fatto, abbiamo realizzato un piano paese quando eravamo già presenti e attivi in Russia". (Azienda A)

L'azienda B al momento dell'intervista aveva da pochi mesi firmato un contratto con un partner russo, garantendosene di fatto la rete distributiva:

"Abbiamo da poco firmato un contratto con i manager di un'impresa alimentare russa, che erano interessati a una partnership al fine di sfruttare i canali distributivi che usano per i loro prodotti alimentari per bambini per diversificare la distribuzione, comprendendo anche i prodotti di una delle nostre linee". (Azienda B)

Anche l'azienda D ha cominciato a operare nel mercato russo, nel 2000, grazie a un contatto *sui generis*:

"Tutto è cominciato da uno studente russo che per pagarsi gli studi in Italia ha lavorato come panettiere. Una volta ritornato in patria, ci ha contattati per chiederci se potevamo fornirgli un piccolo impianto di lavorazione. Da lì ha sviluppato una propria attività ed è diventato il nostro distributore". (Azienda D)

L'Export Manager dell'azienda C riporta invece di aver preso contatto, durante una fiera di settore tenutasi a Mosca nel 2005, con un'azienda di Krasnodar che è poi divenuta distributrice dei loro prodotti nella fascia centrale della Russia. L'azienda E, invece, ha iniziato a operare nel 2008 sul mercato in oggetto, considerato in crescita nel settore dell'edilizia e della ristrutturazione, a seguito sia di alcune richieste dei clienti durante le fiere di settore internazionali, sia di una ricerca di mercato rivolta all'identificazione di clienti potenziali sul territorio.

Con quali modalità l'impresa è presente sul mercato russo? Si avverte l'esigenza di potenziare la propria presenza sul mercato? Se sì, in che modo?

Le aziende si avvalgono di partner per la distribuzione dei propri prodotti nella Federazione Russa e si dimostrano interessate a estendere la propria presenza, seppure con modalità differenti.

L'azienda A è interessata all'ampliamento territoriale della distribuzione, in modo da avere un'estesa copertura geografica; quest'ultimo sarebbe l'obiettivo anche dell'azienda C, che però è conscia di una problematica che insorgerebbe con l'attuale distributore se essa scegliesse di affidarsi anche ad altri partner distributivi:

“Nel mercato russo ci avvaliamo del nostro partner distributore, contando sulla sua ottima rete di distribuzione e grande capacità di magazzino. Avvertiamo comunque l'esigenza di potenziare la nostra presenza sul mercato, ma potrebbe rivelarsi controproducente andare alla ricerca di ulteriori partner, potendo già contare sugli ottimi rapporti con il nostro partner attuale”.

(Azienda C)

L'azienda D è attualmente operante in Russia sia tramite un partner distributore sia avvalendosi di un proprio ufficio di rappresentanza, commerciale e di sdoganamento a San Pietroburgo; essa sarebbe interessata ad aprirne altri in diverse regioni della Russia, oltre che ad aumentare la propria copertura territoriale. L'azienda E, che si avvale a oggi di alcuni grossisti-importatori coordinati da un promotore a Mosca, avverte la necessità di potenziare la presenza sul territorio tramite la realizzazione di un centro logistico e la messa in pratica di un piano di marketing e di comunicazione al fine di aumentare la *brand awareness* sul territorio.

Quali sono, a Suo avviso, i principali punti di forza e di debolezza dell'impresa e del prodotto sul mercato?

Data la grande eterogeneità dei settori di appartenenza delle imprese intervistate, ognuna ha identificato gli specifici punti di forza e di debolezza della propria offerta sul mercato. Una caratteristica positiva ricorrente è comunque quella della qualità elevata dei prodotti. L'azienda A identifica fra le positività il rapporto qualità/prezzo e la forza del *brand*, che detiene un

posizionamento elevato, mentre fra le negatività la scarsa copertura geografica; questa caratteristica rappresenta un punto di debolezza anche per l'azienda D, la quale annovera fra i suoi punti di forza la qualità dei prodotti e la scarsa concorrenza sul mercato di riferimento. L'azienda B non ritiene di detenere criticità sul mercato russo, forte dell'unicità del proprio prodotto unita alla richiesta da parte del consumatore di prodotti stranieri percepiti come innovativi e al perfetto incontro dell'offerta dell'azienda con le necessità dermatologiche dei consumatori esposti al rigido clima del paese. L'Export Manager dell'azienda C considera la qualità dei prodotti e il rispetto delle zone del rivenditore punti di forza della propria impresa, mentre le debolezze sono legate al prezzo dei prodotti, più elevati rispetto ai *competitors*, soprattutto cinesi, ma sintomatici di una qualità più elevata. La qualità rappresenta una positività anche per l'azienda E, che punta soprattutto su un'elevata flessibilità dell'offerta e su un'ampia gamma estetica di prodotti, penalizzate però dalla necessità di adattamento del prodotto e dall'ancora debole notorietà del marchio.

Quali sono, invece, le opportunità e i rischi del mercato? Quali sono le principali difficoltà che riscontrate nell'operare nel mercato russo?

Questi quesiti, di fondamentale importanza nella scelta d'ingresso nei mercati esteri, acquistano ancora più rilevanza per il mercato di riferimento, alla luce dell'elevata complessità della nazione e delle criticità insorte nei rapporti fra i paesi occidentali e la Federazione Russa come conseguenza delle sanzioni applicate a quest'ultima e al conseguente embargo delle importazioni di alcune categorie di prodotto in Russia a danno dell'Unione Europea.

Per tutte le imprese attive nel paese, il mercato russo detiene grandi potenzialità, legate sia alla vastità del mercato, sia, in alcuni casi, alla presenza di ancora pochi concorrenti locali, per lo più non strutturati, e all'apprezzamento da parte dei consumatori russi dei prodotti di qualità italiana. I rischi sono stati identificati in generale, come prevedibile, nelle contingenze politiche ed economiche attuali del paese, fra cui la svalutazione del rublo, le tensioni con l'Ucraina, l'embargo e le continue variazioni alla legislazione. La complessità delle normative locali, le barriere doganali e logistiche, l'elevata burocratizzazione, la complessità della contrattualistica e dell'ottenimento delle certificazioni per i prodotti e la corruzione rappresentano le principali difficoltà riscontrate dalle imprese nel mercato russo. Le aziende D ed E sottolineano comunque come delle difficili e mutevoli pratiche di sdoganamento si occupino i loro importatori, sollevandoli da quest'onere.

In che modo, a Suo parere, la situazione politica attuale del Paese va a incidere sui rapporti delle imprese italiane con il mercato russo? Ciò incide anche sull'operatività della vostra impresa in

tale mercato, in particolare, con riferimento al blocco delle importazioni di alcuni prodotti e alle altre iniziative di queste ultime settimane?

Fortunatamente, nessuna delle imprese intervistate opera in un settore che è rientrato nell'embargo commerciale attuato dal governo della Federazione Russa ai danni delle economie europee; nonostante ciò, tutti gli intervistati si trovano d'accordo sulle ripercussioni altamente negative dei fatti recenti. Alcuni fra gli intervistati hanno anche valutato certi effetti indiretti dell'embargo sulla loro offerta e alcune possibili conseguenze di una prosecuzione prolungata dello stesso:

“(...) Le tensioni fra Russia e Ucraina hanno destabilizzato, per qualche tempo, i nostri buyer russi, cui siamo dovuti venire incontro con promozioni e sconti durante la prima fase delle sanzioni, caratterizzata da una forte svalutazione del rublo. La Russia rappresenta per la nostra azienda il quarto paese per fatturato a livello complessivo e uno dei tre mercati a maggiore fatturato nel dentale, perciò non si può negare che un'espansione dell'embargo nella direzione del nostro settore sarebbe un duro colpo per la nostra azienda. In quel caso, potremmo trovarci di fronte alla medesima situazione che si è verificata con l'embargo dei prodotti in Iran e Iraq, ossia l'obbligo di cessazione dei rapporti commerciali col paese”. (Azienda A)

“(...) Se ci si riflette, la Russia possiede tutto ciò che le serve, potrebbe realizzare tutto da sola; ciò che ancora manca al paese sono le tecnologie, poiché le imprese locali per ora sono in grado di produrre solo tecnologie di seconda o terza categoria. Nonostante ciò, soprattutto a livello del settore alimentare, i governi della Federazione Russa e dei paesi dell'ex URSS stanno investendo moltissimo al fine di diventare autonomi, e forse nel futuro potrebbero non necessitare più delle importazioni dall'Italia e dall'Europa”. (Azienda D)

Quali sono i principali competitor dell'impresa sul mercato?

I concorrenti identificati dalle imprese intervistate sono, ovviamente, molto eterogenei, e spaziano da quelli internazionali a quelli locali. Ad esempio, l'azienda A ha identificato fra i principali *competitor* le imprese con cui si deve confrontare anche su altri mercati, oltre ad alcuni concorrenti locali nella fascia *medium* e a un'impresa di origine ceca, acquisita di recente da una *corporate* americana e molto conosciuta nei mercati dell'Est-Europa. Alcune imprese locali sono *competitor* anche per l'azienda E, nonostante la maggior parte delle stesse si posizioni su una fascia qualitativa e di prezzo inferiore; essa inoltre si deve confrontare con i principali concorrenti italiani e con una *holding* svizzera, con i quali compete anche in altri mercati esteri. Anche l'impresa D compete sul mercato russo con gli stessi concorrenti con cui si scontra a livello internazionale, mentre non rilevano *competitor* a livello locale. Una concorrenza “connazionale” è invece presente per l'impresa C, che deve confrontarsi, inoltre, con i prezzi inferiori offerti dalle imprese cinesi.

L'impresa B, invece, non si preoccupa della concorrenza, che è ritenuta di competenza del proprio intermediario.

Passando ad analizzare le politiche di marketing applicate sul mercato russo, come si posiziona, in primo luogo, l'offerta dell'impresa?

Tutte le aziende detengono un posizionamento elevato e di nicchia, ad eccezione dell'azienda A. Essa segmenta la sua offerta di mercato in tre fasce, relative ai prodotti *premium*, *medium* e *base*; le caratteristiche della domanda sono state definite grazie ai risultati di una ricerca condotta tramite *focus group* in diverse nazioni, come racconta la Responsabile Marketing:

"(...) Grazie a focus group a fini comunicazionali che abbiamo realizzato, in collaborazione con un istituto di ricerca, a Roma, Berlino, Mosca e San Paolo, abbiamo potuto notare una sostanziale differenza nell'atteggiamento dei final users. Mentre a Roma e a San Paolo uguale importanza è stata attribuita alla vita lavorativa e al post-lavoro, a Berlino ci si concentra molto sulla separazione vita privata-lavoro. A Mosca abbiamo percepito quasi un'atmosfera di depressione e rassegnazione, molto probabilmente legata al fatto che pochi sono i medici che lavorano nel privato, mentre il livello del sistema sanitario è molto basso". (Azienda A)

L'azienda C identifica la motivazione del proprio posizionamento elevato nella possibilità di offrire tempi di consegna rapidi in un mercato abituato a tempistiche molto lunghe, come sostiene l'Export Manager:

"Il nostro vantaggio sul mercato russo si basa sul valore aggiunto dato dalla possibilità di avere tempi di consegna molto ridotti grazie all'ampia disponibilità di magazzino del nostro distributore; questo fattore è molto importante in un mercato abituato invece a tempi di attesa molto lunghi per la fornitura". (Azienda C)

L'azienda E commercializza tre prodotti di nicchia sul mercato russo, identificati come rispondenti alle esigenze dei clienti, che ricercano prodotti di qualità e affidabili e un servizio attento, anche tramite consulenze dirette negli *showroom*.

Per quanto riguarda il prodotto, si adotta una strategia di standardizzazione o di adattamento? Per quale motivo?

Le imprese A, B e C adottano una strategia di standardizzazione, mentre le aziende D e E adattano i loro prodotti al mercato e alle esigenze dei clienti. In particolare, l'azienda A ha optato per la standardizzazione dei prodotti a causa del grande numero di mercati in cui essa è presente, ai quali risulterebbe troppo complesso approcciarsi con prodotti differenziati; l'adattamento avviene solo a livello di politiche di comunicazione. Le modifiche a livello comunicativo sono fatte anche

dall'azienda B, che realizza un necessario adattamento a livello *packaging* e *labelling*, mantenendo comunque un profilo estetico semplice, in quanto l'attenzione viene posta dall'azienda sulle qualità intrinseche dei prodotti piuttosto che sulla loro esteriorità. L'azienda C propone un prodotto standardizzato in linea con le normative europee, mentre l'azienda D, sempre offrendo prodotti certificati, adopera l'inversa strategia di adattamento continuo alle esigenze del cliente e ai cambiamenti tecnologici:

“(...) attualmente la maggior parte degli stampi richiesti è della tipologia ad anelli intercambiabili. Anche sul mercato russo stiamo cominciando a commercializzare degli stampi innovativi, realizzati tramite l'uso di un nuovo materiale brevettato, di cui ci riforniamo in esclusiva, caratterizzato da una maggiore resistenza all'usura”. (Azienda D)

Anche l'offerta dell'azienda E è adattata al mercato di riferimento, sia da un punto di vista tecnico (basti pensare alla diversa temperatura dell'acqua e della pressione richieste per il funzionamento dei radiatori) sia da un punto di vista estetico.

A Suo parere, il Country-of-origin effect ha ripercussioni positive sulla reputazione d'impresa e sulle vendite? Il fatto di essere “Made in Italy” permette anche di spuntare prezzi più elevati?

