



UNIVERSITÀ  
DEGLI STUDI  
DI PADOVA

## Università degli Studi di Padova

Dipartimento di Studi Linguistici e Letterari  
Dipartimento di Scienze del Farmaco

Corso di Laurea Magistrale in  
Lingue Moderne per la Comunicazione e la Cooperazione Internazionale  
Classe LM-38

Tesi di Laurea

# *Il ruolo dell'interprete commerciale nelle strategie di internazionalizzazione del Bio Made in Italy*

Relatore  
Prof. Nicola Gaddi

Laureando  
Giulia Eneide  
n° matr.1210733 / LMLCC

Anno Accademico 2020 / 2021

# Indice

<b>Introduzione</b>	<b>3</b>
<b>Capitolo 1.</b>	<b>9</b>
<b>L'internazionalizzazione delle imprese biologiche e il settore biologico italiano</b>	<b>9</b>
1.1 Il concetto di internazionalizzazione: da Hymer alla scuola di Uppsala	9
1.1.1 La matrice di Ansoff	13
1.2 L'internazionalizzazione delle PMI	16
1.2.1 I fattori dell'internazionalizzazione delle PMI	17
1.2.2 La scelta dei mercati	18
1.2.3 Le modalità di ingresso	19
1.3 Internazionalizzazione, esportazione, localizzazione e globalizzazione: facciamo chiarezza.	22
1.4 Internazionalizzazione del settore biologico	25
1.4.1 Caratteristiche del prodotto biologico da esportare	27
1.4.2 I mercati internazionali del biologico	29
1.5 Che cos'è il bio?	32
1.5.1 I Numeri del Bio	33
1.5.2 Il trend dell'agroalimentare	35
<b>Capitolo 2.</b>	<b>37</b>
<b>La traduzione e l'interpretazione nelle strategie di internazionalizzazione</b>	<b>37</b>
2.1 L'importanza della comunicazione	37
2.2 La localizzazione	41
2.3 Business interpreting	44
2.3.1 Tecniche di interpretazione durante gli incontri commerciali	48
2.4 Aspetti culturali dell'interpretazione commerciale russo-italiano	52
<b>Capitolo 3.</b>	<b>59</b>
<b>I Parte</b>	<b>59</b>
<b>I prodotti biologici Made in Italy e il mercato russo</b>	<b>59</b>
3.1. La promozione dei prodotti bio Made in Italy sui mercati esteri	59

3.1.1. L'internazionalizzazione dei prodotti agroalimentari biologici sul mercato russo	61
3.2 L'identikit del consumatore russo di prodotti biologici	65
<b>II Parte</b>	<b>70</b>
<b>L'approfondimento qualitativo e il caso Alce Nero</b>	<b>70</b>
3.3 Intervista a Pier Paolo Galbusera, Temporary Export Manager	70
3.3.1 Considerazioni sull'intervista	73
3.4 Intervista a Franco Zecchinato, presidente di El Tamiso	74
3.4.1 Considerazioni sull'intervista	78
3.5 Intervista a Raffaele Sabatini, Export Manager di ALCE NERO	80
3.5.1 Considerazioni sull'intervista	86
3.6 Il caso Alce Nero	87
3.6.1 L'internazionalizzazione di Alce Nero	89
<b>Conclusioni</b>	<b>95</b>
<b>Bibliografia</b>	<b>104</b>
<b>Sitografia</b>	<b>107</b>
<b>Abstract - Lingua russa</b>	<b>109</b>

## Introduzione

Il presente lavoro si pone come obiettivo l'analisi delle strategie di internazionalizzazione delle imprese del settore biologico Made in Italy e in particolare del ruolo dell'interprete nell'attuazione di tali progetti.

La scelta del settore è ricaduta sul biologico per due ragioni: da una parte per l'interesse che nutro nei confronti di questa tipologia di prodotti e per l'attenzione che ho iniziato a sviluppare nei confronti dell'ambiente, dell'alimentazione e, in generale, dell'impatto che le nostre scelte possono avere sul nostro pianeta. Dall'altra il biologico è un mercato in forte crescita, i cui prodotti sono apprezzati e conosciuti in tutto il mondo e che negli ultimi anni si è dimostrato il settore trainante dell'economia italiana. Lo dimostrano del resto anche i dati contenuti nel Rapporto "Bio in cifre 2020"<sup>1</sup> prodotto da ISMEA (Istituto di Servizi per il Mercato Agricolo Alimentare) e SINAB (Sistema di Informazione Nazionale sull'Agricoltura Biologica) sui consumi domestici di alimenti biologici. Secondo il report questi consumi in Italia raggiungono la cifra record di 3,3 miliardi per effetto di una crescita del 4,4% nell'anno terminante a giugno 2020, grazie soprattutto alla maggiore attenzione degli italiani nei confronti dei prodotti di consumo quotidiano, favorita in un certo senso anche dal diffondersi dell'emergenza sanitaria causata dal Covid-19.

Nel primo capitolo verrà fatto un excursus sull'elaborazione del concetto di internazionalizzazione. Il punto di partenza saranno le teorie dell'economista canadese Stephen Hymer, a cui si deve la prima elaborazione del concetto di internazionalizzazione legato all'ambito imprenditoriale. In seguito verranno presentati alcuni dei successivi tentativi di miglioramento della teoria hymeriana. Primo fra tutti, John Dunning, ideatore del Paradigma Eclettico. La sua teoria si basa sul fatto che le strategie utilizzate dalle imprese per espandersi all'estero dipendano molto dai vantaggi competitivi in loro possesso.

---

<sup>1</sup> Cfr. Sinab, Bio in cifre 2020: <<http://www.sinab.it/sites/default/files/share/BIO%20IN%20CIFRE%202020.pdf>>

L'approccio di Dunning prende il nome di paradigma OLI, acronimo che corrisponde alle tre tipologie di vantaggio che spingono le imprese a investire al di fuori del mercato domestico (*ownership, localization, internalization*).

Importante è anche il contributo offerto dalla scuola di Uppsala. Secondo questo modello l'accumularsi di esperienza sul mercato interno permette all'impresa di conoscere meglio anche il mercato estero. L'exkursus storico si concluderà con un paragrafo dedicato alla matrice di Ansoff (detta anche matrice di espansione prodotto/mercato). Questo modello aiuterà a comprendere meglio i quattro percorsi di espansione che le imprese possono intraprendere quando decidono di ampliare il proprio business (la penetrazione del mercato, lo sviluppo del mercato, lo sviluppo del prodotto e la diversificazione del prodotto/mercato).

Conclusa questa breve panoramica, ci si concentrerà sulle modalità di internazionalizzazione attuate dalle PMI italiane, sui fattori che spingono le imprese ad internazionalizzarsi e sulla scelta dei mercati. Verranno elencate e analizzate anche le diverse modalità di ingresso sui mercati esteri, suddivise in base al grado di impegno richiesto all'impresa. In totale se ne individuano quattro: esportazioni, accordi contrattuali, joint-venture e investimenti diretti all'estero.

Dopo aver fatto una distinzione tra i concetti di internazionalizzazione, globalizzazione, localizzazione ed esportazione, si passerà all'analisi dell'internazionalizzazione delle imprese del biologico, con un focus sulle caratteristiche del prodotto da esportare e sui mercati internazionali del biologico. Il primo capitolo si concluderà con una panoramica del mercato agroalimentare biologico in Italia, accompagnata da un'analisi dei numeri e dei trend di crescita del settore in questione. Un breve accenno verrà fatto anche a quello della cosmesi.

Nel secondo capitolo si cercherà di dare un taglio più linguistico a questo lavoro. In un contesto in cui sempre più aziende decidono di intrattenere rapporti commerciali più ampi con l'estero, è evidente non solo quanto il bisogno di comunicazione fra più parti negli scambi commerciali risulti necessario, ma come allo stesso tempo scaturisca in modo naturale, se si considera l'evidente l'intreccio di linee tra Paesi e relative aziende.

Le aziende, infatti, per instaurare, rapporti sani e duraturi con i loro partner hanno bisogno di avere ben chiari i loro obiettivi e di saperli comunicare al meglio. Una buona comunicazione permette di raggiungere la realizzazione di molteplici attività: accordi economici, vendite, acquisti, cessioni e così via.

La figura dell'interprete in tal caso non solo si presenta di sostegno agli scambi internazionali, ma assume una nuova valenza. Il suo compito consiste nel comunicare gli obiettivi dei clienti e per farlo si serve di diverse tecniche di interpretazione. L'interprete rappresenterebbe un ponte per la comunicazione aziendale grazie alle sue competenze linguistiche e culturali e alle sue ottime capacità di adattamento alle richieste dei clienti. Buona parte del secondo capitolo sarà, quindi, dedicata alle competenze dell'interprete e alle tecniche maggiormente utilizzate per la preparazione agli incontri commerciali.

Quando un'impresa decide di internazionalizzarsi non può prescindere dalla cultura del paese con cui decide di intrattenere delle relazioni.

Per questo motivo ho deciso di concentrarmi sugli aspetti culturali dell'interpretazione commerciale, in particolare in lingua russa. Partendo dal modello a cinque dimensioni dell'antropologo olandese Hofstede verrà fatto un confronto tra la cultura italiana e quella russa, con una specifica attenzione sulla diversa concezione di fare affari che i russi hanno rispetto agli italiani.

Il terzo capitolo è invece suddiviso in due parti: la prima è dedicata all'export del biologico italiano, all'analisi del mercato russo e del tipo di consumatore destinatario di questi prodotti. Nella seconda parte, invece, verranno riportati i risultati dell'approfondimento qualitativo che ho deciso di condurre per osservare più da vicino il fenomeno dell'internazionalizzazione del biologico. Nel mese di febbraio sono state condotte tre interviste con tre *opinion leader* del settore (ma non solo): Pier Paolo Galbusera (Temporary Export Manager), Franco Zecchinato (presidente di AIAB e della cooperativa agricola El Tamiso di Padova) e infine Raffaele Sabatini (Export Manager di Alce Nero).

L'obiettivo delle interviste è conoscere di più sul mercato biologico e sull'importanza che le lingue (e quindi la figura dell'interprete) hanno nelle strategie di internazionalizzazione delle imprese del settore. Le interviste saranno riportate in forma diretta, in modo da far comprendere meglio il punto di vista degli intervistati.

Nel caso di Pier Paolo Galbusera verrà analizzata l'importanza delle lingue e della cultura dal punto di vista di un commerciale estero. Con Franco Zecchinato si analizzerà il punto di vista di un uomo che ha basato sul biologico la sua intera carriera. Un uomo che ha un legame fortissimo col proprio territorio, che sente l'esigenza di dover comunicare i propri valori in modo corretto e coerente alle persone.

La terza ed ultima intervista è quella fatta a Raffaele Sabatini, Export Manager di Alce Nero S.p.A. Una figura che combina in un certo senso i due mondi di appartenenza dei primi due intervistati: quello aziendale e quello del biologico.

La decisione di riportare l'esperienza di Alce Nero è scaturita dall'interesse che mi ha suscitato il loro modo di operare. Si tratta di un'azienda che crede nell'innovazione e nel progresso, senza mai mancare di rispetto alla terra e ai lavoratori che la coltivano.

Di Alce Nero mi ha colpito, quindi, questa doppia anima: quella innovatrice (dal momento che punta ad espandersi nei Paesi più ricchi dell'Europa e in molti Paesi in via di sviluppo dell'Asia) e quella più attenta alla responsabilità sociale. Alce Nero, infatti, opera anche nel commercio equo e solidale in Perù, Costa Rica, India. Le strategie di internazionalizzazione che Alce Nero ha attuato negli anni sul mercato asiatico, ma anche le varie collaborazioni messe in atto sul mercato italiano, serviranno da esempio pratico per le modalità di internazionalizzazione descritte nel capitolo 1.

Guardando, inoltre, ai mercati di interesse dell'impresa in questione, mi sono chiesta se ci fosse spazio anche per la Federazione Russa.

Dal momento che nel secondo capitolo è stata dedicata un'attenzione particolare alla trattativa commerciale ITA-RU, ho pensato di chiedere a tutti e tre gli intervistati un'opinione relativa ai rapporti commerciali con la Russia e allo sviluppo del biologico in questo mercato. L'approfondimento di tipo qualitativo servirà a rispondere ai seguenti quesiti che rappresentano il fulcro dell'intera tesi: le imprese, per instaurare rapporti sani e duraturi con i propri partner hanno davvero bisogno di figure professionali con

un'alta formazione nell'ambito dell'interpretariato di trattativa? Oppure sono più propense ad affidare le trattative commerciali ad un dipendente dotato di una buona padronanza della lingua in cui si svolgerà l'incontro? Quanto conta la conoscenza della lingua e della cultura di un paese per poter instaurare dei rapporti commerciali di successo?

Nelle prossime pagine si tenterà di dare una risposta a questi interrogativi.





## **Capitolo 1.**

# **L'internazionalizzazione delle imprese biologiche e il settore biologico italiano**

La riduzione progressiva delle barriere al commercio internazionale e la crescente integrazione dei mercati hanno portato le imprese ad adottare strategie adeguate per fronteggiare un contesto sempre più competitivo, caratterizzato da condizioni di minore protezione. Anche lo sviluppo delle tecnologie dell'informazione, dei trasporti e della logistica ha consentito di intraprendere più agevolmente un percorso di internazionalizzazione, una delle possibili vie che le imprese possono percorrere per mantenere la competitività anche sul mercato estero. Prima di approfondire in maniera più specifica l'internazionalizzazione delle imprese del comparto biologico italiano, analizziamo l'evoluzione di questo processo a partire dalla sua prima definizione, apparsa intorno agli anni Sessanta del Novecento.

### **1.1 Il concetto di internazionalizzazione: da Hymer alla scuola di Uppsala**

L'internazionalizzazione può essere definita come un insieme di processi volti a garantire all'impresa la possibilità di presenza o di partecipazione attiva a livello internazionale. Attraverso questo processo, quindi, le imprese si aprono a nuovi mercati esteri, instaurando rapporti con altre aziende, consumatori e istituzioni presenti e operanti su quei territori, allo scopo di vendere, produrre, acquistare materie prime o trovare nuove fonti di finanziamento.

Il concetto di internazionalizzazione sorge per la prima volta a seguito degli studi di Stephen Hymer (1960), al quale viene dato il merito di aver definito tale concetto contestualizzandolo all'interno della sfera imprenditoriale. Il lavoro di Hymer costituisce un cambiamento radicale dell'approccio neoclassico convenzionale. Per

capire la rilevanza del suo contributo bisogna inoltre ricordare che in quel periodo non esisteva ancora una teoria sugli investimenti diretti esteri in quanto tale. L'economista parte dalla distinzione tra investimenti di portafoglio<sup>2</sup> e investimenti finanziari. La caratteristica principale che permette di distinguerli è il controllo. Infatti gli investimenti diretti garantiscono all'impresa di controllare le operazioni oltre confine, mentre gli investimenti di portafoglio no. Un altro elemento chiave che determina l'internazionalizzazione delle attività produttiva delle imprese è l'esistenza dei cosiddetti fallimenti di mercato<sup>3</sup>. Tra questi si individuano:

- le economie di scala;
- la diversificazione;
- i network distributivi.

Le motivazioni che spingono le imprese ad internazionalizzarsi, secondo Hymer, sono essenzialmente due: l'esistenza di vantaggi specifici che l'impresa può sfruttare all'estero e la rimozione della concorrenza sui mercati internazionali. Questi vantaggi sono strettamente correlati tra di loro. L'esistenza di vantaggi è direttamente connessa alle imperfezioni di mercato, ma sono proprio i vantaggi competitivi a far sì che le imprese possano acquisire il controllo di altre imprese ritenute più "deboli", eliminando in questo modo la concorrenza o possibili conflitti<sup>4</sup>.

Hymer giunse alla conclusione che il fenomeno dell'internazionalizzazione non dovesse essere semplicemente ricondotto ai flussi internazionali di beni e capitali, ma che "gli

---

<sup>2</sup> Gli investimenti di portafoglio sono invece impieghi effettuati all'estero a più breve termine, solitamente in strumenti finanziari cartolarizzati. Essi non comportano un coinvolgimento di lungo termine né, solitamente, un impegno gestionale. Per loro natura tendono a variare in risposta a mutamenti dei tassi di interesse, delle aspettative sul tasso di cambio o del clima di fiducia più o meno diffuso in un Paese.

fonte: <[https://www.treccani.it/enciclopedia/movimenti-di-capitali\\_%28Dizionario-di-Economia-e-Finanza%29/](https://www.treccani.it/enciclopedia/movimenti-di-capitali_%28Dizionario-di-Economia-e-Finanza%29/)>

<sup>3</sup> Le imperfezioni di mercato possono essere anche di tipo transazionale.