Le imprese intervistate hanno dato differenti pareri sugli effetti del *Country-of-origin effect* sulla reputazione e sulla redditività. Per le aziende B e C, il *Made in Italy* rappresenta un punto di forza, in quanto è sinonimo di una qualità certificata da una produzione al 100% italiana basata su materie prime totalmente di origine europea. Anche l'azienda E rimarca come l'italianità sia una componente molto rilevante dell'offerta, che sul mercato di riferimento gode di una buona reputazione, anche se alcune volte la componente estetica deve avvicinarsi maggiormente ai gusti dei clienti:

“(...) attuiamo diverse ricerche sui gusti e le preferenze dei consumatori, per fornire un prodotto di qualità Made in Italy ma esteticamente conforme ai loro gusti, sempre che non sia firmato da un designer italiano: in quel caso lo acquistano così com'è, come oggetto di design”. (Azienda E)

Riprendendo quanto affermato dalla Responsabile Marketing nella domanda relativa alla concorrenza, l'impresa del settore dentale ricava benefici non tanto dal fatto di essere un'azienda italiana, che anzi rappresenterebbe un punto di debolezza, quanto da un *Country-of-origin effect* prestato:

“(...) l'effetto Country-of-origin è legato alla sonorità tedesca della ragione sociale dell'azienda, più che al fatto che produciamo in Italia. I buyer tedeschi sanno che la nostra azienda non ha sede in Germania, poiché nel nome si trovano accostamenti grafici morfologicamente non accettabili in tedesco, mentre i buyer di altre nazionalità associano al richiamo teutonico del nome una garanzia

di affidabilità e qualità. Doti che sovente non sono associate ai produttori italiani dai final users, che anzi spesso hanno avuto precedenti esperienze negative con imprese nostre connazionali”.

(Azienda A)

Le parole del General Manager dell’azienda D confermano quest’ultima affermazione, sostenendo come il *Made in Italy* sia ormai svalutato anche nel settore degli stampi e delle macchine per l’industria alimentare, portando questo esempio:

“(…) ogni volta che mi reco in Russia trovo in aereo decine di imprenditori italiani che viaggiano per tentare di commercializzare i loro prodotti su quel mercato. Molte volte questi imprenditori sono forti solo del fatto di avere una produzione realizzata in Italia, ma non garantiscono qualità né affidabilità. Per questo i buyers russi non si fidano più della dicitura Made in Italy, essendo rimasti delusi da precedenti rapporti commerciali negativi con nostri connazionali”. (Azienda D)

Passando dal particolare caso della Federazione Russa a un’affermazione più generale sui mercati esteri, il proprietario dell’azienda F considera il *Made in Italy* come segue:

“Il Made in Italy è molto importante perché gli italiani sono riconosciuti i migliori in moltissimi campi, dalla cucina, all’automobilistica, alla moda... Però come tutti i migliori, siamo i più odiati quando le cose vanno bene e i più scherniti quando invece vanno male. Comunque, chi lavora con gli italiani sa sempre che ne ha da guadagnarci”. (Azienda F)

Quale politica di prezzo è adottata all’interno del mercato russo? Come fissate il prezzo dei vostri prodotti?

Ogni impresa intervistata determina il prezzo in relazione a parametri differenti. Le aziende B e C applicano un prezzo mediamente più elevato rispetto a quello dei concorrenti, siccome si posizionano su una fascia qualitativa alta. Per l’azienda E, la modalità di fissazione dei prezzi è allineata a quella dei prodotti della concorrenza. L’azienda A, invece, definisce i prezzi in base al posizionamento dei prodotti, lasciando un margine di decisione ai diversi distributori:

“Il prezzo dei nostri prodotti dipende dal posizionamento, premium, medium o base, questi ultimi in concorrenza con i produttori locali. A livello di distribuzione, prestiamo molta attenzione nella redazione dei listini, in cui presentiamo comunque solo recommended prices, in modo che i vari canali distributivi non entrino in conflitto fra loro”. (Azienda A)

Quali sono i canali di distribuzione utilizzati dall’impresa sul mercato di riferimento?

Si avvalgono della rete di distribuzione del proprio partner russo le aziende C, D e B. Quest’ultima, inoltre, specifica anche le modalità generali di distribuzione impiegate all’estero:

“A livello generale, solitamente ci avvaliamo di un grossista, che rivende a farmacie e parafarmacie che a loro volta rivendono al consumatore finale. Negli Stati Uniti a volte vendiamo direttamente ai medici”. (Azienda B)

L'azienda A si avvale, oltre che di soggetti in loco che gestiscono la distribuzione, anche di alcuni *Area Managers*. Anche l'azienda E detiene un più strutturato approccio al mercato, ricorrendo a grossisti-importatori per la distribuzione e a un promotore in loco supportato da un venditore italiano per la promozione e l'individuazione di nuovi clienti e delle tendenze del mercato.

Quali sono le modalità di promozione utilizzate sul mercato di riferimento?

Tutte le imprese intervistate partecipano a importanti fiere dei settori di appartenenza e prendono diretto contatto con i clienti di maggiore interesse. In particolare, i canali promozionali utilizzati dall'azienda A:

“(...) comprendono il sito in lingua russa, la partecipazione a due grandi fiere di settore a Marzo e a Settembre, la collaborazione con l'Università di Mosca per lo sviluppo dell'education, la definizione di offerte periodiche per i distributori, la redazione di flyer per i final users e le relazioni dei Product Managers con i clienti”. (Azienda A)

L'azienda B rimarca anche nelle politiche di comunicazione la sua vocazione paramedica:

“Utilizziamo i canali di promozione tipici dei prodotti parafarmaceutici, tralasciando la comunicazione pubblicitaria utilizzata dai produttori di cosmetici. Siamo presenti alle maggiori fiere di settore, partecipiamo a meeting e conferenze, tramite le quali possiamo entrare direttamente in contatto con gli operatori e gli opinion leaders del settore”. (Azienda B)

L'azienda C realizza anche corsi di formazione per rivenditori in zona e comunica con i clienti in una modalità quasi desueta, come afferma l'Export Manager:

“È interessante notare come una modalità quasi scomparsa in Italia sia ancora molto efficace in Russia, e cioè la spedizione di cataloghi via posta, curata dal nostro distributore”. (Azienda C)

L'azienda D realizza dei contatti diretti con i clienti tramite le visite aziendali e la gestione delle relazioni curate dalla responsabile dell'ufficio di rappresentanza a San Pietroburgo. Le modalità di promozione dell'impresa E, invece:

“(...) comprendono la partecipazione alle fiere, l'offerta di promozioni mirate durante determinati eventi, l'organizzazione di meeting, convegni e momenti di training dedicati agli influenzatori di mercato, in collaborazione con gli importatori”. (Azienda E)

Stimolata sulle modalità di promozione utilizzate generalmente sui mercati esteri, anche l'azienda F rimarca l'importanza delle fiere e dei contatti diretti con i clienti:

“Utilizziamo prevalentemente il nostro sito Internet aziendale e la casella e-mail, oltre che una rete di contatti e conoscenze. Partecipiamo anche a fiere internazionali, fra cui negli Stati Uniti, in cui ci sono moltissime aziende interessate ai prodotti pirotecnici”. (Azienda F)

Quali erano i benefici che attendevate di ottenere dal mercato russo? L’investimento in questo paese ha dato buoni risultati, anche in termine di percentuale sull’export realizzata nel mercato di riferimento nell’ultimo anno?

Le imprese A, C ed E si sono dichiarate soddisfatte dell’investimento sul mercato russo, mentre per l’azienda B non è stato possibile fare un bilancio dell’attività in quanto operava nel paese solo da alcuni mesi. Nel dettaglio, l’azienda A, che si attendeva una realizzazione di fatturato e profitto nel mercato, ha visto soddisfatte le proprie aspettative, realizzando una quota di fatturato estero nel paese molto elevata che ha reso la Russia il quarto mercato in ordine di importanza per l’azienda. Anche l’impresa E ha ottenuto un incremento del valore e dei margini di vendita grazie alla presenza sul mercato russo, realizzando quasi la metà del proprio fatturato estero nel paese. L’azienda D, invece, ha subito un crollo ingente del fatturato realizzato nella Federazione Russa, per i motivi specificati dal General Manager:

“Il fatturato realizzato in Russia è crollato di più della metà, dal 50% del fatturato totale realizzato nel 2013 a circa il 20% di quello realizzato quest’anno. Questa perdita è stata dovuta a un insieme di fattori, quali il raffreddamento dei rapporti commerciali con l’Europa, la svalutazione del Made in Italy, il tentativo da parte di aziende locali di copiare le tecnologie straniere e il mancato supporto delle banche italiane all’internazionalizzazione d’impresa. Queste ultime sono ben radicate sul territorio russo ma, per la nostra esperienza, sembrano più interessate a investire in imprese locali”. (Azienda D)

Avete prospettive o progetti di investimento o di disinvestimento futuro in Russia?

Nella risposta a quest’ultima domanda, conclusiva dell’intervista, la Responsabile Marketing dell’azienda operante nel settore dentale ha ribadito la volontà di:

“(…) ampliare la copertura territoriale in Russia e ottimizzare il mercato consolidato. A livello mondiale, invece, abbiamo ancora dei mercati da scoprire, come ad esempio l’Africa Sub-Sahariana”. (Azienda A)

L’azienda C, invece, si manifesta più restia a ulteriori investimenti sul mercato russo, nonostante le possibilità presenti nel mercato:

“Le opportunità offerte dal mercato russo sono molto appetibili per gli investimenti, ma la situazione attuale ha un’incidenza negativa sulle scelte in questo senso; perciò non inseriremo la Russia nel budget 2015”. (Azienda C)

Il General Manager dell’azienda D, nonostante la diminuzione del fatturato ottenuto nel mercato russo, si dimostra propenso a futuri investimenti nel paese:

“Quindici anni fa mi ero recato in una regione della Russia, dove stavano cercando di riconvertire un’area industriale bellica in una civile. Le infrastrutture c’erano, lo spazio pure, ma la mia famiglia non si fidava della scelta e quindi abbiamo rinunciato all’investimento, comunque rischioso. Ora abbiamo accantonato l’idea di realizzare uno stabilimento produttivo in Russia. Saremmo interessati ad aprire altri uffici di rappresentanza e ad aumentare la copertura territoriale distributiva”. (Azienda D)

Anche l’azienda E è conscia delle opportunità offerte dal mercato:

“Certamente c’è ancora molto da fare, date le grandi opportunità del mercato. Vorremmo investire per aumentare la visibilità del marchio nel prossimo futuro, per approfondire la nostra presenza nell’area moscovita ed estenderla anche in altre regioni della Russia”. (Azienda E)

Dopo aver analizzato le risposte ai quesiti posti ad aziende già operanti nel mercato russo, in conclusione a questo paragrafo può essere interessante indagare il primo *step* di internazionalizzazione d’impresa, ovvero quello dell’approccio al paese estero, esemplificato dal caso dell’azienda F, che si è dimostrata interessata all’ingresso nella Federazione Russa. Si riportano quindi le domande rivolte specificatamente all’impresa e le risposte fornite, al fine di delineare un esempio concreto di modalità di approccio al mercato in analisi.

Avete prospettive o progetti d’investimento futuro in Russia?

“Lo scorso anno mi sono recato a Mosca, dove ho partecipato a un workshop per presentare i nostri prodotti. C’è un interesse concreto a operare in questo mercato, per cui stiamo contrattando con un nostro contatto in Bulgaria per poter presidiare il mercato tramite lui. Inoltre, ho alcuni amici italiani che stanno proponendo i nostri servizi ai russi e inviamo materiale alle aziende in loco. Abbiamo già avuto molti clienti russi qui in Italia, per i quali abbiamo organizzato feste di matrimonio molto redditizie”. (Azienda F)

Quali sono le difficoltà riscontrate nell’approccio al mercato russo? Quali sono, invece, le opportunità che potrebbero essere offerte dal mercato?

“La Federazione Russa non è l’Europa. È un paese dominato da una corruzione dilagante, con normative differenti e che richiede ulteriori certificazioni sui prodotti. Le opportunità restano comunque grandissime, grazie sia alla vastità del mercato, sia all’arretratezza delle imprese locali rispetto alla nostra offerta. I concorrenti locali sono per lo più dei commercianti che rivendono prodotti acquistati dalla Cina; sarebbe interessante poter stringere una partnership con un’impresa locale in modo da trarne entrambi vantaggio”. (Azienda F)

Se si decidesse di entrare nel mercato, quali sono gli step operativi che andrebbero effettuati?

“Per l’ingresso sul mercato stiamo contando molto sulla mediazione del nostro partner bulgaro, in quanto la Bulgaria fa già da tramite per i paesi dell’Est Europa e potrebbe svolgere lo stesso ruolo per raggiungere la Federazione Russa. Comunque non abbiamo ancora un progetto preciso e, come dicevo, saremmo interessati a un accordo con un partner russo per la distribuzione dei nostri prodotti e servizi, da cui vorremmo però ottenere dei risultati immediati”. (Azienda F)

L’impresa ha mai partecipato a progetti congiunti con altre imprese o enti/istituzioni finalizzati all’internazionalizzazione? Tale strumento potrebbe essere utile per un ipotetico ingresso in Russia?

“Realizziamo dei progetti congiunti con la ditta gestita da mio fratello in Cina, ad esempio parteciperemo insieme alla prossima fiera di Norimberga. Di solito lui gestisce i clienti di maggiori dimensioni, ma se operassimo congiuntamente in Russia probabilmente si potrebbero combinare spettacoli pirotecnici organizzati da noi con vendite e forniture gestite da lui”. (Azienda F)

In sintesi, l’impresa F riconosce le grandi opportunità offerte dal mercato russo, sia a livello di potenziale che di limitata concorrenza, ma è conscia anche delle difficoltà rappresentate dalla corruzione e dalla complessità delle normative, soprattutto in materia di certificazioni sui prodotti. L’azienda sarebbe ad ogni modo interessata a operare nella Federazione Russa, sia avvalendosi di un distributore terzo, in questo caso un partner bulgaro già attivo nel paese, sia tramite partnership diretta con aziende russe, anche sfruttando le forniture dell’azienda partner in Cina.

In conclusione, le interviste realizzate presso sei aziende di eccellenza selezionate, analizzate e parzialmente riportate nei loro tratti salienti, possono essere utilizzate per delineare una panoramica delle modalità di presenza delle imprese polesane all’estero. Senza pretesa di essere esaustivi, nel paragrafo conclusivo del presente lavoro saranno richiamate le tematiche rilevanti, ricollegandole alle ricorrenti risposte date dalle aziende durante l’indagine qualitativa, al fine di identificare le

peculiarità delle imprese polesane e del loro approccio ai paesi esteri e allo specifico mercato rappresentato dalla Federazione Russa.

3.3 Parte terza: osservazioni e conclusioni

L'indagine svolta nel presente lavoro, suddivisa nelle due fasi, quantitativa e qualitativa, permette di delineare una panoramica generale sulle tipologie di business presenti nella provincia di Rovigo e sulle loro strategie, dimostrando come, in un territorio non di rado presentato come “industrialmente arretrato” e a volte “depresso”, siano presenti realtà che non solo resistono alla crisi, ma che sono anche in grado di crescere presidiando i mercati esteri con le loro eccellenze. Si tratta per lo più di imprese di piccole o medie dimensioni, che rivolgono la loro offerta per la maggior parte a clienti industriali e che sono aperte all'internazionalizzazione e alle sfide che essa pone, per la loro sopravvivenza e il loro sviluppo, anche nei mercati emergenti e meno tradizionali⁴⁹¹.

In primo luogo, nonostante la ristrettezza del campione analizzato, dalle risposte date al questionario somministrato alle imprese rilevano alcune tematiche importanti, che permettono di evidenziare in maniera sperimentale le peculiarità delle realtà imprenditoriali della provincia di Rovigo, mostrando come, anche in questo contesto, le piccole e medie imprese si confrontino con determinate problematiche, opportunità e modalità nell'approccio ai mercati esteri.

In particolare, si rileva che le aziende della provincia, per la quasi totalità piccole o medie imprese che rivolgono la loro offerta ai clienti industriali, detengono un livello di apertura internazionale abbastanza elevato, operando a volte anche al di fuori dei confini europei, o dimostrando un'attenzione crescente verso mercati come la Federazione Russa, la Cina, il Medio Oriente e il Nord Africa. Si assiste quindi, anche nella provincia di Rovigo, a un interesse sempre maggiore palesato dalle imprese nei confronti dei paesi emergenti, che dimostrano una crescita della ricchezza e della domanda elevata e possiedono mercati ancora in espansione, a differenza della saturazione di molti paesi sviluppati, fra cui la stessa Italia⁴⁹². Il mercato italiano rappresenta comunque, per una gran parte delle imprese intervistate, un mercato rilevante per l'offerta.

⁴⁹¹ Quanto riportato conferma quanto affermato nel paragrafo 2.1.1 in merito alla presenza capillare di piccole e medie imprese a livello italiano e al loro elevato interesse per le attività internazionali.

⁴⁹² Cfr. 1.2.1, CASSIA F., *Analisi strategica e marketing per i mercati emergenti*, 2008. La Federazione Russa, rientrante in molte classificazioni nella lista dei mercati emergenti, sta attualmente attraversando un periodo problematico, a causa

Gli sforzi dell'internazionalizzazione di queste imprese sono riscontrabili sia nella presenza continuativa in diversi mercati stranieri, sia nel confronto con la concorrenza estera, locale e internazionale, che si somma a quella domestica⁴⁹³. Le attività delle imprese polesane all'estero, mirate per lo più a un'internazionalizzazione di tipo commerciale, avvengono generalmente mediante le più semplici tipologie di presidio, ossia l'esportazione spot e la vendita tramite agenti e distributori; non mancano, comunque, esempi di presenza più complessi, fra i quali alcuni investimenti diretti esteri in unità commerciali o produttive. Dall'analisi risulta, quindi, come le piccole e medie imprese polesane, forse proprio a causa della loro ridotta dimensione, siano generalmente ancora alle prime fasi delle attività di internazionalizzazione e preferiscano presidiare i mercati con forme poco rischiose⁴⁹⁴. Nella scelta di operare in determinati paesi le imprese a volte si affidano all'intuizione dell'imprenditore, altre volte invece ne analizzano le caratteristiche e le difficoltà, per determinare le peculiarità che l'offerta deve detenere per avere successo in quei mercati. Queste ultime sono maggiormente riconosciute nel possedere un *brand* affermato, una buona reputazione e prodotti di qualità; per quanto riguarda le principali difficoltà riscontrate nei mercati esteri, spiccano la presenza di barriere doganali e logistiche, la scarsa conoscenza dei mercati e la debole assistenza per informazioni e procedure⁴⁹⁵. Per queste due ultime criticità, le piccole e medie imprese polesane richiedono il sostegno da parte delle istituzioni e delle associazioni di categoria, a cui la maggior parte di esse risulta iscritta⁴⁹⁶.

Per quanto riguarda il mercato di maggiore interesse al fine di questo lavoro, ossia il mercato russo, la lettura di alcune informazioni potrebbe già risultare non più coincidente con le attuali attività delle imprese. La ragione di ciò è da ricercare nei profondi e rapidissimi mutamenti in atto nei rapporti economici fra Unione Europea e Federazione Russa, alla luce della situazione ucraina e della contingente crisi russa legata alla svalutazione del rublo e al calo del prezzo del petrolio⁴⁹⁷. Nonostante ciò, l'Italia rappresenta comunque un partner commerciale molto rilevante per la

della svalutazione del rublo e del crollo del prezzo del petrolio, nonostante, in prospettiva, permangano molte opportunità per le imprese date dalla vastità del mercato e della domanda.

⁴⁹³ Si ricorda come una delle conseguenze della crescente internazionalizzazione dei mercati sia proprio il fatto che le imprese, anche le più piccole e scarsamente o non internazionalizzate, si trovino a confrontarsi con il mercato mondiale, fattore che accentua la tensione concorrenziale non solo con *competitors* geograficamente vicini, ma anche con imprese di altri paesi (Cfr. 1.1.1).

⁴⁹⁴ Per le diverse modalità di ingresso nei mercati esteri si rimanda al paragrafo 1.1.3.

⁴⁹⁵ Quanto affermato conferma e integra quanto riportato nel paragrafo 2.1.1 in merito ai fattori di successo delle piccole e medie imprese e alle difficoltà che esse incontrano all'estero.

⁴⁹⁶ La dichiarata necessità di assistenza da parte delle aziende intervistate comprova quanto affermato nel paragrafo 2.1.3 riguardo alla necessità di un sistema italiano istituzionale in grado di sostenere le piccole e medie imprese.

⁴⁹⁷ Alla luce di queste evoluzioni, il fatto che le imprese polesane preferiscano modalità di ingresso nei mercati esteri "poco rischiose" e con elevati gradi di reversibilità può rappresentare senz'altro un elemento importante.

Federazione Russa⁴⁹⁸ e questo è riscontrabile anche nel fatto che la metà delle imprese intervistate sia presente sul mercato russo con i propri prodotti, i quali vengono venduti prevalentemente tramite agenti o distributori e promossi per lo più tramite le fiere di settore e il contatto diretto, canali privilegiati per i rapporti business to business. All'attrattività di un mercato con elevate potenzialità e molto vasto si contrappongono le difficoltà legate alle barriere doganali, alle normative complesse e all'instabilità del mercato⁴⁹⁹. Nonostante ciò, le imprese polesane hanno successo tramite l'offerta di prodotti di qualità e *Made in Italy*⁵⁰⁰, cercando di superare le criticità sopracitate, oltre a quelle legate alla complessità geografica che obbliga ad applicare prezzi elevati ai prodotti.

Al fine di trovare un riscontro più approfondito a quanto rilevato dall'indagine quantitativa e sopra sintetizzato nei suoi tratti più rilevanti, possono essere richiamate le tematiche più ricorrenti emerse dalle interviste con sei realtà importanti e ben conosciute del territorio polesano. È importante, innanzitutto, rilevare la tipologia di mercato cui si rivolge la totalità delle offerte, ossia la clientela industriale, in merito alla quale si possono riportare alcune brevi riflessioni, utili a una comprensione più specifica delle strategie delle imprese intervistate. Quest'ultime operano nei cosiddetti mercati *business to business*, ossia mercati in cui i clienti sono le organizzazioni, come imprese industriali, commerciali, di servizi, istituzioni ed enti pubblici e privati⁵⁰¹. Questi specifici mercati presentano rilevanti caratteristiche che li discostano dal mercato dei consumatori finali, riconoscibili nella concentrazione del numero dei fornitori e dei clienti e nello scambio relazionale continuo che provoca interdipendenze fra le imprese, rendendo fondamentale per il fornitore comprendere al meglio le esigenze del cliente per consegnargli soluzioni personalizzate e integrate⁵⁰². Alla luce di questa considerazione riguardante i mercati business to business, si discutono in seguito le principali conclusioni che si possono trarre in merito alle condotte delle imprese intervistate, fra cui quelli attinenti alla strategia, alla concorrenza, alle attività di internazionalizzazione, all'operatività sul mercato russo e alle politiche di marketing industriale applicatevi.

⁴⁹⁸ Cfr. paragrafo 1.3.2.

⁴⁹⁹ Si vedano, a proposito delle caratteristiche e delle criticità della Federazione Russa, i vari indicatori economici come il *Doing Business Index*, il *World Economic Index of Freedom*, i dati del *World Competitiveness Report 2014-2015* e il livello di "Rischio Paese", per una disamina dei quali si rimanda al paragrafo 1.3.1. Per quanto concerne le opportunità per le imprese italiane, invece, si richiama quanto affermato nel paragrafo 1.3.3.

⁵⁰⁰ Sull'importanza del *Made in Italy* e del suo apprezzamento all'estero si rimanda al paragrafo 2.2.3.

⁵⁰¹ Nell'accezione dei mercati *business* rientrano il mercato industriale, dei rivenditori e istituzionale (LAMBIN J. J., *Market-driven management: Marketing strategico e operativo*, McGraw-Hill, Milano, 2012).

⁵⁰² In merito alle caratteristiche dei mercati business to business si veda FIOCCA R. ET AL., *Marketing business to business*, McGraw-Hill, Milano, 2009.

In primis, le strategie delle aziende vertono prevalentemente sulla qualità dei prodotti, sul servizio al cliente, sulla personalizzazione e la flessibilità dell'offerta, sull'innovazione e sulla presenza diffusa a livello globale. Queste strategie trovano perfetta coincidenza con le capacità di *transfer ability* e *problem solving* richieste alle imprese che si rivolgono ai mercati *business*, realizzabili tramite, appunto, la flessibilità e l'eccellenza della produzione, l'adattamento alle esigenze dei clienti e le capacità logistiche e di servizio⁵⁰³. Su queste leve distintive e sulle variabili del marketing mix vertono le politiche di azione specifica per contrastare i *competitor*: essi, sia italiani che stranieri, competono sulle singole linee di prodotto e nei diversi paesi. Il presidio dei mercati esteri è ritenuto molto importante, soprattutto in una visione di spostamento del baricentro economico mondiale verso i paesi emergenti e di saturazione del mercato europeo e italiano⁵⁰⁴. Quest'ultimo rappresenta uno sbocco ancora molto importante per alcune imprese, mentre altre vi si stanno allontanando, nonostante esse abbiano risentito in maniera esigua della crisi grazie al presidio di mercati di nicchia e all'alto livello di fedeltà del consumatore.

In secundis, passando a trarre delle conclusioni comprensive sulle attività di internazionalizzazione, le aziende intervistate vendono i propri prodotti sia nei paesi europei sia nei mercati più lontani, come gli Stati Uniti e l'Australia, e meno tradizionali, come l'America Latina, il Medio Oriente, il Nord e Sud Africa e l'Estremo Oriente. Le imprese polesane, quindi, seppur di medie o piccole dimensioni, sono capaci di attivare scambi con mercati attrattivi anche se non tradizionali né vicini, così come sono disposte ad investire in modalità di presenza che comprendono, oltre che l'utilizzo di agenti e distributori in esclusiva o meno, anche investimenti diretti in filiali commerciali e stabilimenti produttivi, oltre che contatti diretti con la clientela straniera. Per quanto riguarda, invece, l'approccio ai mercati esteri, le imprese si servono sia di modalità proattive, frutto di una pianificazione strategica, sia di reazioni alle opportunità del mercato⁵⁰⁵. La mancata preparazione riguardo al mercato estero è uno dei punti critici per le piccole e medie imprese, insieme alla concorrenza delle grandi aziende e al mancato supporto delle banche all'internazionalizzazione, a cui si contrappongono le opportunità fornite dalle attività internazionali, fra cui la diversificazione del rischio, l'aumento della *brand recognition* e la possibilità di sfruttare le propria flessibilità, realizzando offerte personalizzate più facilmente rispetto alle imprese di maggiori dimensioni⁵⁰⁶.

⁵⁰³ Le strategie attuabili dal fornitore sono richiamate in FIOCCA R. ET AL., *op. cit.*, in cui gli autori identificano la strategia di mercato come il nucleo centrale di quella di business.