<sup>4</sup> Cfr. Yamin, M. (2000), A critical re-evaluation of Hymer's contribution to the theory of transnational corporation, in C.N. Pitelis e R. Sudgen, The Nature of The Transnational Firm, Londra: Routledge, cap. 3, pp. 57-71.

investimenti diretti esteri” fossero “un insieme complesso e organizzato di transazioni che permettono il trasferimento di capitali, tecnologia e competenze organizzative da un Paese all’altro e, come tali, riconducibili più propriamente ad attività d’impresa” (Dematté, 2008).

Secondo le considerazioni di Hymer inizialmente l’impresa cresce a livello nazionale e i suoi profitti crescono gradualmente. Tuttavia, una volta raggiunto il livello di saturazione del mercato domestico, l’unica strada a disposizione dell’impresa risulta essere quella di utilizzare i profitti ottenuti per avviare un processo di espansione.

Quando si avviano dei simili processi è probabile che si incontrino alcune difficoltà. Hymer le raggruppa nelle cosiddette *liability of foreignness*<sup>5</sup>, vale a dire tutte quelle limitazioni legate alla lingua, all’economia, la cultura, il sistema sociale e politico.

Nonostante il carattere innovativo e quasi rivoluzionario della teoria hymeriana, tale modello presenta dei limiti. È stata proprio la presenza di questi ultimi che ha portato altri studiosi a voler intervenire, fornendo nuovi sviluppi e rielaborazioni nel tentativo di superarli. Uno dei limiti è rappresentato dalla mancanza di vantaggi legati alla localizzazione geografica, i quali sono interdipendenti ai vantaggi specifici posseduti dall’impresa. John Dunning (1980) colma tale lacuna sviluppando il Paradigma Eclettico (*Eclectic Paradigm*). La teoria in questione suggerisce che le strategie utilizzate dalle imprese per espandersi all’estero dipendano molto dai vantaggi competitivi in loro possesso.

L’approccio di Dunning prende il nome di paradigma OLI, acronimo che corrisponde alle tre tipologie di vantaggio che spingono le imprese a investire al di fuori del mercato domestico:

- *Ownership advantage*, ossia il vantaggio di proprietà. Tale vantaggio è generalmente legato alla possibilità per l’impresa di disporre di risorse e competenze che le consentono di ottenere un vantaggio competitivo rispetto ai concorrenti esteri;

---

<sup>5</sup> Con questa espressione si è soliti indicare la posizione di svantaggio che le imprese internazionali occupano nei confronti delle aziende autoctone nel momento in cui decidono di espandersi sui mercati esteri. Cfr. Hymer (1960)

- *Location advantage*, ossia il vantaggio di localizzazione. Riguarda la presenza di condizioni favorevoli nei territori all'interno dei quali l'impresa intende espandersi. Tali condizioni, infatti, consentono all'impresa di valorizzare ulteriormente le competenze e le risorse a sua disposizione. Tra i vantaggi di localizzazione più comuni possiamo trovare il minore costo degli input, la disponibilità di infrastrutture, i minori costi di trasporto oppure le minori barriere al commercio internazionale;

- *Internalization advantage*, ossia il vantaggio di internalizzazione. Si tratta dell'insieme delle motivazioni che spingono un'impresa a controllare e coordinare direttamente i propri vantaggi di proprietà, senza trasferirne la proprietà o il godimento a terzi.

Negli anni Settanta vengono elaborate nuove teorie basate su modelli di tipo comportamentale che vedono l'impresa come un'entità razionale, la cui evoluzione avviene passando per diversi stadi. Questa teoria prende il nome di modello di Uppsala ed è stata proposta nel 1977 da Johansson e Vahlne (ricercatori dell'omonima università svedese). Secondo questo modello l'internazionalizzazione è un processo di evoluzione in cui si possono distinguere quattro fasi principali:

- la presenza di esportazioni irregolari;
- export attraverso agenti indipendenti, dai quali ricavare informazioni di mercato;
- filiali di vendita;
- nuove localizzazione produttive sulle quali incidono fattori legati alle tariffe dei trasporti e alla distanza fisica.

L'accumularsi dell'esperienza sul mercato interno permette all'impresa di conoscere meglio anche il mercato estero. Solo dopo essersi concentrata sul mercato domestico e dopo aver maturato la giusta esperienza e acquisito le conoscenze e le risorse basilari, le imprese iniziano la loro attività all'estero partendo da paesi culturalmente e geograficamente vicini, per poi spostarsi gradualmente in paesi culturalmente e

geograficamente più distanti. Le operazioni vengono messe inizialmente in atto utilizzando le esportazioni tradizionali, passando poi gradualmente a modalità operative più intense e impegnative (ad esempio, aprendo filiali di vendita nel paese straniero).

### **1.1.1 La matrice di Ansoff**

Un altro contributo certamente importante è stato dato dal modello di espansione ideato dal matematico Igor Ansoff<sup>6</sup>. Questo modello viene chiamato “matrice di Ansoff” o “matrice di espansione prodotto/mercato” ed è ancora oggi utilizzato dalle aziende per pianificare e analizzare la loro strategia di crescita.

Un’impresa, per riuscire ad essere competitiva ed ottenere profitti, deve in qualche modo estendere la propria attività. Secondo il matematico statunitense, l’espansione verso l’estero può avvenire seguendo quattro percorsi differenti:

- la penetrazione del mercato (sfruttando prodotti e mercati già esistenti);
- lo sviluppo del mercato (andando alla ricerca di nuovi mercati, mantenendo la stessa offerta di prodotti);
- lo sviluppo del prodotto (distribuendo nuovi in mercati già esistenti);
- la diversificazione del prodotto/mercato (formulando nuovi prodotti finalizzati all’espansione in mercati non ancora utilizzati).

Il primo percorso viene intrapreso quando l’obiettivo dell’impresa è quello di ottenere una maggiore quota del mercato in cui già opera e con prodotti già esistenti (ad esempio attraverso politiche di prezzo convenienti per i consumatori). Gli investimenti e gli sforzi maggiori sono destinati all’attività di marketing, al miglioramento della comunicazione, delle relazioni con la clientela e della pubblicità (ad esempio nuove campagne pubblicitarie che sensibilizzano i consumatori nei confronti del *brand*).

---

<sup>6</sup> Ansoff, I.: *Strategies for Diversification*, *Harvard Business Review*, Vol. 35 Issue 5, Sep-Oct 1957, pp. 113-124

La seconda modalità riguarda la vendita di prodotti esistenti in nuovi mercati. La maggior parte delle volte questo obiettivo si riflette in un'espansione in nuove aree, verso nuovi clienti o nuove nazioni. In questo caso lo sviluppo in nuovi mercati ha maggiore successo se, ad esempio, l'azienda possiede tecnologie proprietarie non disponibili altrove e protette da brevetti.

Questa strategia può essere perseguita in vari modi. Per riassumerle in maniera più schematica, l'impresa può:

- rivolgersi ad un diverso segmento di mercato;
- rivolgersi ad una regione diversa all'interno del proprio mercato (espansione regionale);
- rivolgersi a un mercato fuori dai confini nazionali (espansione internazionale).

La terza modalità riguarda l'inserimento di nuovi prodotti, acquisiti esternamente o creati dall'azienda stessa, su mercati esistenti. L'obiettivo di questa modalità è quello di proporre novità al pubblico di riferimento, in modo da far diventare l'impresa ancora più competitiva. Questo tipo di strategia di solito è preceduta da ricerche di mercato che hanno dato risultati particolarmente positivi. Di solito è perseguita dalle aziende che conoscono molto bene il loro mercato e sono in grado di lanciare prodotti innovativi e che vengono percepiti come ricercati dai consumatori.

Il quarto percorso che le imprese possono intraprendere è quello della diversificazione. Si tratta della strategia più rischiosa perché prevede l'ingresso in un nuovo mercato con un nuovo prodotto. Questa modalità si realizza attraverso un ampliamento delle aree strategiche d'affari ed implica un alto tasso di rischio e di importanti investimenti.

Tuttavia, se il percorso intrapreso risultasse vincente, l'impresa raggiungerebbe notevoli risultati<sup>7</sup>.



Figura 1: <https://www.smartinsights.com/marketing-planning/create-a-marketing-plan/ansoff-model/>

Conclusa questa breve panoramica sull'evoluzione del concetto di internazionalizzazione, nel prossimo paragrafo verrà approfondito il processo di internazionalizzazione delle piccole e medie imprese, protagoniste dell'economia del nostro paese.

---

<sup>7</sup> Questa modalità potrebbe essere paragonata alla strategia Oceano Blu. Gli ideatori di questa strategia furono W. Chan Kim e Renée Mauborgne, professori all'INSEAD e codirettori dell'Istituto INSEAD Strategia Oceano Blu. Con il termine oceano blu si è soliti designare quegli spazi di mercato incontestati, inesplorati, non ancora navigati.  
Cfr. Kim C. & Mauborgne R., 2010, Strategia Oceano Blu. Vincere senza competere. Rizzoli Etas.



## 1.2 L'internazionalizzazione delle PMI

In "Economia e gestione delle imprese internazionali" Matteo Caroli (2012) individua tre diverse tipologie di processo di internazionalizzazione delle PMI italiane. Tale classificazione è stata presa come punto di partenza per l'analisi dei processi intrapresi dalle PMI.

Di seguito sono elencate le tre tipologie sopracitate:

- Internazionalizzazione progettata. Rientrano in questa casistica tutte quelle imprese che inizialmente operano sul mercato domestico e che, successivamente, si espandono sui mercati esteri secondo un approccio graduale. Da questo punto di vista, l'internazionalizzazione progettata fa riferimento ai cosiddetti modelli di crescita a stadi che descrivono l'internazionalizzazione come un processo lineare ed incrementale;

- Internazionalizzazione trainata. Questo tipo di internazionalizzazione si verifica quando un'impresa, alla luce di forze o stimoli casuali, viene spinta o addirittura costretta ad espandersi in mercati esteri.

Le forze che causano una tale spinta sono in genere due: l'evoluzione del business e la dinamica della filiera produttiva. Nel primo caso l'internazionalizzazione è un processo dovuto al raggiungimento della saturazione del mercato; l'azienda, perciò, si trova costretta a cercare altri mercati di sbocco. Nel secondo caso, invece, le dinamiche della filiera produttiva possono indurre l'impresa ad espandersi per ricercare dei vantaggi competitivi altrimenti non raggiungibili nel mercato domestico;

- Internazionalizzazione congenita. Questo tipo di internazionalizzazione è caratteristica di quelle imprese che fin dalla loro nascita decidono di espandersi sui mercati internazionali, vale a dire le imprese cosiddette *born global*, ovvero quelle imprese che fin dal momento della loro costituzione, o a poco tempo da questa, traggono una quota significativa delle proprie entrate sui mercati esteri, predisponendosi fortemente

all'attività di esportazione. Infatti, è stato soprattutto grazie al progressivo avanzamento dei mercati, delle tecnologie dell'informazione e degli scambi che i processi di espansione sono diventati molto più frequenti e istantanei. Questo ha portato moltissime imprese a svilupparsi non più seguendo una direzione lineare e sequenziale, ma saltando alcune delle fasi del normale percorso di crescita<sup>8</sup>.

### **1.2.1 I fattori dell'internazionalizzazione delle PMI**

Come è già stato affermato nei paragrafi precedenti, l'internazionalizzazione rappresenta un'evoluzione necessaria del modo tradizionale di "fare impresa". Molto spesso si presenta come l'unica vera alternativa all'implosione del mercato interno, che si ritrova attanagliato dalla saturazione dei settori produttivi, dalla mancanza di stimoli al consumo, dall'eccessiva burocratizzazione e a volte anche da un elevato carico fiscale. In questo panorama interno negativo, i mercati esteri appaiono come un'oasi all'imprenditore italiano che vede in essi l'opportunità di far crescere il proprio business puntando sull'attrattiva del Made in Italy.

Di seguito verranno citati i principali motivi che spingono le imprese ad internazionalizzarsi:

- la riduzione dei costi (affidandosi a dei fornitori esteri o ricercando sistemi fiscali meno gravosi);
- l'aumento dei ricavi (rivolgendosi ad una platea più ampia, diversa e maggiormente adatta al proprio prodotto o servizio).

I fattori che spingono le PMI ad internazionalizzarsi possono essere inoltre catalogati in fattori interni ed esterni. Alla prima categoria appartengono le motivazioni relative alla volontà di sfruttare e rafforzare un vantaggio competitivo esistente relativo all'azienda o ai suoi prodotti sui mercati internazionali, aumentando in questo modo il proprio potere

---

<sup>8</sup> Caroli, M., 2012. *Economia e gestione delle imprese internazionali*. 2° ed. McGraw-Hill Education.

di mercato. Tale vantaggio può essere relativo a una leadership di costo o ad elementi di unicità percepita nel prodotto o nel servizio.

Alla seconda categoria appartengono invece le condizioni ambientali, che possono porre all'azienda sia una serie di vincoli che di opportunità tali per cui spesso l'internazionalizzazione rappresenta una via obbligata per evitare di uscire dal mercato<sup>9</sup>. Uno dei fenomeni più ricorrenti in questo caso è l'internazionalizzazione "passiva" del settore che spinge le imprese nazionali ad ampliare il proprio raggio di azione oltre i confini nazionali.

Avviare un processo di internazionalizzazione non è però così semplice. È necessario che l'impresa si dedichi preliminarmente allo sviluppo di una strategia che consenta di espandersi senza il rischio di ripercussioni negative sugli equilibri aziendali. In particolare, affinché l'elaborazione e l'implementazione della strategia avvenga in maniera corretta, dovrà essere effettuato un notevole sforzo da parte dell'impresa in termini di risorse, capacità e di riorganizzazione delle strutture. In altre parole, è necessario che l'impresa agisca in modo strategico.

Ma cosa si intende per strategia? La strategia può essere definita come un piano d'azione di lungo periodo usato per coordinare un insieme di attività che sono volte al raggiungimento di un obiettivo determinato. Nel momento in cui si sviluppa una strategia di accesso al mercato estero è importante effettuare una pianificazione che tenga conto degli aspetti maggiormente rilevanti di tale cambiamento. Tra questi i più importanti sono indubbiamente la scelta dei mercati geografici e la definizione delle modalità di ingresso.

### **1.2.2 La scelta dei mercati**

La scelta dei paesi o dei mercati verso cui indirizzare le strategie internazionali è una delle decisioni che maggiormente influenzano il processo d'internazionalizzazione. Questo perché tale scelta non è facilmente reversibile e contribuisce a determinare lo

---

<sup>9</sup> v. <<https://www.exportiamo.it/aree-tematiche/12536/pmi-quali-motivazioni-per-internazionalizzare/>>

sviluppo futuro dell'impresa. Si tratterebbe, quindi, del risultato di un attento processo di analisi dell'attrattività dell'ambiente internazionale, delle opportunità e dei rischi associati alla decisione di rivolgere i propri sforzi verso un particolare mercato internazionale. Di seguito verranno elencati e analizzati i fattori che influenzano maggiormente la scelta del mercato (o mercati) verso cui l'impresa intende espandersi:

- l'orientamento strategico internazionale dell'impresa;
- le caratteristiche del mercato e del settore industriale;
- la natura dell'ambiente competitivo.

Se l'impresa si affaccia per la prima volta sui mercati internazionali sarà maggiormente attratta da mercati e paesi simili per cultura, lingua, grado di sviluppo economico e modalità di conduzione degli affari. Nella scelta dei paesi esteri di fondamentale importanza sono il potenziale di mercato e il grado di interdipendenza e di integrazione fra i mercati. Per quanto riguarda il primo aspetto l'impresa dovrà considerare le dimensioni del mercato estero, i tassi di crescita e il dinamismo dello stesso. Un'altra tipologia di analisi è l'analisi di segmentazione in base alla sensibilità al prezzo dei clienti. Questo tipo di analisi permette di valutare la qualità della domanda nel mercato estero e la coerenza del mercato estero con il posizionamento competitivo dell'impresa. Anche la natura dell'ambiente competitivo svolge un ruolo cruciale. Essa dipende dalla struttura del settore e dalle strategie adottate dalle imprese concorrenti. Il grado di concentrazione è una delle caratteristiche strutturali più importanti da considerare quando si decide di entrare in un nuovo mercato. Nei paesi caratterizzati da elevata frammentarietà settoriale, ad esempio, sono meno temibili le reazioni dei rivali.