⁵⁰⁴ Il presidio di diversi mercati come strumento di diversificazione del rischio e aumento delle opportunità di business è rimarcato nel paragrafo 1.2.1.

⁵⁰⁵ Questo secondo approccio è in molti casi tipico delle piccole e medie imprese, a causa della ridotta dimensione aziendale e dell'esigua preparazione internazionale (cfr. 1.2.1).

⁵⁰⁶ I rischi e le opportunità rilevate nelle interviste coincidono con quanto affermato in merito nel paragrafo 2.1.1.

Dunque, sono identificate come leve chiave per il successo estero la conoscenza profonda del mercato e dei clienti, la qualità e la continua innovazione dei prodotti e il possesso di un *brand* affermato⁵⁰⁷.

In tertius, concludendo con le attività delle imprese intervistate nel mercato russo, si nota come in generale l'approccio a questo mercato sia avvenuto in modo spontaneo, approfittando di contatti diretti con partner russi e di contingenze quali la vastità del mercato e la scarsa concorrenza locale e di imprese di altri paesi. A proposito delle modalità di presidio nel paese, le aziende sono presenti in uno stadio ancora iniziale di internazionalizzazione, tramite agenti-distributori, uffici di rappresentanza, promotori, grossisti-importatori, e sarebbero interessate ad ampliare la propria presenza sia sviluppando attività di logistica e di marketing, sia aumentando la copertura geografica; a questo riguardo, però, sono sottolineate la criticità dello "slegarsi" da un distributore partner con cui è attiva una buona relazione per allargarsi ad includere ulteriori distributori⁵⁰⁸.

Con riferimento al mercato russo, le imprese ne hanno individuato le principali opportunità, come la vastità del mercato, la richiesta di prodotti di qualità e la scarsa concorrenza locale, oltre che i principali rischi e le difficoltà operative, fra cui rilevano le complesse normative, anche sulle certificazioni, la burocratizzazione, la corruzione, le elevate barriere all'entrata, la situazione economico-politica attuale⁵⁰⁹. Proprio quest'ultima criticità, legata in buona parte alle sanzioni europee e all'embargo commerciale russo, acquisisce rilevanza non perché i settori in cui operano le aziende ne siano state toccate, ma per un possibile scenario futuro in cui la prosecuzione dei conflitti economici porterebbe a un'obbligata cessazione dei rapporti commerciali con il paese, che potrebbe sostituire i fornitori europei con imprese alternative.

Analizzando, invece, le caratteristiche interne dell'impresa operante sul mercato russo e del suo prodotto, i principali punti di forza sono rintracciabili nella qualità, unicità e ampia gamma dei prodotti, nella forza del *brand* e nell'elevata flessibilità alla domanda, oltre che nella scarsa concorrenza verso i suoi prodotti; i punti di debolezza, invece, sono legati alla scarsa copertura geografica e, in alcuni casi, alla difficoltà di adattamento del prodotto e alla scarsa notorietà del *brand*. L'offerta dell'impresa viene presentata attraverso delle specifiche politiche di marketing, che

⁵⁰⁷ Queste leve sono importantissime, soprattutto a un livello di *business to business* in cui esse sono fondamentali per l'obiettivo ultimo dell'impresa di concepire, creare e trasferire valore al cliente (FIOCCA R. ET AL., *op. cit.*).

⁵⁰⁸ Le problematicità delle relazioni fornitore-cliente industriale, fra cui rientra proprio il precludere le relazioni con terzi che possano minare i legami esclusivi col partner iniziale, sono ribadite in FIOCCA R. ET AL., *op. cit.*

⁵⁰⁹ Le sopraccitate difficoltà incontrate dalle aziende italiane nel mercato russo sono riportate anche in TORBIANELLI V. A., MAZZARINO M., "Optimal logistic networks: the case of Italian exports to Russia", *Transition Studies Review*, Vol. 16 (4), 2010, pp. 918-935. Gli ostacoli nell'operare nella Federazione Russa sono rimarcati anche in ANDERS G. C., USACHEV D. A., "Strategic elements of Eastman Kodak's successful market entry in Russia", *Thunderbird International Business Review*, Vol. 45 (2), 2003, pp. 171-183.

nei mercati *business to business* acquisiscono ancora una maggiore rilevanza, alla luce dell'importanza di offrire soluzioni basate su relazioni stabili e interattive coi clienti e sulla comprensione del valore da loro ricercato, al fine di proporre una *customer value proposition* in linea con le loro esigenze⁵¹⁰. Quest'ultima deve contenere le attività legate al *marketing mix*, ossia la gestione del prodotto e del servizio, la formulazione dei prezzi, la gestione delle vendite e la comunicazione. Indagando queste attività nell'ambito delle imprese intervistate, in primo luogo il posizionamento delle imprese risulta essere alto e di nicchia, fondato su una riduzione dei tempi di consegna e una grande attenzione al servizio e alla qualità⁵¹¹. Incide sul posizionamento anche la componente *Made in Italy*, in quanto sinonimo di qualità della produzione e delle materie prime, nonostante in alcuni settori ne sia stata rilevata una crescente svalutazione⁵¹². Il prodotto in alcuni casi resta standardizzato, a causa dei molti mercati serviti dalle imprese che non rendono possibili forti adattamenti a livello nazionale, ma con i necessari adattamenti nella comunicazione e sempre nel rispetto degli standard qualitativi internazionali, mentre altre volte esso è adattato alle esigenze dei clienti, in senso tecnico o estetico⁵¹³. In secondo luogo, il prezzo dei prodotti è fissato in diversi modi, allineandolo all'elevata qualità, alla concorrenza o al posizionamento dell'offerta⁵¹⁴. Due aziende hanno rilevato come la definizione dei prezzi in base alla concorrenza possa essere rischiosa, in quanto può portare a eventuali "guerre al ribasso", e come possano essere applicati dei prezzi multipli che rispecchino la personalizzazione dell'offerta. In terzo luogo, le politiche distributive si basano principalmente sull'utilizzo di grossisti-importatori e di partner distributori, a

⁵¹⁰ La funzione del marketing *business to business* è quella di comprendere le esigenze dei clienti in modo da poter gestire al meglio le relazioni con essi e l'allocazione delle risorse. Nel *business to business* il *marketing management* coinvolge molte aree manageriali, quasi sovrapponendosi al *management* generale; in particolare, nel caso delle piccole e medie imprese, in cui spesso si osserva un necessario adattamento al cliente, si assiste a un accentramento decisionale nella figura dell'imprenditore (FIOCCA R. ET AL., *op. cit.*).

⁵¹¹ FIOCCA R. ET AL., *op. cit.* rimarcano come il posizionamento nei mercati *business*, ricondotto alle variabili del *marketing mix*, sia limitato da fattori quali le capacità tecnologiche, la rilevanza della differenziazione dell'offerta percepita dai clienti e la difendibilità della stessa. La riduzione dei tempi di consegna e la fornitura di un servizio ottimale, nell'ambito di una logistica relazionale sono sottolineati in TORBIANELLI V. A., MAZZARINO M., *op. cit.*, mentre alcune strategie di posizionamento sul mercato russo, fra cui quelle comprendenti incentivi ai distributori e partnership sono suggeriti in LORENTZ H., GHOURI P. N., "Demand supply network opportunity development processes in emerging markets, positioning for strategy realization in Russia", *Industrial Marketing Management*, Vol. 39, 2010, pp. 240-251.

⁵¹² Secondo lo studio annuale intitolato *Anholt-GfK Roper Nation Brands Index* riguardante i 50 country brand più prestigiosi, l'Italia si è classificata anche per il 2014 al settimo posto della classifica, dominata dalla Germania (http://www.gfk.com/Documents/Press-Releases/2014/2014-11-12_Anholt_GfK%20Nation%20Brand%20Index%202014.pdf).

⁵¹³ Soprattutto nei mercati *business to business* risulta fondamentale coniugare le esigenze di personalizzazione dei clienti con il contenimento dei costi di adattamento dell'impresa, che deve comunque gestire un prodotto molto variabile a causa dei frequenti cambiamenti tecnologici e nelle innovazioni (FIOCCA R. ET AL., *op. cit.*).

⁵¹⁴ La fissazione del prezzo può basarsi sulla domanda, sui costi, sulla concorrenza, sugli obiettivi dell'impresa e, nel *business to business*, anche sugli investimenti e sui ritorni attesi dalle relazioni.

volte coordinati da un *Area Manager* o da un promotore interno all'azienda⁵¹⁵. In quarto luogo, le politiche di comunicazione adottate dalle imprese intervistate ricalcano le modalità più utilizzate nei mercati business to business, come la partecipazione a fiere di settore, i contatti diretti con i clienti e l'organizzazione di meeting e momenti di training per i partner e gli influenzatori di mercato, strumenti integrati fra di loro al fine di rafforzare la reputazione aziendale⁵¹⁶.

Tracciando un bilancio della situazione attuale, la maggior parte delle imprese si è dichiarata soddisfatta degli investimenti realizzati in Russia e vorrebbe potenziare la presenza nel paese aumentando la copertura territoriale e la visibilità del marchio, mentre alcune aziende considerano questo mercato troppo rischioso e non vi effettueranno ulteriori investimenti.

In sintesi, ciò che è emerso dai risultati delle interviste specifica e integra quanto rilevato in sede di ricerca quantitativa, delineando una panoramica in cui le piccole e medie imprese del territorio polesano, forti di produzioni di qualità *Made in Italy* e di un servizio e una flessibilità a disposizione del cliente, risultano attive sui mercati esteri, interessate ad espandersi geograficamente e ad aumentare la profondità degli investimenti internazionali, attività per la cui realizzazione necessitano comunque di un'assistenza forte da parte delle istituzioni. Per quanto riguarda il mercato russo, l'elevato numero di imprese polesane che già vi opera, a diversi stadi di internazionalizzazione, dimostra le elevate potenzialità che questo paese detiene e la volontà concreta delle imprese di sfruttarle nonostante le difficoltà di varia natura che vi si rilevano, dalla distanza geografica e culturale alla situazione di attuale instabilità economica e normativa.

In conclusione, l'indagine realizzata, nelle sue due fasi, presenta sicuramente alcuni limiti che non permettono la generalizzazione dei suoi risultati alla totalità delle imprese del territorio. Questi limiti sono da ricercare in primo luogo non tanto nel numero delle imprese coinvolte nell'indagine quantitativa, comprendenti tutte le associate a Unindustria Rovigo (circa 500 aziende), quanto nell'esigua partecipazione alla stessa, che ha dato come risultato un tasso di risposta molto limitato. In secondo luogo, la sezione qualitativa dell'indagine si è concentrata solamente su un numero ridotto di imprese che sono state selezionate fra le eccellenze del territorio, con i limiti di fungere da completamento della parte quantitativa e non di presentarsi come indagine a sé stante. In terzo

⁵¹⁵ Si ricorda che, nei mercati *business to business* oltre i due terzi dei beni viene trasferito tramite intermediari commerciali, come distributori, agenti, OEM (*Original Equipment Manufacturer*) e VAR (*Value Added Reseller*), con i quali è fondamentale che le imprese fornitrici intraprendano relazioni e collaborino fornendo loro supporto tecnologico, gestionale e commerciale (FIOCCA R. ET AL., *op. cit.*).

⁵¹⁶ Nei mercati *business to business*, in cui l'obiettivo della comunicazione è principalmente lo sviluppo di relazioni con gli interlocutori al fine di creare un valore condiviso, si accentua la dimensione personale promuovendo in primo luogo l'azienda stessa, in quanto la credibilità aziendale del fornitore è considerato l'aspetto più importante dal cliente (FIOCCA R. ET AL., *op. cit.*).

luogo, la ricerca conoscitiva sul campo si è svolta in un determinato momento temporale, caratterizzato da una situazione di crisi economica molto rilevante e da contingenze economiche e politiche non favorevoli ai rapporti delle imprese italiane ed europee con la Federazione Russa e da evoluzioni future del contesto non facilmente prevedibili.

I risultati dell'indagine, quindi, permettono solamente di rappresentare un'"istantanea" di alcune realtà che hanno acconsentito di parteciparvi in un preciso momento storico e in un determinato territorio circoscritto. Per questo motivo, al di là della validità delle considerazioni di carattere generale dedotte dal lavoro svolto sul campo e richiamate in questo paragrafo, la presente indagine quantitativa e qualitativa lascia spazio a ulteriori studi e indagini in merito alle realtà imprenditoriali del territorio polesano, alla loro operatività all'estero e soprattutto nei mercati emergenti.

CONCLUSIONI

I processi di internazionalizzazione delle imprese di piccole e medie dimensioni e la loro sempre maggiore apertura verso i mercati emergenti costituiscono un interessante oggetto di studio e di approfondimento. Per questo motivo, con questo lavoro, si è voluto analizzare il fenomeno dell'internazionalizzazione, applicato alla categoria delle imprese di dimensioni minori, ai mercati emergenti e a uno specifico paese, la Federazione Russa. Procedendo dal generale al particolare, si è andati a indagare queste attività nel particolare caso delle aziende polesane di dimensioni minori, per individuarne le peculiarità delle strategie estere e nel mercato russo, avvalendosi di due strumenti per la ricerca empirica: la somministrazione di un questionario e la realizzazione di interviste in azienda.

Nella sezione teorica, suddivisa nei Capitoli I e II, si è tracciato un *excursus* su temi generali e su argomenti più specifici e caratterizzanti; questa prima sezione è risultata fondamentale poiché è servita da base nella definizione della ricerca empirica con cui è stata confrontata.