### **1.2.3 Le modalità di ingresso**

Le modalità di accesso al mercato possono essere definite sia in funzione del grado di impegno (o *commitment*) richiesto all'impresa che in base ad elementi di natura giuridica e/o organizzativa.

Si possono individuare quattro principali modalità di entrata:

- esportazioni;
- accordi contrattuali;
- joint-venture;
- investimenti diretti all'estero.

Le esportazioni rappresentano la modalità di entrata nei mercati internazionali più diffusa in quanto caratterizzata dal più basso livello di *commitment* (e perciò accessibile anche alle aziende di piccole dimensioni) e da veloci tempi di attuazione.

Sono varie le ragioni che spingono un'azienda ad avviare attività di esportazione. In alcuni casi l'esigenza deriva dal voler rispondere a un ordine proveniente da un nuovo cliente estero, oppure da un cliente nazionale esistente che ha ampliato la sua attività nei mercati esteri e che desidera mantenere la relazione con il fornitore tradizionale. Altre volte è l'azienda stessa che, per sfruttare rapidamente un'opportunità di mercato, decide di iniziare a vendere i suoi prodotti sui mercati internazionali. (Sicca, 2001).

Si possono distinguere tre tipologie di esportazione:

- esportazione indiretta: l'impresa si arma di agenti o uffici acquisti di organizzazioni internazionali per vendere i propri prodotti all'estero. In questo caso l'organizzazione del processo di vendita (ricerca del cliente, organizzazione della logistica, adempimenti amministrativi) è delegata a un'organizzazione terza e l'impresa non sostiene nessun rischio aggiuntivo rispetto allo svolgere una normale transazione nel territorio nazionale.
- esportazione collaborativa: nell'esportazione collaborativa, l'impresa stringe un accordo con organizzazioni terze finalizzato alla promozione, vendita e distribuzione dei propri prodotti. In questo modo l'impresa evita di sopportare l'investimento legato alla costituzione di una propria filiale di vendita pur mantenendo un certo grado di controllo sulle attività.

- esportazione diretta: si verifica quando l'impresa possiede una propria organizzazione di vendita (filiale commerciale) nel mercato internazionale<sup>10</sup>.

La seconda modalità di accesso a disposizione delle PMI riguarda la creazione di alleanze strategiche o accordi contrattuali. Come livello di rischiosità e come sforzo richiesto, le alleanze strategiche si pongono esattamente a metà tra le esportazioni e gli investimenti diretti. La funzione di tali accordi, infatti, è proprio quella di accrescere la propria presenza e la propria conoscenza del paese estero senza però effettuare investimenti rischiosi e complessi dal punto di vista organizzativo.

Tra gli accordi strategici più importanti, vanno sicuramente considerati il *franchising* e il *licensing*. Nell'accordo di *licensing*, un'impresa (il *licensor*) trasferisce a un'altra impresa operante in un paese estero (il *licensee*) la tecnologia di prodotto o di processo che possiede a fronte del pagamento di un compenso sotto forma di royalties e una somma fissa pagata all'inizio del rapporto. In questo caso, a differenza del precedente, il *licensee* ha il diritto di sfruttare commercialmente la tecnologia trasferita. Questa modalità di entrata è sfruttata dalle imprese proprietarie di *asset* significativi (brevetti, marchi, processi tecnologici) che intendono allargare l'area geografica dove tali possedimenti vengono sfruttati<sup>11</sup>. Il *franchising* viene usato da imprese che si affidano a soggetti esteri per la gestione delle attività di distribuzione e vendita dei propri prodotti. Il *franchisor* trasferisce al *franchisee* il diritto di usare il proprio nome, il proprio marchio e il proprio format di vendita a fronte del pagamento di un corrispettivo (pagamento di royalties calcolate in genere come percentuale sulle vendite e una *fee* di ingresso). Questo tipo di accordi è tradizionalmente impiegato nei processi di internazionalizzazione delle imprese di servizi (ristorazione rapida, catene alberghiere, distribuzione al dettaglio).

---

<sup>10</sup> Sicca, L. 2001. *La gestione strategica dell'impresa. Concetti e strumenti*. 2° ed. CEDAM

<sup>11</sup> Cfr. Shilling M. A., Izzo F. 2017. *Gestione dell'Innovazione*. 4° ed. McGraw Hill Education. Milano

La joint-venture, invece, è una forma particolare di collaborazione che comporta un coinvolgimento di capitale da parte di due o più partner, sia in forma di strumenti finanziari che di immobilizzazioni, di brevetti o tecnologie. Se le alleanze consistono in qualunque genere di relazione formale o informale tra più imprese, una joint-venture richiede più impegno (soprattutto dal punto di vista finanziario). In particolare, la costituzione di una joint venture implica l'avviamento di una nuova società costituita da due o più operatori di diversa nazionalità per la realizzazione di attività di interesse comune. Innanzitutto, la joint-venture con imprese locali potrebbe essere l'unica forma di entrata ammessa dai governi nazionali al fine di favorire il trasferimento di conoscenze, competenze e tecnologia al sistema economico locale. Paesi come Cina, Malesia, India e Russia sono stati molto attivi nel passato nell'imporre questa forma di entrata agli investitori internazionali. La seconda motivazione è legata all'accesso di risorse e competenze complementari. Spesso uno dei due partner della joint-venture è un'impresa locale che fornisce l'accesso alle reti di distribuzione e alla conoscenza del mercato nazionale mentre l'impresa che internazionalizza fornisce conoscenze tecniche, organizzative e a volte il proprio marchio.

L'ultima modalità di ingresso nei mercati esteri da analizzare sono gli investimenti diretti esteri (IDE). Questa modalità viene scelta nel caso in cui l'impresa voglia mantenere un controllo diretto sulle attività che verranno svolte all'estero. Questa tipologia di internazionalizzazione si può manifestare nella forma di acquisizione di un'impresa già esistente o di investimento greenfield (costituzione ex novo di una consociata estera).

### **1.3 Internazionalizzazione, esportazione, localizzazione e globalizzazione: facciamo chiarezza.**

I termini internazionalizzazione esportazione, localizzazione e globalizzazione vengono utilizzati in contesti simili senza però avere realmente chiari gli elementi che li

distinguono. Specialmente i concetti di internazionalizzazione ed esportazione sono in realtà molto diversi. Di seguito si cercherà di fare un po' di chiarezza.

Per esportazione si intende, in termini molto semplici, un'attività commerciale che consiste nello spedire merci al di fuori dei confini statali per venderle sui mercati esteri. L'internazionalizzazione invece non si riduce alla sfera degli scambi e delle transazioni economiche, ma abbraccia anche gli ambiti della politica, della società, della cultura. Si tratta di un processo composito e impegnativo: internazionalizzare significa sviluppare l'impresa a livello internazionale e, quindi, entrare in uno o più mercati esteri per affermare e diffondere il proprio marchio. L'esportazione potrebbe rappresentare un'applicazione leggera del processo di internazionalizzazione. Come è già stato descritto nel paragrafo precedente, il livello di *commitment* richiesto dai processi di esportazione è molto basso e, dunque, risultano in teoria più facili da applicare.

Ciò che distingue l'internazionalizzazione dalla semplice esportazione è che in quest'ultima manca l'elemento culturale. L'internazionalizzazione infatti presuppone uno sforzo maggiore: è il processo di adattamento di un'impresa, un prodotto, un marchio, pensato e progettato per un mercato o un ambiente definito, ad altri mercati o ambienti internazionali, in modo particolare altre nazioni e culture. I prodotti che possono essere l'oggetto di tali processi sono vari: dalle imprese stesse, alla pubblicità e le campagne di comunicazione (televisiva, editoriale), ai software (sistemi operativi, applicazioni, programmi), dai siti web ai manuali d'uso, dalle pubblicazioni mediche e scientifiche, alle etichette dei prodotti venduti sul mercato internazionale. L'internazionalizzazione è applicata durante la fase di progettazione del prodotto, e cioè in tale fase vengono predisposti tutti gli elementi perché il prodotto possa essere facilmente venduto sul mercato internazionale. Ne segue poi, eventualmente, il processo di localizzazione, ovvero l'aggiunta di caratteristiche che permettano di adattare un determinato prodotto a specifici mercati di riferimento. Buona parte della localizzazione, naturalmente, ha a che fare con il linguaggio. Traduzione e localizzazione sono due concetti intimamente correlati. Per la maggior parte dei prodotti la localizzazione include la traduzione, ma non solo. Per la localizzazione è necessario prendere in considerazione diversi fattori che vanno oltre le parole usate da un'azienda



per descrivere o spiegare il proprio prodotto. Non si tratta solo di tradurre un messaggio da una lingua all'altra, ma da un intero sistema culturale all'altro.

Globalizzazione è un altro termine che viene spesso usato erroneamente al posto di internazionalizzazione. Iniziamo col dare una definizione di globalizzazione dal punto di vista economico. La globalizzazione può essere definita come un fenomeno di unificazione dei mercati a livello mondiale che è stato reso possibile dalla diffusione delle innovazioni tecnologiche, specie nel campo della telematica, che a loro volta hanno spinto verso modelli di consumo e di produzione più uniformi e convergenti<sup>12</sup>. Da un lato, si assiste, infatti, a una progressiva omogeneità nei bisogni e a una conseguente scomparsa delle tradizionali differenze tra i gusti dei consumatori a livello nazionale o regionale; dall'altro, le imprese sono maggiormente in grado di sfruttare rilevanti economie di scala nella produzione, distribuzione e marketing dei prodotti, specie dei beni di consumo standardizzati. Ciò consente alle imprese di praticare politiche di prezzo più basse per penetrare in tutti i mercati. L'impresa che opera in un mercato globale, pertanto, vende lo stesso bene in tutto il mondo e adotta strategie uniformi, a differenza dell'impresa multinazionale, il cui obiettivo è invece quello di assecondare la varietà delle condizioni presenti nei paesi in cui opera. Questa affermazione è cruciale per capire la differenza tra globalizzazione e internazionalizzazione: quest'ultima, infatti, si riferisce al modo in cui una certa azienda aumenta la sua impronta o influenza su un mercato internazionale; mentre la globalizzazione si riferisce al processo in cui i mercati e le economie locali, nel complesso, si collegano con quelli di altri paesi che condividono regolamenti universalmente accettati.

Si potrebbe ritenere la globalizzazione come una sorta di nome collettivo che racchiude in sé l'internazionalizzazione e la localizzazione.

---

<sup>12</sup> v. Enciclopedia Treccani: < <https://www.treccani.it/enciclopedia/globalizzazione/>>

## 1.4 Internazionalizzazione del settore biologico

Lo scenario delle piccole e medie imprese del settore biologico in Italia è stato analizzato consultando i dati raccolti dal Rapporto “L’internazionalizzazione del biologico italiano” (Crea, 2015). Il quesito principale riguarda le modalità attraverso cui le imprese si adattano alle spinte alla globalizzazione che stanno diventando sempre più insistenti sullo scenario attuale.

Il fenomeno dell’internazionalizzazione ha infatti unificato gli spazi competitivi costringendo le imprese ad adattare i propri orientamenti strategici per poter operare in situazioni di maggiore competizione. La crescita della domanda, d’altra parte, pone le imprese biologiche, che affrontano il mercato internazionale, in condizioni potenzialmente più vantaggiose rispetto ad altre imprese, se si tiene anche conto di alcuni fattori specifici, quali: la qualità delle materie prime e dei prodotti finali, le caratteristiche organolettiche e l’attrattiva del marchio *Made in Italy*. Si tratta di elementi che costituiscono alcuni dei fattori di competitività per il sistema agroalimentare italiano.

I rapporti delle aziende biologiche con i mercati esteri non sono tuttavia agevoli. Basti pensare alle caratteristiche dell’offerta, alla frammentazione e dispersione del tessuto produttivo, a una logistica inadeguata, all’asimmetria informativa correlata alle differenze esistenti nei sistemi di certificazione e controllo (per i paesi terzi) e all’esistenza di molteplici marchi nonché, infine, all’assenza di un sistema di supporto specifico.

Secondo quanto emerge dal rapporto sopracitato, le relazioni che le imprese hanno con i mercati esteri sono perlopiù semplici e poco diversificate, con l’esportazione indiretta come forma principale di internazionalizzazione – in linea d’altronde con la tendenza generale delle piccole e medie imprese italiane – e con la conseguente scarsa possibilità di controllo del processo da parte dell’impresa. Anche nei casi di esportazione diretta,

realizzata perlopiù tramite eventi internazionali (ad esempio fiere di settore), le strategie commerciali si presentano poco sviluppate e con limitati adattamenti organizzativi<sup>13</sup>.

In tale contesto un concetto molto importante da ricordare è quello di “distanza psichica”, intesa come l’insieme dei fattori che ostacola il flusso di informazioni tra impresa e mercati di riferimento e che condiziona il processo decisionale nelle transazioni internazionali. La distanza psichica è correlata positivamente alle differenze in termini di cultura, politica, lingua; negativamente alla conoscenza e all’esperienza internazionale (Johanson e Vahlne, 1977). Nell’internazionalizzazione a stadi (analizzata nel paragrafo 1.1), la gradualità si manifesta quindi anche in relazione alla distanza, sia fisica che psichica, privilegiando nelle fasi iniziali del processo i mercati più ‘vicini’ per passare successivamente a quelli più ‘lontani’. Il comportamento internazionale delle imprese minori risponde a due logiche distinte: una logica di prossimità e una logica globale. Nel primo caso, l’impresa estende le sue attività nei mercati culturalmente e geograficamente più vicini secondo un approccio graduale e sequenziale di apprendimento. Gli adattamenti richiesti al prodotto sono limitati e la produzione rimane concentrata nel paese di origine. Secondo la logica globale, al contrario, i mercati internazionali sono considerati come una singola entità. L’impresa segmenta orizzontalmente il mercato, identificando gruppi ben definiti di consumatori cui offre prodotti con caratteristiche omogenee e ovviando in tal modo al problema della distanza psichica<sup>14</sup>.

Il processo di internazionalizzazione è in ogni caso condizionato dai vincoli derivanti dalla disponibilità interna di risorse. L’apertura ai mercati esteri potrebbe infatti richiedere all’impresa l’impiego di risorse aggiuntive rispetto al mercato interno, per affrontare ad esempio i maggiori costi per comunicazione e trasporto, per la ricerca di informazioni sul funzionamento delle istituzioni e dei mercati, per l’adattamento di processi e prodotti, ecc.

---

<sup>13</sup> Cfr. CREA, 2015. L’internazionalizzazione del biologico italiano: <[http://dspace.crea.gov.it/bitstream/inea/1295/1/Internazionalizzazione\\_biologico\\_it.Abitabile.pdf](http://dspace.crea.gov.it/bitstream/inea/1295/1/Internazionalizzazione_biologico_it.Abitabile.pdf)>

<sup>14</sup> Ibidem, p. 64

È da sottolineare, infine, come l'esperienza nella produzione biologica non abbia correlazione positiva con la propensione all'esportazione, considerato che sono le aziende biologiche più giovani a mostrare un maggiore orientamento verso i mercati esteri. Fatte queste considerazioni, l'internazionalizzazione sembrerebbe un processo abbastanza articolato. Affinché possa essere attuato efficacemente, è necessario realizzare una serie di azioni preliminari che vanno dallo studio dei mercati e delle aree di interesse rispetto ai prodotti che si intende esportare alla definizione di 'progetti di prodotto' (nell'ambito dei quali siano definiti le caratteristiche del prodotto e i sistemi di garanzia da utilizzare), all'individuazione di un meccanismo efficace di assistenza alle imprese lungo l'intero processo. Durante l'attuazione di questo tipo di processi possono anche sorgere problemi a livello aziendale. I più comuni si riscontrano relativamente alle quantità insufficienti di prodotto da esportare (dovuta alla frammentazione del tessuto produttivo italiano) e alla sua qualità (a dispetto di standard e certificazione), a carenze organizzative, all'entità delle risorse da destinare all'internazionalizzazione, all'inadeguatezza del percorso avviato rispetto alle esigenze del mercato-destinazione. È quindi necessario studiare preliminarmente anche la tipologia di imprese per poter definire un percorso adeguato di internazionalizzazione.

Per sintetizzare, è necessario implementare un'analisi di marketing, composta da:

- analisi dello scenario esterno;
- analisi del mercato dei consumatori (abitudini alimentari, capacità di spesa, livello di istruzione, ecc.);
- analisi del mercato dei prodotti e dei competitor.<sup>15</sup>

#### **1.4.1 Caratteristiche del prodotto biologico da esportare**

Il biologico italiano ha molte potenzialità all'estero grazie alla crescente considerazione che il consumatore dimostra nei confronti di questi prodotti. Lo dimostrano anche i dati

---

<sup>15</sup> In genere i mercati dei prodotti e servizi possono essere valutati in base ad altre variabili: volumi, trend, canali di distribuzione e fattori critici di successo.

raccolti dall'Osservatorio Sana 2019 di Nomisma<sup>16</sup>. Tuttavia il processo di apprendimento dei valori del biologico e l'aumento della consapevolezza dei benefici che il consumo dei prodotti biologici può comportare, risulta lento. La domanda, quindi, pur crescendo, non è particolarmente dinamica, anche se le opportunità per alcuni dei prodotti italiani sono maggiori rispetto ad altri: ad esempio vino, olio e pasta sono i prodotti più promettenti in ambito internazionale. Si tratta di prodotti con caratteristiche che ne rendono il trasporto a lunga distanza più agevole rispetto ad esempio ai prodotti freschi, per questioni legate alla minore deperibilità, e sono disponibili in quantità tali da poter affrontare un percorso di internazionalizzazione.

Tra gli altri elementi da considerare potenzialmente vantaggiosi vi sono quelli relativi agli aspetti ambientali (*packaging*), ai valori etici, a quelli di territorialità e di funzione d'uso del prodotto, attributi da comunicare adeguatamente al consumatore attraverso l'etichettatura di prodotto, oggi ancora carente. Con particolare riferimento alla territorialità, l'informazione veicolata dall'etichetta contribuisce ad aumentare la conoscenza del prodotto italiano e della sua articolazione territoriale in relazione alla sua qualità.

Un fattore critico di successo delle PMI del biologico è sicuramente costituito dal *brand* Made in Italy, il cui valore garantisce un'elevata qualità e differenziazione a livello di prodotto. Si tratta di un fenomeno molto più complesso, che abbraccia settori e attività economiche del nostro paese molto differenziati. Il Made in Italy, infatti, comprende attività che rientrano in comparti manifatturieri ben precisi e che comunemente vanno sotto il nome delle "4A" (Alimentare – Bevande, Abbigliamento – Moda, Arredamento – Casa e Automazione Meccanica).

Nella letteratura economica sono presenti moltissime interpretazioni del Made in Italy, tuttavia, la definizione che meglio delle altre riassume tale concetto "è quella fornita da Fortis (1998), secondo il quale il Made in Italy si riferisce a prodotti e servizi in cui l'Italia vanta un effettivo grado di specializzazione e in cui il nostro Paese è rinomato in tutto il mondo relativamente a profili quali la qualità, l'innovazione, il design,

---

<sup>16</sup> v. <[http://www.sana.it/media/sana/press\\_release/2019/03b\\_SANA\\_2019\\_Osservatorio.pdf](http://www.sana.it/media/sana/press_release/2019/03b_SANA_2019_Osservatorio.pdf)>

l'assistenza ai clienti, la tempestività delle consegne, i prezzi competitivi.” (Gubitta, 2013).

Perciò, sebbene il significato letterale di Made in Italy faccia riferimento ad una dimensione esclusivamente tangibile del prodotto, in realtà, secondo una visione più ampia, tale dicitura è rappresentativa di una serie più estesa di elementi intangibili tipicamente legati allo stile e al know-how italiano. Tangibilità e intangibilità sono due concetti che in questo contesto possono essere interscambiati con quelli di qualità intrinseca e qualità percepita.

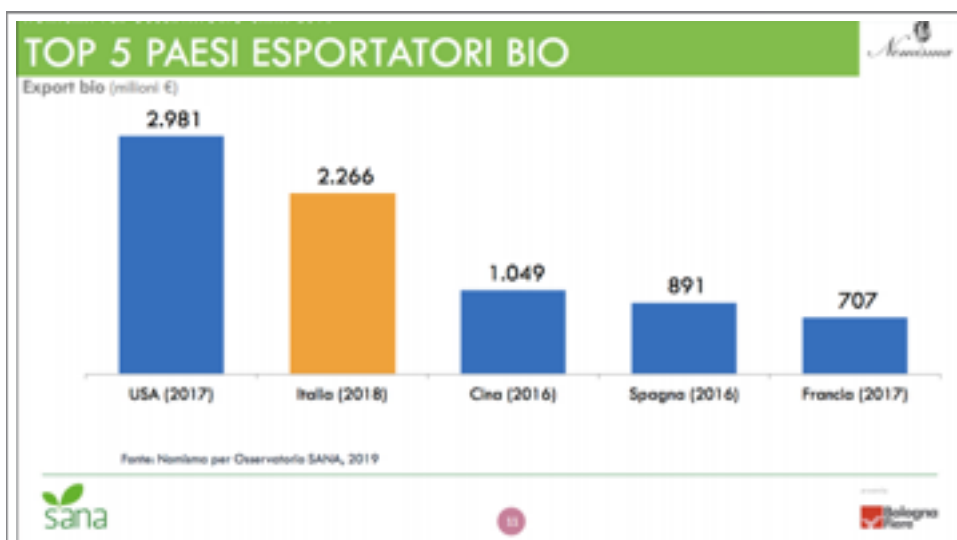
La qualità intrinseca di un prodotto è quella relativa agli aspetti tecnici o alle caratteristiche funzionali ed è legata alla sfera razionale. La qualità percepita è la qualità che il cliente riscontra nel prodotto/servizio e che esprime il suo grado di soddisfazione. Questa qualità si rivolge alla sfera dell'irrazionale, al mondo delle sensazioni e dell'emotività del cliente. Il miglioramento della qualità percepita è una fase molto importante perché se viene comunicata nel modo corretto può portare allo sviluppo della clientela e alla fidelizzazione della stessa. E' molto importante che l'organizzazione si attivi per conoscere il giudizio della clientela (tramite interviste telefoniche, con l'invio di questionari per rilevare la soddisfazione, ecc.), instaurando con essa un contatto reale ed umano.

#### **1.4.2 I mercati internazionali del biologico**

I mercati internazionali costituiscono una grande opportunità per i prodotti biologici italiani, pur operando distinzioni tra i diversi paesi in relazione alla tipologia di prodotti da esportare. Va considerato innanzitutto che il mercato più vicino, quello europeo, costituisce un punto di riferimento importante. Secondo l'Osservatorio Sana 2019, le imprese italiane del biologico hanno come principale sbocco l'Europa, che nel 2018 copriva il 77% del fatturato estero, con Francia (22%) e Germania (17%) come primi due mercati di destinazione<sup>17</sup>.

---

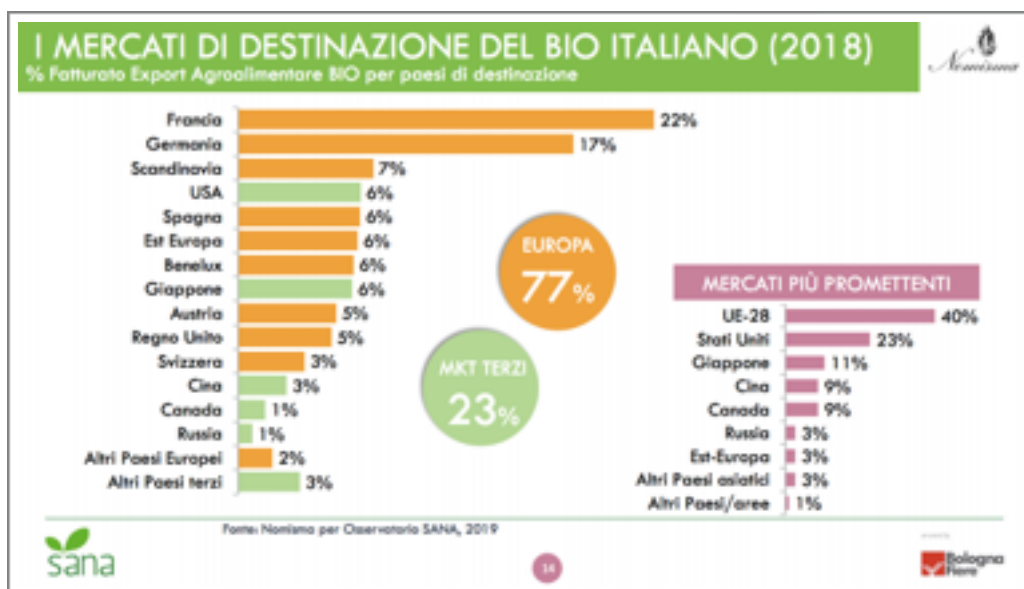
<sup>17</sup> “Osservatorio Sana 2019” v. <[http://www.sana.it/media/sana/press\\_release/2019/03b\\_SANA\\_2019\\_Osservatorio.pdf](http://www.sana.it/media/sana/press_release/2019/03b_SANA_2019_Osservatorio.pdf)>



fonte: Nomisma per Osservatorio Sana, 2019

Per quanto riguarda i prodotti freschi, in particolare, il mercato europeo costituisce una buona opportunità, anche perché raggiungibile via terra. Ad esempio, la Russia rappresenta uno dei mercati destinazione dei prodotti ortofrutticoli trasportati su gomma.

Prodotti trasformati (complessi) sono privilegiati per i mercati più distanti. Tra questi, sembra particolarmente interessante il Canada che, in generale, ha subito in misura minore gli effetti della crisi generale e che inoltre ha una comunità italiana – soprattutto nelle grandi città – molto attiva in termini commerciali che sta esprimendo un'importante domanda di prodotti italiani, anche biologici, con forti connotazioni di tipicità. Tra i Paesi terzi, emergono invece dai dati dell'Osservatorio Sana 2019 gli Stati Uniti, il Giappone (6%) e la Cina (3%).



fonte: Nomisma per Osservatorio Sana, 2019

Paesi asiatici come Cina, India, Corea vanno considerati mercati emergenti per il biologico, pur tenendo conto delle relative differenze. La Corea, dove c'è una grande attenzione verso il biologico (il comparto, tra l'altro, è regolamentato da una normativa nazionale), ha forti tradizioni gastronomiche proprie e un'elevata propensione al consumo di prodotti locali, mostrando una conseguente resistenza all'importazione di prodotti sensibilmente diversi e con elevate connotazioni territoriali, come quelli italiani.

Il focus dell'Osservatorio 2019 era rivolto ai mercati di Giappone e Russia. Stando a quanto riportato nello studio, entrambi i paesi mostrano ampi margini di crescita rappresentando così una sfida interessante per il biologico italiano. In Russia, nel 2017, sono salite al del +108% le superfici coltivate a biologico.

Significative e da menzionare sono le parole pronunciate da Andrej Volkov, (Vice Presidente del Comitato per lo Sviluppo Agroindustriale della Camera di Commercio della Federazione Russa) durante l'apertura del convegno Sana 2019: "In Russia, circa 20 milioni di ettari incolti e del tutto incontaminati potrebbero essere coltivati a biologico [...] Auspichiamo una proficua collaborazione con l'Italia per avviare una coltivazione biologica di grano: potremmo vendere la materia prima al vostro Paese e



comprare da voi il prodotto finito, molto richiesto in Russia per il suo alto livello qualitativo”<sup>18</sup>.

Il mercato russo sembra stia muovendo i primi passi nel mercato biologico: a partire dal 1° gennaio 2020, infatti, è entrata in vigore la prima legge federale n. 280-FZ "Sui prodotti biologici e le modifiche a determinati atti legislativi della Federazione Russa”<sup>19</sup>. La nuova legge riguarda la produzione, lo stoccaggio, il trasporto, l'etichettatura e la commercializzazione dei prodotti biologici.

## 1.5 Che cos'è il bio?

Al giorno d'oggi si sente parlare molto di biologico, ma non tutti sono a conoscenza del mondo che si nasconde dietro questo termine.

Spesso il biologico è associato a una modalità di alimentazione più sana e sostenibile, ma non è solo questo.

Per biologico e agricoltura biologica si intende un “metodo di coltivazione caratterizzato dall’impiego esclusivo – anziché di fertilizzanti e antiparassitari chimici di sintesi – di concimi organici e, come pesticidi, di preparazioni naturali (decotti e macerati di erbe appropriate, alghe e minerali polverizzati, ecc.), nonché di predatori naturali (microrganismi, insetti, uccelli) dei funghi, batteri e insetti che provocano malattie nelle piante.”<sup>20</sup>

A livello comunitario questo sistema di produzione è disciplinato dai regolamenti CE n. 834/2007 e CE n. 889/2008<sup>21</sup>, che sono stati abrogati e sostituiti dal regolamento UE 2018/848<sup>22</sup>.

---

<sup>18</sup> v. <<https://www.foodweb.it/2019/09/osservatorio-sana-export-a-10-e-il-granaio-deuropa-punta-sul-bio/>>

<sup>19</sup>v. <<http://www.publication.pravo.gov.ru/Document/View/0001201808030066>>

<sup>20</sup>v. <<https://www.treccani.it/vocabolario/biologico>>

<sup>21</sup> v. <<https://eur-lex.europa.eu/legal-content/IT/TXT/PDF/?uri=CELEX:32008R0889&from=EN>>

<sup>22</sup> v. <<https://eur-lex.europa.eu/legal-content/IT/TXT/PDF/?uri=CELEX:32018R0848>>

Questo è quanto si legge nel documento in merito alla definizione del ruolo del biologico:

*"La produzione biologica esplica pertanto una duplice funzione sociale, provvedendo, da un lato, a un mercato specifico che risponde alla domanda di prodotti biologici da parte dei consumatori e, dall'altro, fornendo al pubblico beni che contribuiscono alla tutela dell'ambiente, al benessere degli animali e allo sviluppo rurale"*

Nell'ambito dell'agricoltura biologica non è previsto l'utilizzo di prodotti chimici di sintesi (fertilizzanti, diserbanti, insetticidi, anticrittogamici) per la concimazione dei terreni, per la lotta alle piante infestanti, ai parassiti animali e alle malattie delle piante; inoltre è vietato l'uso di organismi geneticamente modificati (OGM). Al contrario, si ricorre a pratiche tradizionali, essenzialmente preventive, attraverso la selezione di specie locali resistenti alle malattie e a tecniche di coltivazione adeguate.

Le tecniche principali utilizzate sono le seguenti:

- la rotazione delle colture. Con questo metodo, infatti, si evita di coltivare per più stagioni di seguito sullo stesso terreno la stessa pianta, così da impedire che parassiti ed erbe infestanti si adattino e proliferino in un ambiente loro favorevole. Nel contempo si utilizzano in modo più razionale e meno intensivo le sostanze nutrienti del terreno;
- la piantumazione di siepi ed alberi ricrea il paesaggio. Questa tecnica dà ospitalità ai predatori naturali dei parassiti e funge da barriera fisica contro gli inquinamenti esterni;
- la consociazione: tecnica che consiste nel coltivare contemporaneamente piante diverse, l'una sgradita ai parassiti dell'altra.

### **1.5.1 I Numeri del Bio**

Esistono moltissimi organismi che si occupano di misurare lo sviluppo del settore biologico, elaborando in modo sistematico dati che sono gratuiti e liberamente

consultabili. Tra queste realtà si ricordano ad esempio FederBio<sup>23</sup>, Assobio<sup>24</sup>, AIAB<sup>25</sup>, Bio Bank<sup>26</sup> ecc.

Quest'ultima è la banca dati del bio italiano, creata dalla casa editrice Bio Bank nel 1993 e che oggi contiene dati e informazioni su 15mila attività bio in Italia.

Per l'analisi dei numeri del bio sono stati consultati i rapporti annuali di Bio Bank, che raccolgono dati relativi a 11 tipologie di attività. I dati raccolti hanno una storia lunga che dura quasi 25 anni. Si tratta di una collezione molto ricca e variegata che viene aggiornata annualmente e che consente di ripercorrere i cambiamenti e l'evoluzione che il settore del bio ha vissuto nel corso degli anni.