In particolar modo, sono state innanzitutto ripercorse le diverse teorie sull'internazionalizzazione, le strategie internazionali delle imprese e le modalità di presidio dei mercati esteri. In questa sede si è sottolineato come l'ampliamento verso i mercati esteri, necessario per lo sviluppo dell'impresa, debba basarsi su una ponderata strategia che tenga conto delle risorse, delle competenze e dei vincoli aziendali. La strategia, intesa come processo e non come risultato, deve inoltre definire le modalità di operatività all'estero sulla base di un'efficace combinazione della prospettiva globale con quella locale. In seguito ci si è calati nello specifico dei mercati emergenti, analizzandone varie classificazioni e giungendo a identificarli sia come mercati di consumo che come economie di produzione. Essi sono attrattivi in quanto caratterizzati da aumenti nella ricchezza *pro capite* e da evoluzioni a livello infrastrutturale e sociale, ma sono complessi a causa di contesti istituzionali e dimensioni culturali che li differenziano dalle economie mature. Sono state quindi identificate le migliori strategie adottabili dalle imprese occidentali per avere successo in questi mercati, anche emulando le *best practices* locali. Infine, sono state analizzate le potenzialità della Federazione Russa, riportandone anche le criticità, legate alla vasta dimensione del paese, ai vuoti istituzionali e alla politica commerciale estera adottata nei confronti dell'Unione Europea, e ne sono stati tracciati gli interscambi economici con l'Italia.

Nel capitolo II si è parlato in maniera diffusa delle caratteristiche delle piccole e medie imprese a livello europeo e italiano, veneto e polesano, delineandone la grande importanza per l'economia, da

una parte, e le ripercussioni della crisi che stanno subendo, dall'altra. Nello specifico è stato posto l'accento sulla triade aggregazione-innovazione-internazionalizzazione come risposta alla crisi, individuando le opportunità e le strategie dell'internazionalizzazione, cui si contrappongono le difficoltà e gli ostacoli, potenzialmente superabili grazie anche al supporto di un sistema istituzionale adeguato. Procedendo verso il particolare, si è poi trattato dell'economia della Regione Veneto, una fra le più produttive d'Italia, in cui le piccole e medie imprese devono puntare su un "nuovo manifatturiero" basato sulle aggregazioni d'impresa, sullo sviluppo dell'"effetto distretto" nella catena del valore internazionale e sull'offerta di prodotti Belli, Ben fatti e Buoni. Infine, a conclusione del secondo capitolo, un'analisi socio-economica del Polesine ha portato alla definizione di un modello di sviluppo per il territorio, che potrebbe basarsi sulle sue peculiarità, fra cui il turismo del Delta del Po, la promozione dei distretti ittico e della giostra e il rilancio della Fiera e dell'Interporto, oltre che della manifattura nella figura delle realtà imprenditoriali consolidate o emergenti attive all'estero.

Questo percorso ha posto le basi per il doppio studio empirico, qualitativo e quantitativo, cuore di questo lavoro, che ha permesso di delineare le caratteristiche delle realtà imprenditoriali polesane, aziende di piccole o medie dimensioni, che rivolgono la loro offerta per la maggior parte a clienti industriali e che sono aperte alle sfide dell'internazionalizzazione, anche nei mercati emergenti e meno tradizionali. L'analisi ha evidenziato che queste imprese offrono nei paesi esteri produzioni di qualità *Made in Italy*, servizio e flessibilità a disposizione del cliente e sono interessate ad aumentare la profondità e l'estensione degli investimenti internazionali, attività per cui necessitano, in ogni caso, di un'assistenza forte da parte delle istituzioni. L'elevato numero di imprese polesane che già opera sul mercato russo, a diversi stadi di internazionalizzazione, dimostra le elevate potenzialità che questo paese detiene e la volontà delle imprese di sfruttarle nonostante le difficoltà di varia natura che vi si rilevano, dalla distanza geografica e culturale alla situazione di attuale instabilità economica e normativa.

Proprio la situazione critica e la difficile prevedibilità dell'evoluzione della politica estera e commerciale russa nei confronti dell'Europa rappresenta il primo limite alla ricerca svolta, che ha come ulteriore limite il fatto di aver descritto le attività delle imprese polesane in Russia riferendosi a uno spazio temporale definito e quindi riduttivo. Ridotto è anche il campione di imprese coinvolte nell'indagine, a causa della bassa partecipazione alla fase qualitativa e della scelta di approfondire un numero limitato di casi significativi nella fase qualitativa.

Basandoci sulla validità delle considerazioni di carattere generale, dedotte dal lavoro di analisi bibliografica e di ricerca svolta sul campo presentate in questo lavoro, ma senza ignorare i limiti che

le caratterizzano, si ritiene di aver raggiunto, almeno in parte, l'obiettivo per cui il lavoro stesso è stato realizzato, ossia una comprensione e uno studio più ravvicinato delle imprese della provincia di Rovigo. Si auspica, inoltre, che la presente ricerca possa servire da base per ulteriori approfondimenti sull'economia del territorio, sia per promuoverlo al meglio, sia per poter sviluppare gli strumenti necessari a sostenere e rilanciare le attività delle piccole e medie imprese in Italia e all'estero, consci delle potenzialità di queste realtà, che rappresentano la spina dorsale della nostra economia, e delle possibilità sempre maggiori offerte dai mercati emergenti e, si auspica, nel medio periodo, anche dalla Federazione Russa.

BIBLIOGRAFIA

- A+ NETWORK SENIOR MANAGEMENT CONSULTANTS, *Internazionalizzazione: scelta obbligata per valorizzare la competitività delle PMI italiane?*, Novembre 2013 (testo reperibile al sito: http://www.aplusnet.it/attachments/article/361/Internazionalizzazione%20scelta%20obbligata%20per%20valorizzare%20le%20PMI_291113.01.pdf).
- AA. VV., “A sorpresa sanzioni anche sulla moda”, *Il Sole 24 ore*, 28/8/2014 (<http://www.moda24.ilsole24ore.com/art/industria-finanza/2014-08-28/a-sorpresa-sanzioni-anche-moda-082302.php?uuid=ABDXc6nB>).
- AA. VV., “Crollo delle importazioni in Russia dopo le sanzioni e l’embargo”, *RaiNews*, 9/9/2014 (http://www.rainews.it/dl/rainews/articoli/crollo-importazioni-in-russia-dad03a25-70c8-48f1-9f57-40c647593b5d.html?refresh_ce).
- AA. VV., “Danni per diversi milioni, le soluzioni per ridurre le perdite”, *Rovigooggi*, 3/9/2014 (<http://www.rovigooggi.it/articolo/2014-09-03/danni-per-diversi-milioni-le-soluzioni-per-ridurre-le-perdite/#.VDOUZVfbf1A>).
- AA. VV., “Due fiumi e un sole nascente per tutelare i prodotti”, *Rovigooggi*, 17/11/2011, (<http://www.rovigooggi.it/articolo/2011-01-17/due-fiumi-e-un-sole-nascente-per-tutelare-i-prodotti/#.VIgoLGcw31A>).
- AA. VV., “Quanto ci costa Vladimir Putin”, *L’Espresso*, 24/9/2014 (<http://espresso.repubblica.it/plus/articoli/2014/09/05/news/quanto-ci-costa-vladimir-putin-1.178941#gallery-slider=1-178983>).
- AA. VV., “Sanzioni alla Russia, escalation di un embargo”, *L’Espresso*, 8/9/2014, (<http://espresso.repubblica.it/plus/articoli/2014/09/05/news/sanzioni-alla-russia-escalation-di-un-embargo-1.178973>).
- AA. VV., “Vince chi non si ferma”, *Rovigooggi*, 15/12/2011 (<http://www.rovigooggi.it/articolo/2011-12-15/vince-chi-non-si-ferma/#.VIGYy2cw31A>).
- AA. VV., *Anholt-GfK Roper Nation Brands Index*, (testo reperibile al sito: http://www.gfk.com/Documents/Press-Releases/2014/2014-11-12_Anholt_GfK%20Nation%20Brand%20Index%202014.Pdf).
- AA. VV., Danni per diversi milioni: le soluzioni per ridurre le perdite, *Rovigooggi*, 09/03/2014, <http://www.rovigooggi.it/articolo/2014-09-03/danni-per-diversi-milioni-le-soluzioni-per-ridurre-le-perdite/#.VDOUZVfbf1A>.
- AA. VV., United Nations Development Programme, *Human development report 2014*, (testo reperibile al sito: <http://hdr.undp.org/en/content/table-1-human-development-index-and-its-components>).
- AA.VV. “Built to last but falling apart: cohesion, friction and withdrawal form interfirm alliances”, *Academy of Management Journal*, Vol. 53 (2), 2010, pp. 302-322.
- ACCETTURO A. ET AL., “Le imprese italiane tra economia e nuova globalizzazione”, *Questioni di economia e finanza (Occasional Papers)*, Banca D’Italia, N. 86, 2011.
- AGENZIA ICE MOSCA, *Analisi congiunturale interscambio Italia – Russia*, Ottobre 2014. (testo reperibile al sito: <http://www.ice.gov.it/paesi/europa/russia/upload/088/ICE%20MOSCA%20-%20Analisi%20Congiunturale%20-%20Ottobre%202014.pdf>).
- AIDIS R., ADACHI Y., “Russia: firm entry and survival barriers”, *Economic System*, Vol. 31 (4), 2007, pp. 441-467.

- AMBASCIATA D'ITALIA-RUSSIA, Info Mercati Esteri – *Russia*, 2013. (testo reperibile al sito: http://www.infomercatiesteri.it/public/rapporti/r_88_russia.pdf).
- AMBASCIATA D'ITALIA-RUSSIA, Info Mercati Esteri – *Russia: scheda di sintesi*, 2013, (testo reperibile al sito: http://www.infomercatiesteri.it/public/schedesintesi/s_88_russia.pdf).
- AMBASCIATA D'ITALIA-RUSSIA, *Rapporto sulla Russia*, (testo reperibile al sito: http://www.infomercatiesteri.it/public/rapporti/r_88_russia.pdf).
- AMIGHINI A. ET. AL., “Persistence versus change in the international specialization pattern of Italy: how much does the “District effect” matter?”, *Regional Studies*, Vol. 45 (3), pp. 381-401, 2011.
- ANDRES G. C., USACHEV D. A., “Strategic Elements of Eastman Kodak’s successful market entry in Russia”, *Thunderbird International Business Review*, Vol. 45 (2), 2003, pp. 171-183.
- ARNOLD D. J., QUELCH J. A., “New strategies in emerging markets”, *Sloan Management Review*, Vol. 40 (1), 1998, pp. 7-20.
- ASSOCAMERESTERO, *Scheda Paese: Russia, Business Atlas 2014*.
- ASTRARICERCHE, “Polesine 2020: un altro futuro è possibile”, *Nona Giornata dell’Economia*, Rovigo, 6 Maggio 2011.
- BANCA CARIGE, *L’internazionalizzazione delle imprese venete e il caso dei distretti*, 2013.
- BARRO R. J., *Determinants of Economic Growth: A Cross-Country Empirical Study*, MIT Press Books, The MIT Press, Vol. 1, April 1998.
- BATTOCCHI M., “Il sistema istituzionale a sostegno dell’espansione estera delle imprese”, in Caroli M. (a cura di), *Gestione delle imprese internazionali*, McGraw-Hill, Milano, Seconda edizione, 2012.
- BENAROYA F., *L’economia della Russia*, Il Mulino, Bologna, 2007.
- BRAMANTI A., GAMBAROTTO F., “Il distretto bellunese dell’occhiale - Leadership mondiale e fine del distretto?”, *Enciclopedia delle Economie Territoriali*, Vol. 6, supplemento a *Quaderni di Fondazione Fiera Milano*, N. 13, Anno VIII, Giugno 2008.
- BUCKLEY P.J., CASSON M., *The future of the multinational enterprise*, Macmillian, London, 1976.
- BURGESS S. M., STEENKAMP J., “Marketing renaissance: How research in emerging markets advances marketing science and practice”, *International Journal of Research in Marketing*, Issue 23, 2006, pp. 337-356.
- CALOF J. L., BEAMISH P. W., “Adapting to foreign markets: explaining internationalization”, *International Business Review*, Vol. 4 (2), 1995, pp. 115-131.
- CAMERA DI COMMERCIO DI ROVIGO, *Rapporto Statistico 2014*, 2014.
- CAMERA DI COMMERCIO DI ROVIGO, UFFICIO STATISTICA E STUDI, *Relazione economica in Provincia di Rovigo – anno 2013*, 2014.
- CAMUFFO A., GRANDINETTI R., “I distretti industriali come sistemi locali di innovazione”, *Sinergie*, N. 69, 2006.
- CARNEVALE-MAFFÈ C.A., MAHNKE V., VENZIN M., “L’internazionalizzazione dei beni digitali”, in Demattè C., Perretti F. (a cura di), *Strategie di internazionalizzazione*, EGEA, Milano, 2003.
- CAROLI M., “L’internazionalizzazione delle imprese di dimensione minore”, in Caroli M. (a cura di), *Gestione delle imprese internazionali*, McGraw-Hill, Milano, Seconda edizione, 2012.
- CAROLI M., “L’internazionalizzazione delle imprese: scenari e tendenze”, in Caroli M. (a cura di), *Gestione delle imprese internazionali*, McGraw-Hill, Milano, Seconda edizione, 2012.