Differenze notevoli si notano già dal confronto tra i rapporti del 2018 e del 2019.

Dal Rapporto del 2018 si legge come il settore fosse particolarmente florido e che i negozi specializzati poco avvertivano la minaccia della GDO.

Le cose cambiano con il rapporto 2019: in un solo anno la grande distribuzione diventa trainante grazie agli investimenti nelle *private label* bio che danno filo da torcere ai negozi specializzati.

Anche il settore della cosmesi subisce importanti cambiamenti. Da settore promettente diventa quello effettivamente trainante per la crescita nel 2019. Nel rapporto si legge che lo sviluppo del settore Bio sia stato trainato soprattutto dalla cosmesi: “la crescita

---

<sup>23</sup> Federazione unitaria italiana del settore biologico e biodinamico, il cui obiettivo è quello di rappresentare e tutelare a livello nazionale e internazionale le basi comuni del biologico italiano, proporre al legislatore norme per la tutela e lo sviluppo del settore, promuovere la ricerca, la sperimentazione e la definizione di standard comuni e una politica di valorizzazione e sostegno dell'agricoltura biologica in Italia e all'estero.

v. <<https://feder.bio/>>

<sup>24</sup> L'associazione nazionale delle imprese di trasformazione e distribuzione di prodotti biologici e naturali. Il suo compito è quello di progettare e condurre interventi di rappresentanza della comunità imprenditoriale del settore agroalimentare biologico nei diversi ambiti istituzionali. v. <<https://www.assobio.it/>>

<sup>25</sup> Associazione italiana per l'agricoltura biologica. E' un'associazione di produttori, tecnici e cittadini-consumatori, che mette in rete il movimento biologico e rappresenta prioritariamente gli interessi dei produttori biologici, attraverso la promozione dell'agricoltura biologica quale modello di sviluppo sostenibile, basato sui principi di salvaguardia e valorizzazione delle risorse, rispetto dell'ambiente, del benessere animale e della salute di chi consuma. v. <<https://aiab.it/>>

<sup>26</sup> Si tratta della banca dati del bio. Qui è possibile trovare sia la lista delle aziende biologiche sia nel settore alimenti che cosmesi con i riferimenti ai link e-commerce dove poter acquistare i prodotti delle aziende bio, sia mappe di ristoranti, agriturismi, mercatini e informazioni su fiere di settore, organismi di certificazioni, statistiche e pubblicazioni. v. <<https://www.biobank.it/>>

con 1.070 attività contro 926 del 2017 (+15,26%), mentre nell'alimentare le attività sono passate da 9.075 a 9.044 (-0,3%)".<sup>27</sup>

### **1.5.2 Il trend dell'agroalimentare**

Secondo l'Ismea<sup>28</sup> il trend del settore agroalimentare biologico in Italia cresce in modo positivo e ininterrotto. Negli ultimi 15 anni ha traghettato il comparto fuori dalla dimensione di nicchia delle origini per trasformarlo in uno stile di vita ampiamente diffuso e consolidato nelle abitudini alimentari delle famiglie italiane. Una metamorfosi resa possibile grazie al crescente protagonismo della Grande Distribuzione Organizzata (GDO), che attraverso un ampio assortimento a prezzi competitivi ha avvicinato il bio a nuove e ampie fasce di consumatori, diventando oggi il luogo di acquisto principale.

Riconoscendo nel biologico una rilevante opportunità di mercato, sono sempre di più gli operatori che hanno deciso di investire nel comparto. Negli ultimi 10 anni le aziende di produzione e di trasformazione di prodotti biologici sono complessivamente raddoppiate. Secondo i dati del Rapporto "BIO in cifre 2020" sul biologico italiano del Sinab (Sistema di informazione nazionale sull'agricoltura biologica) l'agricoltura biologica in Italia, al 31 dicembre 2019, si caratterizza per una superficie coltivata di quasi 2 milioni di ettari e per un numero di operatori che supera le 80 mila unità. Dal 2010 l'incremento registrato è di oltre 879 mila ettari e 29 mila aziende agricole. La superficie biologica raggiunge quota 1.993.236 ettari segnando, rispetto al 2018, un +35 mila ettari con una crescita contenuta al 2%. Gli operatori biologici in Italia superano nel 2019 quota 80 mila unità: sono entrati nel sistema di certificazione per l'agricoltura biologica circa 1600 nuovi operatori per un totale di 80.643 imprese registrate (+2%

---

<sup>27</sup> [https://issuu.com/biobank/docs/rapporto\\_bio\\_bank\\_2019](https://issuu.com/biobank/docs/rapporto_bio_bank_2019) p.19

<sup>28</sup> Istituto di Servizi per il Mercato Agricolo Alimentare. È un ente pubblico economico istituito con l'accorpamento dell'Istituto per Studi, Ricerche e Informazioni sul Mercato Agricolo (già ISMEA) e della Cassa per la Formazione della Proprietà Contadina, con decreto legislativo 29 ottobre 1999 n. 419, concernente il "riordinamento del sistema degli enti pubblici nazionali" e per ultimo con l'accorpamento dell'Istituto sviluppo agroalimentare (ISA) Spa e la Società gestione fondi per l'agroalimentare (SGFA) s.r.l. con Legge 28 dicembre 2015, n. 208. v. <<http://www.ismea.it/istituto-di-servizi-per-il-mercato-agricolo-alimentare>>

rispetto al 2018). Dal Rapporto Bio Bank del 2019 emerge come lo sviluppo del settore della biocosmesi sia cresciuto in maniera propulsiva negli ultimi 5 anni. Le attività rilevate nel 2014 erano 458 e sono arrivate a 1.070 nel 2018, registrando un incremento del 133,6%<sup>29</sup>.

I dati presentati sono una elaborazione realizzata dal SINAB – progetto del MIPAAF (Ministero delle politiche agricole alimentari e forestali) gestito da ISMEA e CIHEAM (International Center for Advanced Mediterranean Agronomic Studies) – sulla base delle informazioni al 31 dicembre 2019 comunicate dagli Organismi di Controllo, dalle Amministrazioni regionali e dal Sistema Informativo Biologico. In Italia i consumi di prodotti dell'agroalimentare biologico sono cresciuti nell'ultimo anno del +4,4% superando i 3,3 miliardi di euro (dati aggiornati al primo semestre 2020).

Sembrerebbe, quindi, che il biologico abbia ormai abbandonato la sua nicchia e si stia trasformando in un fenomeno di massa. Non è un caso che la crescita del bio abbia visto un boom proprio nell'ultimo anno: la pandemia globale che stiamo vivendo ha portato molte persone a rivalutare il proprio modo di vivere e a riportare il quotidiano all'essenziale. Questa recente preoccupazione per la salute, per il benessere e per la salvaguardia dell'ambiente, ha portato ad una crescita della domanda di prodotti cosmetici e agroalimentari naturali in tutto il mondo.

Da qui la necessità di soddisfare mercati diversi da quello interno e di conseguenza l'elaborazione di strategie da mettere in atto per il raggiungimento di questo obiettivo.

Se in questo capitolo è stato analizzato il processo di internazionalizzazione dal punto di vista prettamente economico, nel capitolo seguente si inizierà a dare un taglio più linguistico riprendendo i concetti di localizzazione e quindi introducendo il ruolo della traduzione e dell'interpretariato nell'elaborazione di queste strategie.

---

<sup>29</sup>Si tratta però di un settore che, al momento, cresce senza alcuna normativa europea e che si autoregolamenta attraverso una certificazione volontaria. Non c'è un Regolamento europeo che disciplina la cosmesi naturale e quella biologica (o organica), quindi la necessità di una definizione legislativa ha portato alla creazione di standard nazionali per avere maggiore chiarezza e trasparenza in materia.

A questo proposito è stata fondata nel 2010 COSMOS-standard AISBL, un'associazione internazionale no-profit con sede in Belgio, per gestire COSMOS-standard, la nuova certificazione internazionale della cosmesi biologica e naturale.

# **Capitolo 2.**

## **La traduzione e l'interpretazione nelle strategie di internazionalizzazione**

### **2.1 L'importanza della comunicazione**

Con il termine comunicazione (dal latino cum = con, e munire = legare, costruire e dal latino communico = mettere in comune, far partecipe) si intende quel processo di trasmissione di un'informazione da un individuo a un altro (o da un luogo a un altro), attraverso lo scambio di un messaggio che viene elaborato secondo le regole di un determinato codice comune<sup>30</sup>.

Secondo la tassonomia di Roman Jakobson<sup>31</sup> (linguista e semiologo russo, iniziatore del formalismo e dello strutturalismo) sono sei i fattori che entrano in gioco durante i processi comunicativi:

- emittente,
- contatto,
- messaggio,
- codice,
- contesto
- destinatario.

Gli elementi principali sono rappresentati dall'emittente, dal messaggio e dal destinatario. Affinché la comunicazione abbia luogo è necessaria la presenza di qualcuno che produca il messaggio e di un destinatario che lo recepisca. Quindi, per garantire una comunicazione efficace, è necessario che l'emittente e il destinatario

---

<sup>30</sup> v. Enciclopedia Treccani: <<https://www.treccani.it/vocabolario/comunicazione/>>

<sup>31</sup> Jakobson, R. 1972. «Linguistica e teoria della comunicazione.» In Estetica e teoria dell'informazione, a cura di Umberto Eco. Milano: Bompiani.

condividano lo stesso codice linguistico, cioè che parlino la stessa lingua. In più, lo scambio comunicativo deve avvenire attraverso un contatto, ovvero il canale che unisce, in maniera virtuale o materiale, l'emittente al suo pubblico.

Il processo, così schematizzato, appare abbastanza immediato. Tuttavia, esistono delle situazioni in cui il messaggio non può essere trasmesso in maniera così diretta. Immaginiamo una situazione in cui l'emittente e il destinatario non condividano lo stesso codice. In quel determinato caso, è comunque possibile garantire una comunicazione efficace?

La risposta è affermativa ed è qui che entrano in gioco la traduzione e l'interpretazione. L'interprete e il traduttore possono essere infatti considerati come il canale in grado di garantire lo scambio di informazioni dall'emittente al destinatario del messaggio. Queste figure professionali hanno quindi il compito di comprendere e decodificare il messaggio del mittente per poi ricostruirlo utilizzando il codice comprensibile al destinatario. Se si prende in considerazione l'etimologia del verbo tradurre, si potrà capire meglio il suo significato. Il verbo tradurre deriva dal latino *traducĕre* «trasportare, trasferire» (comp. di *trans* «oltre» e *ducĕre* «portare»)<sup>32</sup> e significa proprio trasportare, volgere un messaggio da una lingua all'altra.

È un processo complesso che non può essere ridimensionato al singolo atto linguistico. Tradurre implica il coinvolgimento di moltissimi aspetti culturali e personali: non basta, infatti, considerare la lingua all'interno di un sistema chiuso, è necessario collegarla alla sua dimensione culturale. Un'espressione assume un valore e un significato diversi a seconda del contesto culturale in cui viene inserita. Quando si traduce un testo, solitamente lo si fa per un pubblico che parla una lingua diversa dalla nostra e che quindi proviene da un contesto culturale diverso. Le differenze non risiedono soltanto nella lingua, ma anche negli usi e nelle tradizioni del popolo.

---

<sup>32</sup> v. <<https://www.treccani.it/vocabolario/tradurre/>>

Interprete e traduttore possono essere quindi paragonati a dei ponti che permettono il passaggio del significato del messaggio da una lingua all'altra, ma non solo: fungono da ponte anche tra culture che, altrimenti, sarebbero difficilmente in grado di comunicare.

Lo stesso Jakobson considera la traduzione come un atto di comunicazione. Essa, infatti consiste nel trasporre il significato di un messaggio da una lingua di partenza a una lingua di arrivo.

Lo studioso russo propone uno schema tripartito, divenuto un punto di riferimento per gli studi successivi, in cui individua tre tipi di traduzione:

- endolinguistica, che consiste nell'interpretazione dei segni linguistici per mezzo di altri segni della stessa lingua;
- interlinguistica, o traduzione propriamente detta, che consiste nell'interpretazione dei segni linguistici per mezzo di un'altra lingua;
- intersemiotica, quando segni linguistici vengono interpretati attraverso i segni di un sistema non linguistico.<sup>33</sup>

Ciò che accomuna questi tre tipi di traduzione, è l'impossibilità di arrivare ad una equivalenza completa tra i sistemi culturale e linguistico del testo di partenza e quelli del testo di arrivo. Edward Sapir<sup>34</sup> definiva la traduzione come "una guida alla realtà sociale". Ogni lingua rappresenta la realtà come un insieme di Weltanschauungen (visioni del mondo) a cui corrispondono diverse Weltansichten (opinioni sul mondo):

*"Non esistono due lingue che siano sufficientemente simili da essere considerate come rappresentanti della stessa realtà sociale. I mondi in cui vivono differenti società sono mondi distinti, non sono semplicemente lo stesso mondo con etichette differenti."*  
(Sapir 1972).

Tutto ciò è causato dalle loro diversità, tanto che neppure la sinonimia può garantire la piena equivalenza. Bisogna infatti tenere a mente che la traduzione causa sempre una

---

<sup>33</sup> Bertazzoli, R. 2006. *La traduzione: teorie e metodi*. Roma: Carocci Editore.

<sup>34</sup> Sapir, E. 1972. *Cultura, linguaggio, personalità*. Torino: Einaudi.



perdita di informazione, e questa perdita può essere dovuta sia a scelte consapevoli del traduttore sia al fatto che due lingue non sono mai del tutto sovrapponibili.

Come affermava lo stesso Umberto Eco:

*“Cercare di capire come, pur sapendo che non si dice mai la stessa cosa, si possa dire quasi la stessa cosa. A questo punto ciò che fa problema non è più tanto l’idea della stessa cosa, né quella della stessa cosa, bensì l’idea di quel quasi .”*<sup>35</sup>

La corrispondenza tra due lingue è quindi quasi impossibile, soprattutto a causa dei fattori culturali che entrano in gioco durante questi processi. Tradurre è un’attività che implica un ragionamento e una riflessione costanti. Il traduttore non deve mai smettere di interrogarsi per cercare di avvicinarsi a quella che potrebbe essere una delle possibili soluzioni traduttive.

La globalizzazione ha reso sempre più necessaria la conoscenza delle lingue in qualsiasi ambito. Conoscere bene una lingua dal punto di vista della correttezza grammaticale non consente, però, di eliminare totalmente i possibili fraintendimenti derivanti da errori di traduzione. Le incomprensioni nate da traduzioni errate possono ostacolare molte delle nostre azioni: dalle più semplici attività quotidiane ai più importanti accordi internazionali.

La difficoltà a comunicare con efficacia, specialmente con chi non parla fluentemente una lingua straniera, può influenzare negativamente non solo le relazioni commerciali che un’impresa decide di intraprendere con dei partner esteri, ma anche il semplice servizio prestato ai propri clienti. Per questo motivo le aziende che vogliono costruire relazioni nel mercato globale, dovrebbero puntare (quando possibile) sullo sviluppo *in-house* delle competenze e delle conoscenze linguistiche, oppure fare affidamento su figure professionali apposite.

---

<sup>35</sup> Eco, Umberto, 2003. *Dire quasi la stessa cosa. Esperienze di traduzione*, Milano: Bompiani.

## 2.2 La localizzazione

Il concetto di localizzazione era stato brevemente trattato nel paragrafo 1.3 del precedente capitolo. Adesso verrà approfondito e analizzato più nel dettaglio. Partiamo dalla definizione: la localizzazione può essere definita come il processo di adattamento culturale di un prodotto, di un dispositivo o di un testo (in genere, la traduzione di un sito web o software), volto a renderlo fruibile ai parlanti di una data nazione (specie in vista delle locali differenze sociali e comunicative). Si tratta di un processo dal carattere estremamente interdisciplinare che include diversi campi, quali il design, l'ingegneria, il marketing ecc. (Diadori 2012).

Tale processo può comportare la modifica anche profonda del testo o prodotto iniziale, in linea con le teorie sull'accettabilità linguistica e dell'usabilità<sup>36</sup>, e necessita dell'applicazione di tecniche specialistiche e competenze culturali e di traduzione (sia della lingua di origine, sia di quella di destinazione).

I prodotti che possono essere oggetto di tale processo sono numerosi: dalle campagne di comunicazione alla pubblicità (televisiva, editoriale), dai film e serie televisive ai software (sistemi operativi, applicazioni e programmi), dai siti web ai manuali d'uso, dalle pubblicazioni mediche e scientifiche, sino alle etichette dei prodotti. Quest'ultimo aspetto è particolarmente rilevante se si pensa all'ambito di riferimento scelto per l'elaborazione di questa tesi: l'agroalimentare biologico. Infatti, le imprese che intendono espandersi sui mercati esteri devono avere premura di tradurre in maniera corretta le etichette dei loro prodotti. Si tratta di un passaggio importante, dal momento che l'etichetta rappresenta il mezzo attraverso cui l'impresa fornisce le informazioni principali sul proprio prodotto. Tradurre bene le etichette e ottenere le certificazioni

---

<sup>36</sup> “Per accettabilità in linguistica si intende uno dei criteri fondamentali della testualità. Descrive l'atteggiamento del ricevente ad attendersi un testo coesivo e coerente che sia utile e rilevante per l'acquisizione di determinate conoscenze. L'accettabilità dipende inoltre dalle aspettative del ricevente rispetto a fattori diversi quali il tipo di testo, il contesto sociale o culturale ecc.” in Dardano, Maurizio. 2014. *Nuovo manualetto di linguistica italiana*. Bologna: Zanichelli.

vigenti nei paesi di riferimento è anche un sintomo di trasparenza nei confronti dei propri partner e soprattutto dei clienti.

Riprendiamo il concetto di localizzazione. Quest'ultima, oltre agli ambiti già elencati, riguarda anche la traduzione di testi online. Questo concetto è nato in ambito economico-produttivo e si riferisce all'adattamento di un prodotto ad altri mercati o ambienti, in particolare ad altre nazioni e culture. In seguito questo termine è passato ad indicare anche la traduzione di testi che vengono immessi sulla rete per raggiungere i singoli mercati locali.

Per un'azienda al giorno d'oggi non solo è fondamentale disporre di un sito web, ma è necessario che questo venga tradotto nella lingua del mercato di interesse o almeno in una lingua largamente diffusa (ad esempio l'inglese). Le imprese in questo modo passerebbero, quindi, dal globale al locale seguendo il nuovo percorso della glocalizzazione<sup>37</sup>.

Le prime forme di localizzazione risalgono agli anni Ottanta del XX secolo, quando le industrie informatiche capirono l'importanza di rivolgersi ai propri utenti nella loro lingua. L'internazionalizzazione legata all'ambito informatico riguarda il processo di generalizzare un prodotto in modo da poter trattare più lingue e convenzioni culturali senza che quest'ultimo debba essere riprogettato ogni volta (Monti 2007)<sup>38</sup>. Risulta importante avere anche una corretta pianificazione strategica: la localizzazione non può avvenire a posteriori, è necessario che tutto il progetto di marketing venga prima pensato in un'ottica internazionale e poi localizzato.

---

<sup>37</sup> “Termine, sinonimo di glocalismo, formulato negli anni Ottanta del secolo scorso in lingua giapponese, successivamente tradotto in inglese dal sociologo Roland Robertson e poi ulteriormente elaborato dal sociologo polacco Zygmunt Bauman, per indicare l'applicazione a livello locale dei prodotti o servizi creati grazie alla globalizzazione, attraverso un processo che mette in relazione le specificità delle singole realtà territoriali con il contesto internazionale (per es. l'utilizzo del web per fornire servizi di carattere locale ma a livello internazionale) [...]” vd. <[https://www.treccani.it/enciclopedia/glocalizzazione\\_%28Lessico-del-XXI-Secolo%29/>](https://www.treccani.it/enciclopedia/glocalizzazione_%28Lessico-del-XXI-Secolo%29/>)

<sup>38</sup> Monti, J. 2007. *Localizzazione: il ruolo e i saperi della traduzione*. In: I saperi del tradurre. Analogie, affinità e confronti. Franco Angeli, Milano, pp. 173-197.

Per riassumere, la localizzazione consiste nell'adattamento del prodotto in funzione del concreto utilizzo da parte di utenti appartenenti a specifici mercati di destinazione.

La localizzazione dei siti web comprende, oltre alla traduzione dei testi scritti, anche l'adeguamento delle immagini e del contenuto alla cultura dei destinatari. Chi si occupa di localizzazione deve tenere a mente non solo gli aspetti linguistici, ma anche quelli promozionali, commerciali e legali di un prodotto, nonché della lingua, della cultura e delle aspettative del pubblico di riferimento.

Gli aspetti che necessitano di un adattamento possono essere riassunti in questo modo:

- la grafica, le immagini e i colori;
- i riferimenti culturali e religiosi;
- il formato della data e dell'ora, il giorno di inizio della settimana;
- i numeri di telefono, gli indirizzi;
- le unità di misura, il separatore dei decimali e delle migliaia, la valuta, la direzione di scrittura.

Lo scopo dell'adattamento è quello di ottenere un prodotto accessibile e utilizzabile dall'utente, che venga percepito come autentico e che risponda alle sue aspettative. È necessario che il prodotto venga inserito facilmente e naturalmente nel mercato locale, in sintonia con le esigenze del pubblico di destinazione.

La localizzazione non si limita, quindi, alla semplice traduzione del messaggio. Come è già stato ribadito più volte nel corso del paragrafo, la cultura si trova alla base dell'intero processo traduttivo. Se si tengono a mente solo i fattori prettamente linguistici, non si otterrà una traduzione (in questo caso localizzazione) pienamente efficace.

Di conseguenza, una buona localizzazione, realizzata tenendo conto delle diverse culture che entrano in contatto durante il processo, potrebbe rappresentare la chiave per una corretta strategia di internazionalizzazione. Come si vedrà nei seguenti paragrafi (ma soprattutto nel terzo capitolo), la cultura è quell'elemento da cui non si può

assolutamente prescindere quando un'impresa decide di espandere il proprio giro d'affari all'estero.

## **2.3 Business interpreting**

Il termine *business interpreting* designa l'interpretazione in ambito commerciale e aziendale. Si parla anche di *liaison interpreting for business* per descrivere quella che in italiano chiamiamo trattativa d'affari, legata ai settori turistico, commerciale, aziendale e fieristico.

Ma a cosa ci si riferisce precisamente quando si parla di interpretariato nel settore commerciale? L'interpretazione dialogica o di trattativa è una modalità particolare di interpretazione consecutiva, in cui l'interprete lavora per due interlocutori, memorizzando brevi passaggi e interagendo nelle due lingue. Questa modalità di interpretazione viene spesso impiegata in caso di trattative e colloqui bilaterali. L'interpretazione di trattativa è caratterizzata da un contesto dialogico diretto, ciò significa che l'interprete deve passare velocemente da una lingua all'altra, dimostrare una grande sensibilità per la dinamica dialogica e reagire immediatamente alle richieste del cliente.

La differenza tra l'interpretazione di conferenza e di trattativa risiede proprio nel tipo di rapporto che si instaura con il pubblico: unidirezionale nel primo caso, bidirezionale nel secondo. La caratteristica principale dell'interpretazione di trattativa è la bidirezionalità, ovvero la necessità di tradurre in un lasso di tempo abbastanza breve i discorsi da una lingua all'altra e viceversa.

Il dialogo tra i partecipanti può essere simmetrico o asimmetrico. Il dialogo si dice simmetrico quando i partecipanti, pur parlando lingue diverse, appartengono più o meno allo stesso livello sociale. Nel caso del dialogo asimmetrico, lo squilibrio non è solo legato alla lingua e alla cultura, ma anche allo status. A differenza dell'interpretazione di conferenza, in cui l'interprete si limita a veicolare le informazioni al pubblico, nel caso

dell'interpretazione di trattativa interviene in maniera attiva nel dialogo, chiarendo le informazioni e fornendo ulteriori spiegazioni.

Il compito dell'interprete è infatti quello di portare a buon fine la trattativa, garantendo a entrambe le parti un'interpretazione eticamente corretta. Tuttavia, non sono molte le imprese che decidono di avvalersi di questa figura.

Questo perché, molto spesso, l'interprete viene visto come un intruso, come una figura non sufficientemente preparata dal punto di vista delle conoscenze specialistiche e della cultura aziendale. Molte imprese, quindi, preferiscono fare affidamento sui propri dipendenti bilingui, ritenuti più fidati e più preparati.

Il fatto che un dipendente bilingue possa portare a buon fine una trattativa commerciale in modo migliore rispetto ad un interprete è però una convinzione abbastanza sbagliata da parte delle imprese. Secondo Balboni (1999)<sup>39</sup> le parti coinvolte nella comunicazione interlinguistica tendono a sottovalutare la dimensione interculturale.

Chi studia una lingua straniera per lavoro tende a privilegiare la correttezza lessicale più dell'aspetto socio-linguistico e non tiene conto del modo in cui la realtà viene percepita e filtrata dall'interlocutore. La sfida più importante che l'interprete si trova a dover affrontare è quella relativa all'imparzialità. Molto spesso l'interprete viene assunto da una parte che solitamente dà per scontato il fatto che questa figura si comporti quasi da alleato, favorendo chi pagherà il suo operato. Anche questa affermazione potrebbe essere smentita. L'interprete non deve assolutamente favorire una delle due controparti, anzi, è necessario che all'inizio della trattativa metta in chiaro la sua neutralità, spiegando che il suo compito sarà quello di favorire la comunicazione e di conseguenza la negoziazione tra gli interlocutori.

### **2.2.1 Competenze dell'interprete e preparazione ad un incontro commerciale**

Il processo di internazionalizzazione e di espansione di un'impresa sul mercato estero non può prescindere dallo svolgimento di lunghe trattative commerciali. Fra le parti

---

<sup>39</sup> Balboni P.E., 1999, *Parole comuni, culture diverse. Guida alla comunicazione interculturale*, Venezia, Marsilio.

chiamate a trattare, tuttavia, potrebbe frapporsi una barriera linguistica, il cui spessore potrebbe causare fraintendimenti, incomprensioni o addirittura mandare all'aria l'intero rapporto commerciale. Ovviamente, esiste una soluzione per poter prevenire uno scenario così disastroso: l'interprete di trattativa.

Come è già stato spiegato nel paragrafo precedente, l'interpretazione di trattativa è quella che assicura la comprensione per piccoli gruppi di persone in contesto aziendale o istituzionale. In questi casi l'interprete è chiamato a tradurre oralmente brevi parti del discorso di ciascun interlocutore.

Le modalità con cui viene effettuata la traduzione possono essere di due tipologie:

- forma di consecutiva (con o senza presa di appunti);
- *chuchotage*<sup>40</sup>.

L'interpretazione di trattativa può avere scopi diversi: la condivisione di un progetto, la firma di un contratto il raggiungimento di un accordo fra le parti, la vendita di un proprio prodotto, l'acquisto un bene o un servizio. Sono tutte attività che spesso richiedono lunghe discussioni e trattative per raggiungere un compromesso fra le parti.

Un interprete di trattativa è un professionista specializzato non solo dal punto di vista linguistico, ma anche tecnico. Un bravo interprete dovrebbe essere a conoscenza delle dinamiche aziendali, della tipologia di prodotti o di servizi offerti dalle aziende per cui farà da tramite. Non bisogna dimenticare che l'interprete svolge un ruolo di mediazione molto importante: deve riuscire a comprendere i punti di vista, le esigenze delle due parti e anche la piega che assumerà la trattativa.

Vi sono tuttavia dei casi in cui l'interprete può in parte venir meno al principio di neutralità. Ad esempio, se l'interprete opera durante una fiera il suo compito sarà anche quello di accogliere i visitatori allo stand: in questo caso è giusto che si identifichi con il committente e lo rappresenti appieno. Vale la pena ricordare che gli incarichi

---

<sup>40</sup> Questa tipologia di interpretazione viene utilizzata durante congressi o conferenze in cui solo uno dei partecipanti non capisce la lingua in cui si svolge l'incontro. L'interprete bisbiglia la traduzione nell'orecchio dell'interessato, mentre contemporaneamente ascolta il discorso che si svolge in un'altra lingua. In questo caso l'interprete deve riuscire a controllare il proprio tono di voce in modo da non interferire con il proprio ascolto. Cfr. Diadori (2012).

dell'interprete di trattativa non riguardano solo l'incontro in sé ma anche tutta la fase preliminare (telefonate, email, contratti, documenti ecc.).

Le competenze dell'interprete di trattativa sono molteplici e possono essere così riassunte:

- competenze linguistiche e di mediazione culturale;
- conoscenza approfondita del settore d'interesse;
- chiarezza espositiva;
- massima precisione terminologica nella traduzione;
- ottima capacità di gestione delle emergenze;
- capacità di adattamento alla conversazione;
- *soft skills*;
- una preparazione tecnica pre-evento che metta l'interprete o il team di interpreti nella condizione di lavorare al meglio lungo tutto l'iter.

Soffermiamoci sugli ultimi tre punti. Nel caso della capacità di adattamento alla conversazione è importante che l'interprete sappia adeguarsi velocemente e con naturalezza, alle flessioni di stile e argomento: sia nel caso della traduzione di informazioni tecniche, sia in casi di scambi meno formali in un linguaggio più quotidiano. Le soft skill sono quelle abilità che permettono all'interprete di integrarsi e di divenire quasi un membro del team. Solo calandosi pienamente nella realtà aziendale, può riuscire a comprendere gli obiettivi e le aspettative del cliente, in modo tale da condurre una trattativa vincente.

Per quanto riguarda invece la preparazione pre-evento, bisogna ribadire la necessità di un certo grado di collaborazione da parte del committente, che dovrà avere la premura di inviare all'interprete il materiale necessario da studiare, affinché quest'ultimo possa arrivare realmente preparato all'evento. La documentazione è quindi fondamentale. Gli interpreti professionisti solitamente chiedono sempre documentazione e materiali informativi in anticipo: è la prima richiesta che viene fatta a qualsiasi cliente e viene



fatta soprattutto nel suo interesse. Un interprete preparato costituisce un valore aggiunto e una possibilità maggiore di concludere positivamente la trattativa.

Molto spesso però questa richiesta non viene soddisfatta: non tutti gli operatori si mostrano propensi e disponibili a fornire determinate informazioni. Ciò è dovuto soprattutto a motivi di riservatezza, specialmente quando durante la trattativa vengono affrontati e rivelati dati sensibili (si pensi ad esempio ai casi di interpretariato su argomenti finanziari). In questi casi infatti le imprese preferiscono ricorrere a figure bilingui che, sebbene il più delle volte rivestano un ruolo diverso all'interno dell'azienda, sono ritenute più affidabili di un interprete. Scegliendo un dipendente bilingue al posto dell'interprete, vengono però meno i principi di imparzialità e trasparenza nei confronti della controparte.

### **2.3.1 Tecniche di interpretazione durante gli incontri commerciali**

Il mondo degli affari e tutte le relative trattative possono riguardare una vasta gamma di argomenti. Generalmente questi incontri commerciali possono avere ad oggetto, ad esempio, la descrizione dei prodotti, le strategie di una determinata azienda, le tecniche di marketing ecc. Data la vastità degli argomenti, è necessario quindi che di base l'interprete possieda delle conoscenze quasi enciclopediche. In tutte queste situazioni, visto che si tratta di ambiti altamente specifici sono richiesti un linguaggio e una terminologia altrettanto dettagliati e precisi.

Come è già stato detto nel paragrafo precedente, anche l'impresa ha il compito di fornire all'interprete il materiale per prepararsi al meglio all'incontro.

Una volta fatte queste premesse e considerate le conoscenze dell'interprete, passiamo all'analisi delle competenze e alle modalità di scelta del metodo di interpretazione.

Quella che verrà analizzata più nel dettaglio è la *liaison interpreting*, ovvero quel tipo di interpretazione che coinvolge l'interprete e due o più clienti che appartengono al massimo a due gruppi linguistici distinti.

L'interprete è posizionato fisicamente in mezzo ai due interlocutori. Anche lo spazio fisico che occupa, in un certo senso rimarca di chi sia la responsabilità comunicativa. In questo tipo di interpretazione l'interprete può essere supportato dalla presa di appunti (le cosiddette note) oppure esclusivamente dalla sua memoria. La presa di appunti ricorderebbe l'interpretazione consecutiva, che si basa proprio su questa tecnica. Tuttavia, in quel caso i tempi del discorso dell'oratore sono molto più lunghi.