- CAROLI M., “Le strategie di entrata nei mercati esteri”, in Caroli M. (a cura di), *Gestione delle imprese internazionali*, McGraw-Hill, Milano, Seconda edizione, 2012.
- CASSIA F., *Analisi strategica e marketing per i mercati emergenti*, LED, Milano, 2008.
- CENTRO DI RICERCA INTERUNIVERSITARIO SULLE AREE DI PICCOLA IMPRESA, “Innovazione, distretti industriali e filiere globali: il caso Veneto”, *Quaderni Criapi*, N. 1, Settembre 2007.
- CENTRO STUDI CNA, *Ripartire dalle esportazioni*, Marzo 2013 (testo reperibile al sito: <http://www.cna.it/CNA-Centro-Studi/In-evidenza/CONGIUNTURA-Ripartire-dalla-esportazioni>).
- CENTRO STUDI CONFINDUSTRIA, *L'export italiano nei nuovi mercati: veicoli e ostacoli*, N. 2013-1, 2013.
- CENTRO STUDI CONFINDUSTRIA, PROMETEIA, *Esportare la Dolce Vita, Il bello e ben fatto italiano nei nuovi mercati. Ostacoli, punti di forza e focus Cina*, 2013.
- CENTRO STUDI DELLA CONFEDERAZIONE NAZIONALE DELL'ARTIGIANATO E DELLA PICCOLA E MEDIA IMPRESA, *Le PMI e la sfida dell'internazionalizzazione – Analisi e proposte di policy*, 2012 (testo reperibile al sito: <http://www.cna.it/Materiali/Home-page/Le-PMI-e-la-sfida-dell-internazionalizzazione>).
- CIA, *The World Factbook*, (testo reperibile al sito: <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/rs.html>).
- COCCHIONI A., *Business plan internazionale*, Bruno Editore E-book, 2014.
- COMMISSION OF THE EUROPEAN COMMUNITIES, *Think small first – a “Small Business Act” for Europe*, Brussels, 2008, (testo reperibile al sito: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2008:0394:FIN:EN:PDF>).
- COMMISSIONE EUROPEA, *Imprese e industria: scheda informativa SBA 2013 – Italia* (testo reperibile al sito: http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/facts-figures-analysis/performance-review/files/countries-sheets/2013/italy_it.pdf).
- CONFARTIGIANATO IMPRESE VENETO, *Comunicato stampa*, 5 Novembre 2014.
- CONFCOOPERATIVE ROVIGO, “La Cooperazione: risorsa per una crescita sostenibile e stabile”, *Decima Giornata dell'Economia*, Rovigo, 4 Maggio 2012.
- CONFINDUSTRIA VENETO, *Programmazione Comunitaria Regionale 2014/2020 – Appunti di cantiere*, Venezia, Luglio 2014.
- CONSORZIO CAMERALE PER L'INTERNAZIONALIZZAZIONE, *L'economia russa nel 2014*.
- CONSORZIO PER LO SVILUPPO DEL POLESINE, *Occasione Polesine*, http://www.consvipo.it/www1/pagine/occ_pol.php.
- CONSORZIO PER LO SVILUPPO DEL POLESINE, *Patto per lo sviluppo del Distretto veneto della giostra*, Rovigo, 9 Giugno 2003.
- CRESTANELLO P., TATTARA G., “Industrial clusters and the governance of the global chain: the Romania – Veneto network in footwear and clothing”, *Regional Studies*, Vol. 45 (2), 2010, pp. 187-203.
- DAWAR N., CHATTOPADHYAY A., “Rethinking marketing programs for emerging markets”, *Long Range Planning*, Vol. 35 (5), 2002, 457-474.
- DE CANTIS G. ET AL., “Le risorse umane e l'organizzazione”, in Mariotti S., Mutinelli M. (a cura di), *La crescita internazionale per le Pmi*, Il Sole 24 ore S.p.a., Milano, 2003.
- DE MARCHI V., GRANDINETTI R., “The economy of North-Eastern Italy: crisis and evolutionary discontinuity”, *L'Industria*, Vol. 1, 2012, pp. 129-164.

- DE PROPRIIS L. ET AL., "The internationalisation of production systems: embeddedness, openness and governance", *Entrepreneurship & Regional Development*, Vol. 20 (6), 2008, pp. 493-515.
- DEMATTÈ C., "L'internazionalizzazione delle imprese: prospettive teoriche", in Demattè C., Perretti F. (a cura di), *Strategie di internazionalizzazione*, EGEA, Milano, 2003.
- DEMATTÈ C., "Le strategie di internazionalizzazione", in Demattè C., Perretti F. (a cura di), *Strategie di internazionalizzazione*, EGEA, Milano, 2003.
- DHL, IHS, *Internationalization: a driver for business performance*, Gennaio 2013, (testo reperibile al sito: <http://www.dhl.com/content/dam/downloads/g0/press/publication/sme-competitiveness-study.pdf>).
- DUNNING J.H., *Multinational Enterprises and the Global economy*, Reading, MA: Addison-Wesley, 1993.
- Enciclopedia Treccani on-line, definizione di Polesine, http://www.treccani.it/enciclopedia/polesine_%28Enciclopedia_Italiana%29/.
- EUROMONITOR INTERNATIONAL, *Emerging consumer markets*, London, 2008.
- EUROPEAN COMMISSION, *Annual report on European SME's 2013/2014: a partial and fragile recovery*, Brussels, 2014.
- FABRY N., ZEGHNI S., "Foreign direct investment in Russia: how the investment climate matters", *Communist and Post-Communist Studies*, Vol. 35 (3), 2002, pp. 289-303.
- FIOCCA R. ET AL., *Marketing business to business*, McGraw-Hill, Milano, 2009.
- FONDAZIONE NORD EST, "All'estero ma non da soli", *Quaderni FNE Collana Ricerche*, N. 46, Giugno 2008.
- FONDAZIONE NORD EST, "Il sistema fieristico del Nord Est", *Quaderni FNE – Collana studi e analisi*, N. 6, Luglio 2004.
- FONDAZIONE NORD EST, "L'Italia delle imprese - Rapporto 2013", *Quaderni FNE Collana Ricerche*, N. 73, Dicembre 2013.
- FONDAZIONE NORD EST, "Le aggregazioni a Nord-Est", *Quaderni FNE Collana Panel*, N. 29, Febbraio 2012.
- FONDAZIONE NORD EST, "Quando fare squadra "paga": i progetti consortili a sostegno dell'internazionalizzazione delle PMI", *Quaderni FNE Collana Ricerche*, N. 44, Agosto 2008.
- FONDAZIONE NORD EST, "Un fenomeno di normalità: le piccole e piccolissime imprese del manifatturiero", *Quaderni FNE Collana Ricerche*, N. 39, Dicembre 2006.
- FONDAZIONE NORD EST, *Nord Est 2013 – Rapporto sulla società e l'economia*, Marsilio, Venezia, 2013.
- FONDAZIONE NORD EST, UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI PADOVA, *Comunicare il Made in Italy*, 2014.
- FONDAZIONE NORD-EST, "Rovigo 2004. Sfide e opportunità per la società e l'economia", *Quaderni FNE – Collana Ricerche*, N. 19, Marzo 2004.
- FONDAZIONE SYMBOLA, *Viaggio nel Veneto delle qualità*, 2014.
- GEOGHEGAN M., "From West to East", *Speech to the American Chamber of Commerce in Hong Kong*, 2010.
- GIUDICI G., "Le risorse finanziarie", in Mariotti S., Mutinelli M. (a cura di), *La crescita internazionale per le Pmi*, Il Sole 24 ore S.p.a., Milano, 2003.
- GLOBAL EDGE, *Market Potential Index 2014*.
- GOLDMAN SACHS, "Building better global economic BRICs", *Global Economics Paper*, N. 66, 2001.

- GOLDMAN SACHS, "Dreaming with BRICs: the path to 2050", *Global Economics Paper*, N. 99, October 2003.
- GOLDMAN SACHS, "How solid are the BRICs", *Global Economics Paper*, N. 134, 2005.
- GREGORY G., "The effects of E-commerce drivers on export marketing strategy", *Journal of International Marketing*, Vol. 15 (2), 2007, pp. 30-57.
- GRIFFITH A. ET AL., "Strategically employing natural channels in an emerging market", *Thunderbird International Business Review*, Vol. 47 (3), 2005, pp. 287-311.
- GRUPPO SACE, *Country Risk Map*, (testo reperibile al sito: <http://www.sace.it/studi-e-formazione/country-risk-map>).
- GU F., HUNG K., "When does guanxi matter? Issues of capitalization and its dark side", *Journal of Marketing*, N. 72, July 2008, pp. 12-28.
- GURIEV S., RACHINSKY A., "The role of oligarchs in Russian capitalism", *Journal of Economic Perspectives*, Vol. 19 (1), 2005, pp. 131-150.
- HAGEN B. ET AL., "International strategy and performance – Clustering strategic types of SMEs", *International Business Review*, Vol. 21 (3), 2012, pp. 369-382.
- HAMEL G., PRAHALAD C. K., "Competing for the future", *Harvard Business Review*, Vol. 72 (4), 1994, pp. 122-128.
- HOFSTEDE G., HOFSTEDE G. J., *Cultures and organizations: software of the mind: Intercultural cooperation and its importance for survival*, Mc-Graw-Hill, New York, 2005.
- HOLTBRÜGGE D., PUCK J., "Stakeholder networks of foreign investors in Russia: an empirical study among German firms", *Journal for East European Management Studies*, Vol. 14 (4), 2009, pp. 369-394.
- HWY C. M., MIN Y. K., "A new framework for global expansion: A dynamic diversification-coordination (DDC) model", *Management Decision*, Vol. 46 (1), 2008, pp. 131-151.
- HYMER S.H., *The international operation of national firms: a study of direct investment*, tesi di dottorato presso M.I.T, 1960, pubblicata da M.I.T. Press, 1976.
- ICE MOSCA, *Federazione Russa – analisi presenza italiana*, Febbraio 2014 (testo reperibile al sito: <http://www.ice.gov.it/paesi/europa/russia/upload/088/ICE%20Russia%20-%20Analisi%20Presenza%20Italiana%20nella%20FR.pdf>).
- ICE, PROMETEIA, *Evoluzione del commercio con l'estero per aree e settori*, Rapporto N. 11, 2013.
- ICE, *L'Italia nell'economia internazionale – Rapporto ICE 2013-2014*, Luglio 2014.
- ICE, *Rapporto ICE 2012-2013 - L'Italia nell'economia internazionale*, 2013.
- IMF, *World Economic Outlook*, April 2014.
- INFO MERCATI ESTERI, *Rapporto Russia* (testo reperibile al sito: http://www.infomercatiesteri.it/paese.php?id_paesi=88#slider-6).
- INTERNATIONAL TRADE CENTER, <http://www.intracen.org/country/russian-federation/>.
- INTESA SAN PAOLO – SERVIZIO STUDI E RICERCHE, *Monitor dei distretti del Triveneto*, Aprile 2014.
- INTESA SAN PAOLO, SERVIZIO STUDI E RICERCHE, "Economia e finanza dei distretti industriali", *Rapporto annuale*, N. 6, Dicembre 2013.
- ISTITUTO G. TAGLIACARNE, *Focus PMI 2012: il posizionamento internazionale delle PMI italiane*, 2012 (testo reperibile al sito: http://www.newsmercati.com/Focus_Pmi_2012).

- JACQUIER-ROUX V., PARAPONARIS C., "L'objectif de l'internationalisation de la R&D des firmes: de la circulation au partage de connaissances tacites situées.", *International Management*, Vol. 16 (1), 2011, , pp. 75-83.
- JAFFE E. D., NEBENZAHL I. D., *National image & Competitive advantage: the theory and practice of country-of-origin effect*, Copenhagen Business School Press, Copenhagen, 2001.
- KAHIYA E.T., "Export barriers and path to internationalization: a comparison of conventional enterprises and international new ventures", *Journal of International Entrepreneurship*, Vol. 11 (1), 2013, pp. 3-29.
- KALOTAY K., "Russian transnational and international investment paradigms", *Research in International Business and Finance*, Vol. 22 (2), 2008, pp. 86-107.
- KHANNA T., PALEPU K. G., "Emerging Giants. Building world-class companies in developing countries", *Harvard Business Review*, Vol. 84 (10), 2006, pp. 60-69.
- KHANNA T., PALEPU K., "Strategies that fit emerging markets", *Harvard Business Review*, Vol. 83 (6), 2005, pp. 63-73.
- KHANNA T., PALEPU K., "Why focused strategies may be wrong for emerging markets", *Harvard Business Review*, Vol. 75 (4), 1997, pp. 41-51.
- KNIGHT G. A., "Entrepreneurship and strategy in the international SME", *Journal of International Management*, Vol. 7 (3), 2001, pp. 155-171.
- KOGUT B., "Designing global strategies: comparative and competitive value-added chains", *Sloan Management Review*, Vol. 26 (4), 1985, pp. 15-28.
- KOUZNETSOV A., "Country conditions in emerging markets and their effects on entry modes decision of multinational manufacturing enterprises – Evidence from Russia", *International Journal of Emerging Markets*, Vol. 4 (4), 2009, pp. 375-388.
- KUBIČKOVÁ ET AL., "Model for assessing the success of SMEs in the internationalization proces", *Acta Universitates Agriculturae et Siviculturae Mendelianae Brunensis*, Vol. 58 (6), 2010, pp. 245-251.
- KUMAR R., "Managing ambiguity in strategic alliances", *California Management Review*, Vol. 56 (4), 2014, pp. 82-102.
- LAMBIN J. J., *Market-driven management: Marketing strategico e operativo*, McGraw-Hill, Milano, 2012.
- LANCASTER G., "An empirical investigation into the process of strategic marketing planning in SMEs: Its attendant problems, and proposals toward a new practical paradigm", *Journal of Marketing Management*, Vol. 14 (8), 1998, pp. 853-878.
- LEDENEVA, A.V., *Russia's economy of favours: Blat, networking and informal exchange*, Cambridge University Press, 1998, p. 37.
- LEONIDOU L., "Empirical research on export barriers: review, assessment and synthesis", *Journal of International Marketing*, Vol. 3 (1), 1995, pp. 29-43.
- LEVITT T., "The globalization of markets", *Harvard Business Review*, Vol. 61, 1983, pp. 92-102.
- LEXJUS SINACTA, ISTITUTO TAGLIACARNE, *Focus PMI – Le tendenze innovative della piccola e media imprenditoria italiana*, 2014.
- LONDON T., HART S. L., "Reinventing strategies for emerging markets: beyond the transnational model", *Journal of International Business Studies*, Vol. 35 (5), 2004, pp. 350-370.
- LORENTZ H., GHAURI P. N., "Demand supply network opportunity development processes in emerging markets, positioning for strategy realization in Russia", *Industrial Marketing Management*, Vol. 39, 2010, pp. 240-251.
- MALHOTRA N., ULGADO F., AGARWAL J., Internationalization and Entry Modes: A Multitheoretical Framework and Research Propositions, *Journal of International Marketing*, Vol. 11 (4), 2003, pp. 1-31.