Come è già stato detto nel paragrafo precedente, l'interprete dialogico si trova a operare in situazioni di squilibrio di potere, per status reale o percepito dei partecipanti.

Se l'interprete in queste situazioni si trova in perenne tensione tra il riportare fedelmente il messaggio acquisito e il dare una comunicazione effettiva, è possibile parlare di qualità e di fedeltà della traduzione?

Uno tra i primi studiosi in Italia a parlare del concetto di qualità dell'interpretazione è stato Maurizio Viezzi<sup>41</sup>, il quale individua quattro parametri principali che aiutano a definire il concetto di qualità:

- equivalenza
- accuratezza
- adeguatezza
- fruibilità.

L'equivalenza non va intesa come identità in senso stretto, ma come uguaglianza di valore. È quindi sbagliato pensare che le due lingue coinvolte nel processo di interpretazione siano perfettamente interscambiabili tra di loro. Così inteso, il concetto di equivalenza potrebbe non costituire un parametro per la valutazione della qualità di una traduzione. Molti interpreti preferiscono adottare un approccio *target-oriented*, in base al quale la qualità dell'interpretazione andrebbe ricercata nel modo in cui il testo di arrivo “funziona” nella situazione in cui viene trasmesso e nella cultura cui è destinato.

---

<sup>41</sup> Viezzi, M., «Aspetti della qualità dell'interpretazione», in: Falbo, C., Russo, M.C. & Straniero Sergio, F. (eds.), *Interpretazione simultanea e consecutiva. Problemi teorici e metodologie didattiche*, Milano: Hoepli 1999 140-151

L'interprete svolge un ruolo attivo in questo processo e per questo motivo si trova a dover assumersi la responsabilità di determinate scelte traduttive (o anche non traduttive) per veicolare il messaggio nel modo più chiaro possibile. L'interprete interviene attivamente ridisegnando il messaggio attraverso strategie di esplicitazione o abbassamento di registro, in modo da tenere presenti differenze culturali, di aspettative, di conoscenza della materia e della sua terminologia.

Così verrebbe meno il concetto di equivalenza, ma si darebbe priorità all'efficacia dello scambio comunicativo. Non bisogna infatti dimenticare che l'equivalenza è un concetto molto versatile. Secondo Eugene Nida<sup>42</sup> (ideatore della teoria dell'equivalenza dinamica) lo scopo della traduzione doveva essere quello di produrre nel lettore target lo stesso effetto che il testo fonte aveva sul lettore della lingua di origine. Nel caso dell'equivalenza dinamica, quindi, la traduzione non è orientata a mantenere l'accuratezza grammaticale dell'originale, ma è animata dal desiderio di trasportare il messaggio adeguandolo alle aspettative e ai bisogni del lettore target. Si tratta di un processo che consiste nel rendere il testo tradotto affine alla cultura del pubblico ricevente e, perciò, il più naturale possibile.

Il secondo criterio individuato da Viezzi è l'accuratezza. Questo criterio riguarda la correttezza delle informazioni che bisogna cercare di mantenere nel passaggio dal prototesto al metatesto<sup>43</sup>. Bisogna comunque considerare che le perdite in traduzione non possono mai essere del tutto evitate. A volte si tratta di sacrifici necessari a favorire altri obiettivi della comunicazione e, di conseguenza, dell'interpretazione.

L'adeguatezza riguarda il rapporto tra testo tradotto e le aspettative del pubblico di riferimento. L'enfasi in questo caso è posta sugli aspetti linguistico-testuali. Per il traduttore la qualità della traduzione sarà legata alla sua efficienza (dispendio di forze e

---

<sup>42</sup> Cfr. Nida, Eugene Taber, Charles. 1969. *The Theory and Practice of Translation*. Leiden: Brill Editore.

<sup>43</sup> Termini conati dallo studioso slovacco Anton Popovič per indicare il testo da tradurre (prototesto) e il testo tradotto (metatesto).

tempo adeguato al risultato ottenuto), mentre per il destinatario sarà legata all'efficacia (effetto comunicativo proporzionale all'elaborazione cognitiva).<sup>44</sup>

Il criterio di fruibilità può invece essere considerato simile a quello di usabilità: una traduzione si dice fruibile quando svolge lo *skopos* (l'intento) per cui è stata realizzata. Si tratta di una traduzione che non viene percepita come tale dal destinatario, perché in molti casi "funziona" meglio del testo originale sul piano comunicativo.

Solitamente l'interprete si serve di alcune strategie linguistiche per colmare il divario tra il messaggio di partenza e quello d'arrivo.

Cecilia Wadensjö<sup>45</sup> le ha così riassunte:

- Interpretazione chiusa: il contenuto e lo stile sono praticamente equivalenti all'espressione originaria;
- Interpretazione estesa: le espressioni esplicite sono in numero maggiore rispetto a quelle dell'espressione originaria;
- Interpretazione ridotta: è sostanzialmente l'opposto della tipologia precedente. Le espressioni esplicite sono presenti, quindi, in numero minore rispetto all'espressione originaria;
- Interpretazione sostituita: è una combinazione tra l'interpretazione estesa e quella ridotta;
- Interpretazione riassunta: è una rielaborazione del messaggio prodotto dall'interlocutore;
- Interpretazione a due parti o multi- parte: si tratta di una tipologia di interpretazione scissa;
- Non-interpretazione: l'interprete non traduce gli enunciati dei partecipanti all'incontro;
- Interpretazione zero: è il caso delle omissioni.

---

<sup>44</sup> v. Scarpa, F. 2008. La traduzione specializzata. Un approccio didattico professionale. Milano: Hoepli.

<sup>45</sup> v. Wadensjö C., 1998, *Interpreting as interaction*, New York, Longman.

Le ultime due strategie potrebbero far pensare che l'interprete stia venendo meno al proprio ruolo, ma in realtà non è così. Anche l'atto di non tradurre è una scelta importante e, secondo la Wadensjö, l'interprete svolge un ruolo attivo anche in questi due casi. Anche senza tradurre gli enunciati dei partecipanti, l'interprete svolge il ruolo di coordinatore della conversazione. Tradurre espressioni poco cortesi di una delle controparti potrebbe non essere la scelta migliore, dal momento che si potrebbe compromettere l'esito dell'intera trattativa. Così facendo l'interprete adempie al proprio ruolo di mediatore dal momento che mette in atto una strategia per purificare il messaggio e non per distorcerlo.

Se nel caso della traduzione scritta non è così sbagliato parlare di invisibilità del traduttore<sup>46</sup>, nell'interpretazione (soprattutto nelle modalità "faccia a faccia"), l'obiettivo non può essere l'invisibilità ma, al contrario, una figura visibile che contribuisce in modo attivo all'andamento della conversazione.

Anche Umberto Eco vede il traduttore (nel nostro caso l'interprete) come un negoziatore, a differenza del traduttore invisibile di Venuti.

Nell'atto di negoziazione ogni traduttore lascia tracce ben visibili dei propri atteggiamenti e la traduzione come prodotto finale non può non essere influenzata dall'impegno sociale e culturale di chi l'ha tradotta.

## **2.4 Aspetti culturali dell'interpretazione commerciale russo-italiano**

Il negoziato può essere inteso come l'insieme delle trattative finalizzate alla stipulazione di un contratto o di un accordo diplomatico o politico. Molti studiosi intendono come negoziato sia uno strumento per la risoluzione di controversie sia uno strumento di miglioramento della cooperazione.

---

<sup>46</sup> Concetto elaborato dallo studioso Lawrence Venuti che consiste nel privilegiare la scorrevolezza del testo a scapito della figura del traduttore. Cfr. *L'invisibilità del traduttore. Una storia della traduzione* (traduzione di Marina Guglielmi, Roma, Armando, 1999; titolo originale: *The Translator's Invisibility: A History of Translation*: Routledge, London, 1995).

Le differenze culturali a volte possono rappresentare un ostacolo al processo di negoziazione, ma non sono tuttavia l'unico. Altre variabili possono riguardare, ad esempio, il carattere individuale dei singoli partecipanti.

L'antropologo e psicologo olandese Gerard Hendrik Hofstede agli inizi degli anni Settanta, iniziò a condurre delle ricerche che lo portarono ad elaborare un modello interpretativo delle diversità culturali, noto come il "Modello a Cinque Dimensioni"<sup>47</sup>. Negli anni la ricerca è stata arricchita e ampliata e oggi abbiamo dati disponibili riguardo ad un centinaio di nazioni.

Nel modello vengono individuate cinque dimensioni, cioè cinque valori culturali che influenzano la natura delle organizzazioni. I valori possono essere così riassunti:

- distanza dal potere;
- collettivismo vs individualismo;
- orientamento a lungo termine vs orientamento a breve termine;
- avversione all'incertezza;
- mascolinità vs femminilità;

Di seguito verranno spiegati alcuni di questi parametri con particolare riferimento alla realtà russa.

Partiamo dal dilemma collettivismo vs individualismo. Nelle culture altamente individualiste il singolo è più importante del gruppo ed è fondamentale che egli si comporti in maniera indipendente, esprimendo sempre la sua opinione personale. Nelle culture collettiviste invece è decisamente più rilevante l'appartenenza ad un gruppo e la fedeltà ai suoi membri.

---

<sup>47</sup> Hofstede G., 1984, *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*, Beverly Hills, Abridged edn, Sage.

Galina Balykina<sup>48</sup>, riprendendo gli studi di Naumov<sup>49</sup>, definisce la Russia come un paese orientato al collettivismo:

*"[...] it is important for them to be accepted by the members of their groups. At the same time, they stated that individuals do not have to give up their interests and goals for the success of the group. Naumov claims that it is essential to consider the way in which the group and its value are perceived in the culture. The Russian perception of the value of the group lies in the group's ability to provide protection to the members of the group"* (Naumov & Petrovskaja, 2008, 6)<sup>50</sup>.

Nelle culture caratterizzate da orientamento al lungo termine gli individui sono focalizzati sul raggiungimento di obiettivi di performance che garantiscono loro un certo status economico e sociale. Il lavoro è vita e la vita acquista senso attraverso il lavoro. Nelle culture con orientamento a breve termine la qualità della vita è più importante del lavoro: lavorare è un male necessario per raggiungere il benessere mentale sperato.

La Russia non è una cultura caratterizzata da un orientamento a lungo termine. Secondo Kirsanov<sup>51</sup> il lavoro viene visto come un'opportunità da cogliere e il profitto deve essere preservato e tenuto nascosto allo stato. In generale non sono orientati a mettere in atto strategie o piani di lungo periodo, ma allo stesso tempo sono ben disposti a instaurare relazioni durature con i loro partner commerciali.

Gli individui appartenenti a culture con punteggi alti di avversione all'incertezza sono portati ad implementare meccanismi che riducono le probabilità di rimanere spiazzati di fronte alle circostanze di pianificazione, controllo o gestione del rischio. Le culture che hanno punteggi più bassi su questo parametro, sono quelle che si caratterizzano per

---

<sup>48</sup> Balykina G., s.d, *Intercultural Aspect of Russian Business Negotiation Practices*, s.l.

<sup>49</sup> Naumov, A., Petrovskaja I. (2010) Evolution of National Culture Impact on Managing Business in Russia. EURASIAN REVIEW, Volume 3, Novembre 2010, pp. 76-87.

<sup>50</sup> Ibidem, trad. : "[...] per loro è importante essere accettati dai membri del gruppo. Allo stesso tempo sostengono che non bisogna rinunciare ai propri interessi ed obiettivi per il successo del gruppo. Naumov afferma che è essenziale considerare il modo in cui il gruppo e il suo valore vengono percepiti dalla cultura. La percezione della Russia del valore del gruppo risiede nell'abilità di quest'ultimo nel garantire la protezione ai suoi membri."

<sup>51</sup> Kirsanov A. (2013): Wild Image. Kommersant.ru №103 (5134), 18 June 2013. Cfr. <<http://www.kommersant.ru/doc/2210199>>

essere composte da individui meno religiosi, meno pianificatori e più propensi a preoccuparsi dei problemi nel momento in cui si presentano.

Stando sempre alle parole della Balykina:

*“Russia is a culture with high uncertainty avoidance [...]; the need for enormous rules and regulations is connected mostly with emotions, so these rules are not always clear, consistent and applicable. The combination of high power distance and uncertainty avoidance makes people obey rules mostly when they are expected to be checked or controlled.”<sup>52</sup>*

Infine, il parametro mascolinità/femminilità va ad indicare un più alto o un più basso livello di discriminazione all'interno di una determinata cultura. Questi due poli possono essere intesi anche come indulgenza (femminilità) vs controllo (mascolinità). Le società con un alto livello di mascolinità hanno una tendenza al pessimismo, pongono poca enfasi sul tempo libero, sono limitate da norme sociali e sentono che essere indulgenti con sé stessi possa essere in un certo qual modo sbagliato.

Balykina espone, inoltre, quattro consigli utili da seguire durante i negoziati con uomini d'affari russi. Il primo riguarda la creazione di rapporti personali che vanno oltre la sfera lavorativa. È molto importante costruire un rapporto di fiducia che possa costituire la base per una trattativa di successo. Il secondo consiglio riguarda il saper distinguere la gerarchia all'interno dell'impresa con cui stiamo operando, in modo da capire a chi spetta l'ultima parola nelle trattative e quindi focalizzarsi su questa figura. Il terzo riguarda la trasparenza: non bisogna mai mostrarsi diversi da ciò che si è realmente. Le bugie infatti sono molto costose e controproducenti, specialmente durante delle trattative commerciali. Il quarto consiglio infine riguarda la capacità di saper gestire possibili reazioni irruente da parte della controparte russa: il loro modo di negoziare a

---

<sup>52</sup> op. cit., trad.: “Quella russa è una cultura caratterizzata da un alto livello di avversione all'incertezza[...]; il bisogno di molte regole è connesso soprattutto alle emozioni, quindi queste regole non sono sempre chiare, coerenti e applicabili. La combinazione di un'elevata distanza dal potere e dell'avversione all'incertezza fa sì che le persone rispettino le norme solo quando si aspettano di essere controllati.”



volte può sembrare ostile. Per non mandare a monte una trattativa bisogna cercare di mostrarsi pazienti, aperti al dialogo e soprattutto all'ascolto (Lewis 2006).<sup>53</sup>

Testimonianza di quanto appena descritto si può trovare in Dalla Libera (2017):

*"[...] gli stessi russi sono consapevoli che concludere accordi con loro non è un'impresa facile. Sanno di essere persone esigenti, che badano alla concretezza, al ritorno economico – si tratta di affari – e sanno che non si fidano facilmente degli stranieri."*<sup>54</sup>

Spesso, senza che l'interlocutore lo sappia, viene messo alla prova per verificarne l'affidabilità, il pragmatismo e soprattutto l'onestà. Come più volte si è ribadito i russi sono inizialmente prudenti, ma basano i loro rapporti sociali sulla sincerità e sull'essere diretti e si aspettano che gli altri facciano altrettanto (Sternin, Sternina 2005)<sup>55</sup>.

L'aspetto che maggiormente differenzia gli italiani dai russi è l'enfasi nel fare affari (che per noi potrebbe essere semplicemente la 'passione' con cui curiamo i nostri interessi professionali). Noi italiani veniamo sempre considerati persone troppo emotive sia nell'esternazione dei sentimenti che nell'espressione gestuale, mentre per i russi è fondamentale mostrarsi decisi, sicuri e seri. Proprio per questo carattere sono poco inclini al compromesso, che viene considerato come una mancanza di principi guida, di coerenza e di forza nel sostenere il proprio punto di vista (Dalla Libera, 2017).

Un altro elemento da tenere in considerazione quando si svolgono trattative con i russi è la loro pesante burocrazia. Come è già stato affermato precedentemente riguardo le cinque dimensioni culturali di Hofstede, la cultura russa è infatti, caratterizzata da un alto livello di *uncertainty avoidance* (avversione all'incertezza). Questo si traduce in

---

<sup>53</sup> Lewis, R. D. 2006, *When cultures collide: leading across cultures*, 3° ed. Nicholas Brealey Publishing.

<sup>54</sup> Dalla Libera C. 2017. *Tra lingue e culture. La comunicazione interculturale fra russi e italiani*, Venezia, Edizioni Ca' Foscari, p. 109.