- MARIOTTI S., MUTINELLI M., “Accedere alle risorse”, in Mariotti S., Mutinelli M. (a cura di), *La crescita internazionale per le Pmi*, Il Sole 24 ore S.p.a., Milano, 2003.
- MARIOTTI S., MUTINELLI M., *La crescita internazionale per le Pmi*, Il Sole 24 ore S.p.a., Milano, 2003.
- MARIOTTI S., RABBIOSI L., “PMI all’estero: opportunità, minacce e percorsi di crescita”, in Mariotti S., Mutinelli M. (a cura di), *La crescita internazionale per le Pmi*, Il Sole 24 ore S.p.a., Milano, 2003.
- MARSHALL A., *Principles of economics*, Macmillan, London, 1920.
- MCCARTHY D, PUFFER S., “Strategic investment flexibility for MNE success in Russia: evolving beyond entry modes”, *Journal of World Business*, Vol. 32 (4), 1997, pp. 293-319.
- MIKHEYEV D., *Russia transformed*, Hudson Institut, Indianapolis, Indiana, 1996.
- MILTENBURG J., “Setting manufacturing strategy for a company's international manufacturing network”, *International Journal of Production Research*, Vol. 47 (22), 2009, pp. 6179-6203.
- MORRISON A., ROTH K., “Relating Porter's configuration/coordination framework to competitive strategy and structural mechanisms: Analysis and implications”, *Journal of Management*, Vol. 19 (4), 1993, pp. 797-819.
- MUSSO F., “Strategie di internazionalizzazione fra economie distrettuali e filiere estese”, *Sinergie*, N. 69, 2006.
- MUTINELLI M., “Conquistare i mercati da insider”, in Mariotti S., Mutinelli M. (a cura di), *La crescita internazionale per le Pmi*, Il Sole 24 ore S.p.a., Milano, 2003.
- MUTINELLI M., RABBIOSI L., “Le modalità dell’internazionalizzazione”, in Mariotti S., Mutinelli M. (a cura di), *La crescita internazionale per le Pmi*, Il Sole 24 ore S.p.a., Milano, 2003.
- NEGRO G., “L’internazionalizzazione dell’attività di ricerca e sviluppo”, in Demattè C., Perretti F. (a cura di), *Strategie di internazionalizzazione*, EGEA, Milano, 2003.
- NIELSEN C., “The global chess game...or is it Go? Market-entry strategies for emerging markets”, *Thunderbird International Business Review*, Vol. 47 (4), 2005, pp. 397-427.
- OHLIN B., *Interregional and International Trade*, Harvard University Press, Cambridge, 1933.
- OLIVIA S., “Il modello Nord-Est va ripensato”, *La Tribuna*, 19/1/2014.
- ORGANISATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT, *OECD Insights - Human Capital*, OECD Publishing, 2007 (testo reperibile al sito: <http://www.oecd.org/insights/37966934.pdf>).
- ORIANI R., PERUFFO E., “La gestione finanziaria nelle imprese internazionali”, in Caroli M. (a cura di), *Gestione delle imprese internazionali*, McGraw-Hill, Milano, Seconda edizione, 2012.
- OSSERVATORIO GEA – FONDAZIONE EDISON, *I più importanti mercati emergenti per l’Italia, nazione sempre più protagonista nel commercio mondiale*, 2013 (testo reperibile al sito: gea.it/php/dl.php?id=230&md=1080).
- OSSERVATORIO NAZIONALE DISTRETTI ITALIANI, “Allegato statistico: i cento distretti censiti dall’Osservatorio Nazionale Distretti”, *Rapporto 2014*, 2014.
- OSSERVATORIO NAZIONALE DISTRETTI ITALIANI, *Distretto del mobile classico della Pianura veneta*, <http://www.osservatoriodistretti.org/node/222/distretto-del-mobile-classico-della-pianura-veneta>.
- OSSERVATORIO NAZIONALE DISTRETTI ITALIANI, *Distretto del settore ittico della Provincia di Rovigo*, <http://www.osservatoriodistretti.org/node/105/distretto-del-settore-ittico-della-provincia-di-rovigo>.
- OSSERVATORIO NAZIONALE DISTRETTI ITALIANI, *Distretto veneto del condizionamento e della refrigerazione industriale*, <http://www.osservatoriodistretti.org/node/84/distretto-veneto-del-condizionamento-e-della-refrigerazione-industriale>.

- OSSERVATORIO NAZIONALE DISTRETTI ITALIANI, *Idee, esperienze e progetti per rafforzare o ricostruire la competitività dei territori*, Aprile 2014.
- OSSERVATORIO NAZIONALE DISTRETTI ITALIANI, *Metadistretto alimentare veneto*, <http://www.osservatoriodistretti.org/node/114/metadistretto-alimentare-veneto>.
- OSSERVATORIO NAZIONALE DISTRETTI ITALIANI, *Metadistretto della meccatronica e delle tecnologie meccaniche innovative*, <http://www.osservatoriodistretti.org/node/124/metadistretto-della-meccatronica-e-delle-tecnologie-meccaniche-innovative>.
- OSSERVATORIO NAZIONALE DISTRETTI ITALIANI, *Metadistretto veneto dei beni culturali e ambientali*, <http://www.osservatoriodistretti.org/node/74/metadistretto-veneto-dei-beni-culturali>.
- OSSERVATORIO UNICREDIT PICCOLE IMPRESE, “La ricerca di nuovi mercati: la sfida delle piccole imprese tra cambiamento e tradizione – Focus Veneto”, *Rapporto Piccole imprese 2010-2011*, 2011.
- OSSERVATORIO UNICREDIT PICCOLE IMPRESE, *Rapporto Unicredit sulle piccole imprese – Le aggregazioni di rete: modello vincente per la sostenibilità e lo sviluppo*, VIII edizione, 2011-2012
- OSTAPENKO N., “Consumer expectations and disillusion: the case of Russia”, *Oxford Business and Economic Conference*, St. Hugh’s college, Oxford University, Giugno 2009.
- PACEK N., THORNILEY D., *Emerging markets. Lessons for business success and the outlook for different markets*, The Economist and Profile Books, London, 2007.
- PAUNOVIC Z., PREBEZAC D., “Internationalization of small and medium-sized enterprises”, *Tržište*, Vol. 22 (1), 2010, pp. 57-76.
- PELLE S., *Understanding emerging markets: building business BRIC by Brick*, Respon Books, New Dehli, 2007.
- PELLICELLI G., *Il marketing internazionale. Mercati globali e nuove strategie competitive*, Etas, Milano, 2007.
- PERRETTI F., “L’internazionalizzazione della produzione”, in Demattè C., Perretti F. (a cura di), *Strategie di internazionalizzazione*, EGEA, Milano, 2003.
- PERRETTI F., “L’internazionalizzazione delle imprese: prospettive teoriche”, in Demattè C., Perretti F. (a cura di), *Strategie di internazionalizzazione*, EGEA, Milano, 2003.
- POLESINE INNOVAZIONE, *Progetto di monitoraggio del sistema produttivo polesano*, Marzo 2003.
- PORTER M. E., "From Competitive Advantage to Corporate Strategy", *Harvard Business Review*, Vol. 65, 1987, pp. 43-59.
- PORTER M. E., “How competitive forces shape strategy”, *Harvard Business Review*, vol. 57 (2), 1979, pp. 137-145.
- PORTER M. E., “Towards a dynamic theory of strategy”, *Strategic Management Journal*, Vol. 12 (S2), 1991, pp. 95-117.
- PORTER M. E., *Competition in global industries*, Harvard Business School Press, Boston, 1986.
- PORTER M. E., *Competitive advantage*, Free Press, New York, 1985.
- PORTER M.E., “Cluster and the new economics of competition”, *Harvard Business Review*, Vol. 76 (6), 1998, pp. 77-90.
- PORTER M.E., *Competitive strategy*, Free Press, New York, 1980.
- PORTER M.E., *The competitive advantage of nations*, New York, The Free Press, 1990.
- PRAHALAD C. K., LIEBERTHAL K., “The end of corporate imperialism”, *Harvard Business Review*, July-August 1998, pp. 69-79.

- PRAHALAD C.K., HART S., “The fortune at the bottom of the pyramid”, *Strategy & Business*, Issue 26, 2002, pp. 1-14.
- PRIME N., TRIERS A., “The Russian consumer behavior 20 years after the fall of communism: insights from consumer acculturation theory”, *International Marketing Trends Conference*, 2012.
- PUFFER S. ET AL., “Entrepreneurship in Russia and China: the impact of formal institutional voids”, *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 34 (3), 2009, pp. 441-467.
- RABBIOSI L., “Le informazioni”, in Mariotti S., Mutinelli M. (a cura di), *La crescita internazionale per le Pmi*, Il Sole 24 ore S.p.a., Milano, 2003.
- RANDONE P. A., “Il business plan”, in Mariotti S., Mutinelli M. (a cura di), *La crescita internazionale per le Pmi*, Il Sole 24 ore S.p.a., Milano, 2003.
- REGIONE DEL VENETO, *Rapporto Statistico 2014 – Percorsi di crescita*, Zaccaria Editore s.r.l., 2014.
- RICARDO D., *On the principles of Political Economy and Taxation*, MacMillan, London, 1817.
- RICCIARDI A., “I distretti industriali italiani: recenti tendenze evolutive”, *Sinergie*, N. 91, 2013.
- RICCIARDI A., “Le PMI localizzate nei distretti industriali: vantaggi competitivi, evoluzione organizzativa, prospettive future”, *Quaderni di ricerca sull’artigianato*, 2010.
- RULLANI E., “L’internazionalizzazione invisibile. Nuova geografia dei distretti e delle filiere produttive”, *Sinergie*, N. 69, 2006,
- SACCOMANNI F., “L’internazionalizzazione delle imprese: fattore di crescita e competitività”, in *Presentazione del rapporto “L’economia del Veneto”*, Venezia, 14 Giugno 2014.
- SACE, *Rethink – Rapporto export 2014-2017. Evoluzioni e prospettive dell’export italiano*, 2014.
- SEERS D., *The meaning of development*, IDS Communication, Brighton, Institute of development studies, 1967.
- SEGANTIN L., “Il Distretto della giostra”, *Ventaglio*, N. 48, Gennaio 2014.
- SHETH J. N., “Impact of emerging markets on marketing: rethinking existing perspectives and practices”, *Journal of Marketing*, Vol. 75, July 2011, pp.168-182.
- SLANGEN A. H. L., HENNART J. F., “Do foreign greenfields outperform foreign acquisition or viceversa? An institutional perspective”, *Journal of Management Studies*, Vol. 45 (7), 2008, pp. 1301-1328.
- SMITH A., *La ricchezza delle nazioni*, Utet, Torino, 1776.
- THE CANADIAN TRADE COMMISSIONER SERVICE, *Linking in to global value chains: a guide for small and medium enterprises*, 2010 (testo reperibile al sito: <http://www.tradecommissioner.gc.ca/eng/gvc-guide.jsp>).
- THE HERITAGE FOUNDATION, *Index of Economic Freedom 2014*, (testo reperibile al sito: <http://www.heritage.org/index/explore?view=by-variables>).
- THE WORLD BANK, *World Development Indicators – Business Environment: Doing Business Index*, 2013 (testo reperibile al sito: <http://wdi.worldbank.org/table/5.3>).
- THELEN S., COULSON K., “Russian national character: an application of Clark’s comprehensive framework”, *Marketing Management Journal*, Vol. 12 (1), 2002, pp. 19-31.
- TORBIANELLI V., MAZZARINO M., “Optimal logistic networks: the case of Italian exports in Russia”, *Transition Studies Review*, Vol. 16 (4), 2010, pp. 918-935.
- TOULOVA M., “Barriers of SMEs internationalization and strategy for success in foreign markets”, *International Journal of Management Cases*, Vol. 17 (1), 2014, pp. 4-19.

- TOVO R., “Il capitale umano e le potenzialità di innovazione tecnologica nel Polesine”, *Ottava Giornata dell’Economia*, Rovigo, 7 Maggio 2010.
- TRENT R.J., “Pursuing competitive advantage through integrated global sourcing”, *Academy of Management Executive*, Vol. 16 (2), 2002, pp. 68-80.
- UNCTAD, *World investment report, Methodological note*, 2010.
- UNICREDIT, *Nono rapporto sulle piccole e medie imprese - “La digitalizzazione delle imprese venete: efficienza, innovazione e la conquista di nuovi mercati”*, Comunicato stampa N. 18/2013.
- UNICREDIT, PROMETEIA, *Industria e filiere 2013 – tornare a investire sul futuro*, Vol. III, Dicembre 2013.
- UNIONCAMERE VENETO, “Crisi e trasformazione dei distretti industriali veneti”, *Quaderni di ricerca – economia e imprese*, N. 16, Ottobre 2012.
- UNIONCAMERE VENETO, *Distretti e reti di imprese*, 2009.
- UNITED NATIONS DEVELOPMENT PROGRAMME, *Human development report 2014* (testo reperibile al sito: <http://hdr.undp.org/en/content/table-1-human-development-index-and-its-components>).
- UNITED NATIONS DEVELOPMENT PROGRAMME, *Human Development Reports* (testi reperibili al sito: <http://hdr.undp.org/en/countries/profiles/RUS>).
- UNITED NATIONS, *UNCTAD Handbook of Statistics 2013*.
- VALDANI E., BERTOLI G., *Mercati internazionali e marketing*, Egea, Milano, 2010.
- VAN AGMATEL A., *The emerging markets century. How a new breed of world class companies is overtaking the world*, Simon&Schuster, London, 2007.
- VERNON R., “International investment and international trade in the product cycle”, *The Quarterly Journal of Economics*, Vol. 80 (2), 1966, pp. 190-207.
- VIGOLO V., *Mercati emergenti per i prodotti italiani: prospettive dal Sud Africa*, Giuffrè Editore, Milano, 2011.
- WELCH L. S., LOUSTARINEN R. K., “Internationalization: evolution of a concept”, *Journal of General Management*, Vol. 14 (2), 1988, pp. 34-55.
- WESTJOHN S. A., SINGH N., MANGUSSON P., “Responsiveness to global and local consumer culture positioning: A personality and collective identity perspective”, *Journal of International Marketing*, Vol. 20 (1), 2012, pp. 58-73.
- WILSON I., MUKHINA M., “Market segmentation in Russian subsidiaries of FMCG MNEs”, *Marketing Intelligence & Planning*, Vol. 30 (1), 2012, pp. 53-68.
- WOLFMAYR Y., “Obstacles and problems in developing new export markets”, *WIFO Monatsberichte*, Vol. 77 (6), 2004, pp. 491-499.
- WORLD DATA BANK, <http://www.worldbank.org/en/country/russia>.
- WORLD ECONOMIC FORUM, *Global Competitiveness Report 2014-2015*.
- YUNUS M., *The banker to the poor*, JC Lattès, 1997.

SITOGRAFIA

<http://data.worldbank.org>

<http://ec.europa.eu>

<http://espresso.repubblica.it>

<http://geert-hofstede.com>

<http://hdr.undp.org>

<http://unstats.un.org>

<http://wdi.worldbank.org>

<http://www.aplusnet.it>

<http://www.cna.it>

<http://www.consvipo.it>

<http://www.dhl.com>

<http://www.gfk.com>

<http://www.gks.ru>

<http://www.ice.gov.it>

<http://www.infomercatiesteri.it>

<http://www.intracen.org>

<http://www.ispionline.it/>

<http://www.kwintessential.co.uk>

<http://www.moda24.ilsole24ore.com>

<http://www.newsmercati.com>

<http://www.oecd.org>

<http://www.osservatoriodistretti.org>

<http://www.rainews.it/>

<http://www.retimpresa.it>

<http://www.rovigoggi.it>

<http://www.sace.it>

<http://www.tradecommissioner.gc.ca>

<http://www.treccani.it>

<http://www.venetoclusters.it>

<http://www.worldbank.org>

<https://www.cia.gov>

RIFERIMENTI NORMATIVI

Art. 1731 Codice Civile

Art. 2602 Codice Civile

Legge 83/1989

Legge 9 Aprile 2009, n. 33

Legge Regionale 13/2014 (Veneto)

Legge Regionale 8/2003 (Veneto)

APPENDICE

QUESTIONARIO SULL'INTERNAZIONALIZZAZIONE DELL'IMPRESA

ANAGRAFICA IMPRESA

Ragione sociale	
Indirizzo e-mail	
Telefono	
Sito Web	
Referente Export	
Fatturato 2013 in milioni di euro	
Quota % export sul fatturato	
Prodotto/ prodotti principali (Descrizione e TARIC)	a) b) c)
I clienti dell'impresa sono:	<input type="checkbox"/> Imprese / Organizzazioni pubbliche <input type="checkbox"/> Consumatori finali <input type="checkbox"/> Sia imprese/ Organizzazioni pubbliche che consumatori finali

APPROCCIO AL MERCATO

Mercati attuali in ordine di importanza per fatturato	a) b) c)
Il mercato domestico per il prodotto è	<input type="checkbox"/> Saturo <input type="checkbox"/> In espansione
I principali concorrenti sono	<input type="checkbox"/> Italiani <input type="checkbox"/> Esteri (Se esteri specificare di quali paesi _____ _____)
Come definireste il livello di attività della vostra impresa con i mercati esteri?	<input type="checkbox"/> nessuna esperienza con i mercati esteri <input type="checkbox"/> l'impresa opera in modo occasionale con l'estero <input type="checkbox"/> l'impresa opera in modo continuativo con l'estero
Con quale modalità l'impresa opera	<input type="checkbox"/> import/export spot <input type="checkbox"/> agenti/ distributori

nei mercati esteri (più risposte possibili)	<input type="checkbox"/> Uffici di rappresentanza <input type="checkbox"/> Unità produttiva all'estero (100% di proprietà) <input type="checkbox"/> Unità produttiva all'estero (in Joint Venture) <input type="checkbox"/> Unità commerciale all'estero (100% di proprietà) <input type="checkbox"/> Unità commerciale all'estero (in Joint Venture) <input type="checkbox"/> Contratti di franchising / licensing <input type="checkbox"/> altro:
Anno del primo ingresso nei mercati esteri	
Numero di mercati esteri in cui è presente l'impresa	
Strumenti di promozione utilizzati per i mercati esteri (indicare anche più risposte)	<input type="checkbox"/> sito Internet <input type="checkbox"/> cataloghi e brochure <input type="checkbox"/> partecipazione a fiere di settore <input type="checkbox"/> altro:

Quanto è importante ciascuno dei seguenti fattori per decidere in quali mercati esteri entrare?					
(per ciascun fattore indicare un punteggio da 1 a 5, dove 1=per niente importante e 5=molto importante)					
	1	2	3	4	5
Analisi svolte dall'impresa per individuare i mercati con maggiore potenzialità					
Scelte dei concorrenti (in quali mercati sono entrati)					
Opportunità non programmate (es. ordine non sollecitato)					
Intuizione dell'imprenditore					

Principali difficoltà riscontrate nell'approccio ai mercati esteri (per ciascun fattore indicare un punteggio da 1 a 5, dove 1=difficoltà per niente importante e 5=difficoltà molto importante)					
	1	2	3	4	5
Scarsa conoscenza del mercato					
Complessità delle normative locali					
Scarsa assistenza per informazioni e procedure					
Barriere linguistiche e culturali					
Barriere doganali e logistiche					
Problemi legati alla contrattualistica					
Assenza all'interno dell'azienda di competenze tecniche e specialistiche per gestire le attività con l'estero					
Necessità di adattamento del prodotto					
Imprevedibilità dell'andamento del mercato					

Rapidi cambiamenti nei gusti/preferenze dei clienti					
Concorrenza locale					
Altro (specificare)					

Quanto è importante ciascuno dei seguenti fattori per avere successo sui mercati esteri? (per ciascun fattore indicare un punteggio da 1 a 5, dove 1=per niente importante e 5=molto importante)					
	1	2	3	4	5
Innovare continuamente i prodotti					
Possedere un brand affermato					
Fissare prezzi convenienti					
Produrre prodotti di qualità					
Avere una buona reputazione					

Aree geografiche o Paesi di interesse futuro per l'azienda in ordine di importanza e motivazione della scelta	a) Motivazione:
	b) Motivazione:
	c) Motivazione:

IL MERCATO RUSSO – FOCUS PAESE

L'impresa opera nel mercato russo?	<input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO
SE NO rispondere alla seguente domanda, altrimenti passare alla successiva	
Vi è un interesse da parte dell'impresa ad operare nel mercato russo?	<input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO Motivazione:
SE L'IMPRESA OPERA NEL MERCATO RUSSO RISPONDERE ALLA SEGUENTI DOMANDE	
Da quanti anni l'impresa intrattiene rapporti commerciali con la Russia?
Con quale modalità l'impresa è presente in Russia? (più risposte possibili)	<input type="checkbox"/> import/export spot <input type="checkbox"/> agenti/ distributori <input type="checkbox"/> Uffici di rappresentanza (100% di proprietà o in JV) <input type="checkbox"/> Unità produttiva all'estero (100% di proprietà o in JV)

	<input type="checkbox"/> Contratti di franchising / licensing <input type="checkbox"/> altro:
Quali sono le opportunità ricercate nel mercato di riferimento? (indicare anche più risposte)	<input type="checkbox"/> Come mercato di sbocco: <input type="checkbox"/> Come mercato di approvvigionamento: <input type="checkbox"/> Come mercato finanziario:
Prodotto / Prodotti principali venduti dall'impresa in Russia	a) b)
Strumenti di promozione utilizzati per il mercato russo (indicare anche più risposte)	<input type="checkbox"/> sito Internet <input type="checkbox"/> cataloghi e brochure <input type="checkbox"/> partecipazione a fiere di settore <input type="checkbox"/> altro:
Quali sono i principali punti di forza dell'impresa sul mercato russo?	a) b)
Quali sono i principali punti di debolezza dell'impresa sul mercato russo?	a) b)

Quanto è stato importante ciascuno dei seguenti fattori per la vostra decisione di entrare in Russia? (indicare un punteggio da 1 a 5, dove 1=per niente importante e 5=molto importante)					
	1	2	3	4	5
Analisi svolte dall'impresa per individuare i mercati con maggiore potenzialità					
Scelte dei concorrenti (in quali mercati sono entrati)					
Opportunità non programmate (es. ordine non sollecitato)					
Intuizione dell'imprenditore					

Principali difficoltà riscontrate nell'approccio al mercato russo (indicare un punteggio da 1 a 5, dove 1=difficoltà per niente importante e 5=difficoltà molto importante)					
	1	2	3	4	5
Scarsa conoscenza del mercato					
Complessità delle normative locali					
Scarsa assistenza per informazioni e procedure					
Barriere linguistiche e culturali					
Barriere doganali e logistiche					

Problemi legati alla contrattualistica					
Assenza all'interno dell'azienda di competenze tecniche e specialistiche per gestire le attività con l'estero					
Necessità di adattamento del prodotto					
Imprevedibilità dell'andamento del mercato					
Concorrenza locale					
Altro (specificare)					

ASSISTENZA DA PARTE DI UNINDUSTRIA

<p>Quali attività di supporto potrebbero essere utili alla sua impresa?</p>	
<p>Informazioni (indicare anche più risposte)</p>	<input type="checkbox"/> iniziative a favore dell'internazionalizzazione <input type="checkbox"/> strumenti finanziari a sostegno dell'internazionalizzazione <input type="checkbox"/> bandi pubblici a favore dell'internazionalizzazione <input type="checkbox"/> opportunità di business <input type="checkbox"/> schede Paese <input type="checkbox"/> fiere o missioni all'estero <input type="checkbox"/> altro:
<p>Consulenza e formazione (indicare anche più risposte)</p>	<input type="checkbox"/> marketing internazionale <input type="checkbox"/> fiscalità internazionale <input type="checkbox"/> pagamenti internazionali <input type="checkbox"/> gare ,bandi, appalti <input type="checkbox"/> ricerca partner esteri <input type="checkbox"/> trasporti internazionali <input type="checkbox"/> tecnica doganale <input type="checkbox"/> contrattualistica internazionale <input type="checkbox"/> corsi di lingua <input type="checkbox"/> altro:
<p>Iniziative promozionali (indicare anche più risposte)</p>	<input type="checkbox"/> missioni commerciali all'estero <input type="checkbox"/> incontri con rappresentanti esteri (istituzioni/buyers) <input type="checkbox"/> incontri B2B <input type="checkbox"/> fiere internazionali di settore <input type="checkbox"/> realizzazione di reti all'estero

	<input type="checkbox"/> altro:
In quali Paesi o aree si avverte la maggiore necessità di assistenza?	a) b) c)
Iscrizione ad Associazioni di categoria nazionali	<input type="checkbox"/> sì Quali? <input type="checkbox"/> no
Iscrizione ad Associazioni di categoria all'estero	<input type="checkbox"/> sì Quali? <input type="checkbox"/> no
I prodotti dell'impresa sono identificati da un marchio?	<input type="checkbox"/> no Per quale motivo? <input type="checkbox"/> sì
Se sì, il marchio è registrato?	<input type="checkbox"/> sì, sia in Italia che all'estero <input type="checkbox"/> sì, solo in Italia <input type="checkbox"/> sì, solo all'estero <input type="checkbox"/> no, né in Italia né all'estero

Ringrazio vivamente la Dottoressa Pizzardo, Responsabile dell'Area Internazionalizzazione di Unindustria Rovigo: senza il suo supporto e la sua disponibilità questo lavoro non avrebbe raggiunto i risultati sperati.

La mia riconoscenza va anche ai manager intervistati, grazie ai quali sono potuta entrare in contatto con le realtà imprenditoriali del mio territorio.

Ringrazio, inoltre, il Professor Cassia per la serietà e la professionalità con cui ha seguito la stesura di questo elaborato e per la disponibilità nei miei confronti.