<sup>55</sup> Sternin, I.A.; Sternina, M.A. 2005. *On Comparative Studies of Communicative Behaviour* [online]. *Respectus Philologicus*, 7(12), 25-39.

una necessità per i russi di avere regole chiare, documenti, timbri e firme su ogni foglio. Per questo motivo sono anche meno inclini ad affrontare con prontezza determinati imprevisti che potrebbero emergere durante lo svolgimento di un progetto. Gli italiani sanno gestire meglio queste situazioni e sanno affrontare il cambiamento con maggiore disinvoltura (Dalla Libera, 2017).

Russi e italiani hanno quindi due visioni diverse sul modo di concepire l'incertezza e ciò porta a incomprensioni di natura comunicativa e interculturale. Da parte dei russi gli italiani vengono visti come poco organizzati, viceversa gli italiani considerano i russi poco flessibili.



## Capitolo 3.

Il terzo capitolo, a differenza dei primi due, è suddiviso in due parti: la prima è dedicata all'export del biologico italiano, all'analisi del mercato russo e del tipo di consumatore destinatario di questi prodotti; la seconda parte, invece, contiene i risultati dell'approfondimento qualitativo che è stato realizzato per osservare più da vicino il fenomeno dell'internazionalizzazione del biologico. Nel mese di febbraio sono state condotte tre interviste con altrettanti *opinion leader*: Pier Paolo Galbusera (Temporary Export Manager), Franco Zecchinato (presidente di AIAB e della cooperativa agricola El Tamiso di Padova) e infine Raffaele Sabatini (Export Manager di AlceNero).

Le modalità di internazionalizzazione di Alce Nero saranno inoltre utilizzate come esempi pratici delle teorie esposte nel capitolo 1.

### I Parte

## **I prodotti biologici Made in Italy e il mercato russo**

In questa prima parte si affronterà il tema dell'export dei prodotti biologici Made in Italy sui mercati esteri. Dal momento che nel capitolo precedente l'attenzione era stata rivolta alla trattativa commerciale ITA-RU, anche in questo capitolo l'interesse continua ad essere rivolto principalmente al mercato russo.

Dopo una panoramica sull'export italiano di prodotti biologici, si passerà all'internazionalizzazione di questi prodotti sul mercato russo.

Infine verrà tracciato l'identikit del consumatore russo.

### **3.1. La promozione dei prodotti bio Made in Italy sui mercati esteri**

In Italia (come nel resto d'Europa) sta crescendo sempre di più tra i consumatori la consapevolezza della scarsità di risorse nel nostro pianeta e la necessità di fare di più

per preservarle. Molti consumatori stanno cambiando radicalmente le loro abitudini, orientandosi verso uno stile di vita più *green* e sostenibile.

Secondo Silvia Zucconi (responsabile Market Intelligence & Business Information di Nomisma<sup>56</sup>) il biologico rappresenta una realtà formidabile per l'agroalimentare italiano: il trend è in costante crescita sia sul mercato interno che sui mercati internazionali. Secondo i dati di Nomisma l'export bio Made in Italy conta una crescita del +149% (var % 2020-2010) pari a 2.619 mln di euro.<sup>57</sup>

L'Italia è il secondo paese esportatore di prodotti biologici nel mondo, anticipata solo dagli Stati Uniti.<sup>58</sup>

L'export del biologico registra performance molto positive, addirittura superiori a quelle dell'export agroalimentare nel suo complesso. Nel 2020, infatti, le vendite di prodotti agroalimentari italiani bio sui mercati internazionali hanno raggiunto i 2,6 miliardi di euro, ossia l'8% in più rispetto al 2019, una crescita maggiore rispetto all'export agroalimentare nel suo complesso, che si è fermato a +3,5%.<sup>59</sup>

Secondo Nomisma i principali fattori che determinano il successo di un'impresa sui mercati esteri sono: la notorietà del brand (32%), le garanzie di sicurezza (31%), la qualità organolettica (30%), il prezzo (29%) e l'origine italiana (25%).

Ma per promuovere i prodotti bio all'estero di quali strumenti di comunicazione si servono le aziende? La ricerca ha reso noto quali siano gli strumenti di comunicazione e promozione più rilevanti. Tra gli strumenti più utilizzati dalle aziende esportatrici figurano le fiere internazionali sul biologico (62%), la digital communication (48%) e gli eventi diretti agli importatori (35%).

Le imprese, invece, hanno poca fiducia nella comunicazione e promozione istituzionale (14%)<sup>60</sup>.

---

<sup>56</sup> v. < <https://www.nomisma.it/> >

<sup>57</sup> v. Progetto ITA.BIO Nomisma per ICE-Agenzia - Survey Imprese Nomisma per ICE Istat, Qualvita

<sup>58</sup> v. Nomisma su dati FIBL e stime Nomisma per ICE-Piattaforma ITA.BIO

<sup>59</sup> v. dati Osservatorio Sana Nomisma <<https://www.nomisma.it/esportare-negli-usa-prodotti-bio-italiani-i-dati-nomisma/?cn-reloaded=1>>

<sup>60</sup> Nomisma per ICE-Agenzia, Survey Imprese Nomisma.

Le fiere rappresentano un momento fondamentale per far sì che le imprese possano presentare e promuovere i loro prodotti sui mercati esteri, ma al giorno d'oggi non basta. Per le imprese sta diventando sempre più importante avere una capacità di presidio dei canali di promozione digitali (dal sito ai social media).

### **3.1.1. L'internazionalizzazione dei prodotti agroalimentari biologici sul mercato russo**

Secondo l'ITA (Italian Trade Agency) il settore dei prodotti alimentari biologici, già da diversi anni, registra una crescita piuttosto sostenuta, anche se la sua incidenza sull'intero mercato alimentare della Federazione Russa è molto bassa: la media del consumo pro capite annuale dei prodotti bio è appena superiore all'1% del totale<sup>61</sup>.

Nel 2018 il valore del mercato è stato stimato a circa 160 milioni di euro. La quota delle importazioni, nonostante il Paese disponga di vaste aree utilizzabili per tale tipologia di colture, è ancora molto alta e raggiunge circa l'85% del totale venduto. Gli esperti prevedono negli anni a venire una crescita della domanda di circa il 20% annuo. Solo a partire dal primo gennaio del 2021 è entrata in vigore nella Federazione Russa la normativa che regola la produzione e la vendita di prodotti alimentari biologici. Prima non esisteva alcuna regolamentazione del biologico nel paese.

Come si è già visto, tra le varie forme di internazionalizzazione di impresa vi è la possibilità di vendere servizi e prodotti all'estero o di produrre già in terra straniera, di acquistare da fornitori esteri o, ancora, di trovare finanziamenti oltre frontiera. Le potenzialità di sviluppo di un'azienda all'estero sono legate non solo al tipo di prodotti e servizi che offre l'azienda stessa, ma anche alla situazione economica e politica del Paese al quale si rivolge l'interesse. Quando un'impresa decide di internazionalizzarsi deve tenere conto di numerosi fattori, tra cui anche le politiche nazionali.

Negli ultimi tempi sono molte le aziende che guardano con attenzione alla situazione politica ed economica della Russia per comprendere quali siano le possibilità di creare

---

<sup>61</sup> v. <<http://www.sinab.it/sites/default/files/share/11%20mercato%20dei%20prodotti%20bio%20nella%20Federazione%20Russa%20-%20G.%20Russo.pdf>>

partnership o altre forme di internazionalizzazione di impresa nei diversi rami del commercio di prodotti o servizi.

Un elemento sicuramente negativo che ha influito sulla crescita rallentata dell'export verso la Federazione è stato l'introduzione di sanzioni reciproche tra Russia e UE avvenute dopo l'annessione della Crimea alla Russia e al conflitto in Donbass. Nel 2014 dopo l'introduzione dell'embargo su alcune categorie di prodotti (tra cui il divieto all'ingresso di frutta e verdura, formaggi, carne e salumi e pesce dall'UE), la Russia ha avviato una politica di *import substitution* su larga scala e, sempre in un ottica di potenziamento dell'indipendenza alimentare, il governo ha introdotto nel tempo varie misure restrittive, tra cui nell'Aprile 2020 una quota sui volumi delle esportazioni di grano, presumibilmente volta ad assicurare forniture domestiche a prezzi calmierati durante questo periodo di crisi globale<sup>62</sup>.

L'embargo ha spinto il governo russo a investire molto in agricoltura allo scopo di produrre in patria i beni che in passato arrivavano dall'estero, nel tentativo di avvicinarsi il più possibile all'autosufficienza alimentare. Fino al 2013 la Russia importava oltre il 36% del cibo sul mercato alimentare, quota che è calata ad un, comunque, consistente 22% nel 2017<sup>63</sup>.

Gli scambi commerciali tra Italia e Russia nel settore agroalimentare non sono del tutto interrotti – secondo Coldiretti nel 2017 l'export italiano in Russia è comunque cresciuto del 22% rispetto all'anno precedente, anche se perde 4 miliardi rispetto al periodo pre embargo, e si attesta ad un valore di poco inferiore ai 7 miliardi.

Sempre secondo Coldiretti “le esportazioni agroalimentari Made in Italy hanno perso circa 1,2 miliardi di euro negli ultimi cinque anni e mezzo a causa del blocco alle spedizioni in Russia che ha colpito una importante lista di prodotti agroalimentari con il divieto all'ingresso di frutta e verdura, formaggi, carne e salumi, ma anche pesce, provenienti da Ue, Usa, Canada, Norvegia ed Australia”.<sup>64</sup>

---

<sup>62</sup> rielaborazione personale dell'articolo: < <https://www.exportiamo.it/settori/1149/export-agroalimentare-in-russia-tra-sanzioni-covid19/>>

<sup>63</sup>v. < <http://lavitabio.it/il-biologico-conquista-la-russia-2/>>

<sup>64</sup>v. < <https://www.coldiretti.it/economia/ora-stop-a-embargo-russia-persi-12-mld-e-boom-falsi>>

Tuttavia, non sembrano esserci margini di risanamento dei rapporti commerciali tra Russia e UE: il presidente Vladimir Putin ha esteso, tramite decreto presidenziale l'embargo per altri 12 mesi fino al 31 dicembre 2021. Si tratterebbe di un ulteriore freno alle esportazioni in questo paese. Tra i comparti maggiormente penalizzati vi è quello dell'ortofrutta che in questi sei anni e mezzo ha subito danni economici per mancate esportazioni in Russia, come visto in precedenza secondo le stime di Coldiretti<sup>65</sup>, di almeno 1,2 miliardi di euro, di cui oltre la metà rappresentati dalla frutta fresca.

Nonostante la situazione possa sembrare alquanto preoccupante, esistono comunque dei dati che rincuorano e che vorrebbero vedere la Russia come un mercato promettente per l'internazionalizzazione del biologico Made in Italy.

Per il 2020-2021 gli esperti si aspettano un aumento molto significativo del valore complessivo del mercato. L'Associazione nazionale Biologica NOS (Nazionalnyj Organicheskiy Sojuz) <sup>66</sup> prevede che si possa arrivare ad oltre 235 milioni di euro di consumi bio all'anno. Ma bisognerà aspettare ancora un po' prima di poter avere dei dati significativi sui volumi ed il valore dell'agricoltura biologica in Russia.

Secondo i dati raccolti dall'Osservatorio Sana Nomisma tra i principali ostacoli alla vendita di produzioni biologiche in Russia si individuano: i vincoli doganali/tariffari/logistici (49%), le normative e burocrazie locali (45%) e i costi di promozione del prodotto (30%). <sup>67</sup>

Considerati questi limiti, perché le imprese dovrebbero comunque puntare sul mercato russo?

Come è già stato detto, non esistono solo aspetti negativi. Nel 2017 il Governo ha infatti varato incentivi e agevolazioni con l'obiettivo di attrarre capitali stranieri, creando

---

<sup>65</sup> v. <<https://www.coldiretti.it/economia/ora-stop-a-embargo-russia-persi-12-mld-e-boom-falsi>>

<sup>66</sup> v. <<https://agrofocus.ru/news/nazionalnyj-organicheskiy-souz-i-orgkomitet-konkursa-regiony-ustojcivoerazvitiie-zaklucili-soglasenie-o-sotrudnicestve/>>

<sup>67</sup> v. <<http://www.corriereortofrutticolo.it/2019/09/09/bio-prosegue-la-crescita-ortofrutta-compresa/>>



opportunità per gli investitori esteri nelle Zone Economiche Speciali (ZES)<sup>68</sup>, caratterizzate da una tassazione azzerata per dieci anni.

Rilevanti sono anche le attività di promozione e supporto dell'Agencia ICE- Mosca.

Tra i principali servizi si ricordano:

- la ricerca clienti e partner esteri;
- l'organizzazione di business tour in Italia o nella Federazione Russa;
- la ricerca professionisti locali;
- la distribuzione materiale informativo;
- l'organizzazione di incontri d'affari.

Le iniziative promozionali in Russia del Piano promozionale per il secondo semestre 2020 hanno la seguente distribuzione per settori: Start Up e Innovazione (44%), Food & Wine (28%), Meccanica (12,5%), Moda e accessori (7,5%), Arredo (5%), Restauro (1,5%), Infrastrutture (1,5%).

In particolare le iniziative per Start Up e Innovazione sono trasversali ai diversi settori merceologici (meccanica, agroalimentare e moda in primis).<sup>69</sup>

Le opportunità di espansione nel mercato russo non sono quindi poche. Questo anche grazie all'impegno di Agenzie come ICE che si occupano di accompagnare le imprese nel loro percorso di internazionalizzazione.

Tuttavia, un fattore che non si può dare per scontato quando si vuole vendere un prodotto (sia sul mercato interno sia su quelli esteri) è la presenza di una domanda, intesa come somma di bisogni da soddisfare. Nel paragrafo seguente verrà, quindi, analizzato il profilo del consumatore russo di prodotti biologici.

---

<sup>68</sup> Per Zona Economica Speciale si intende una regione geografica dotata di una legislazione economica differente dalla legislazione in atto nella nazione di appartenenza. In queste aree è garantita la possibilità di derogare dalle leggi vigenti nell'ambito delle ordinarie politiche nazionali. Le zone economiche speciali vengono solitamente create per attrarre maggiori investimenti stranieri. Cfr. Enciclopedia Treccani (online): <[https://www.treccani.it/enciclopedia/zes\\_%28Dizionario-di-Storia%29/](https://www.treccani.it/enciclopedia/zes_%28Dizionario-di-Storia%29/)>

<sup>69</sup> v. ITA (Italian Trade Agency), La Russia e le nuove opportunità. <[https://www.ice.it/it/sites/default/files/inline-files/REPORT\\_RUSSIA\\_270420\\_.pdf](https://www.ice.it/it/sites/default/files/inline-files/REPORT_RUSSIA_270420_.pdf)>

### **3.2 L'identikit del consumatore russo di prodotti biologici**

Tra le condizioni che favoriscono maggiormente l'internazionalizzazione delle imprese dell'industria alimentare italiana è possibile menzionare:

- la progressiva segmentazione dei mercati;
- la globalizzazione dei gusti e delle preferenze;
- lo svilupparsi della conoscenza, delle informazioni e delle abilità come prodotto intermedio della moderna impresa;
- il miglioramento delle tecnologie di produzione, d'informazione, di comunicazione e di trasporto.

Prendiamo in esame l'evoluzione degli stili di vita e delle preferenze del consumatore.

Le caratteristiche del consumatore si sono modificate in maniera rilevante col passare degli anni. Il consumatore oggi gode di un potere d'acquisto maggiore: è più informato, più consapevole, attento alla propria salute. I prodotti naturali per questo tipo di consumatore potrebbero svolgere un ruolo più determinante.

Il successo dell'impresa (e in questo caso particolare delle imprese del settore agroalimentare biologico) è legato alla capacità di saper identificare i bisogni così ampi e dinamici dei propri consumatori. L'omologazione dei gusti nazionali ha come conseguenza l'emergere di una domanda internazionale.

Per questo motivo è possibile vendere uno stesso prodotto su più mercati, anche se differenti, seguendo identiche strategie di marca e di commercializzazione, oppure in seguito a degli adattamenti riguardanti il design o la formulazione dell'offerta (v. processo di localizzazione capitolo 2).

In tali condizioni, data la tendenza alla globalizzazione, per le imprese diventa più facile internazionalizzarsi: l'aver sviluppato con successo un prodotto per un segmento di mercato del Paese di origine sta ad indicare che con tutta probabilità in altri Paesi di analogo livello economico e culturale, esistono segmenti di mercato che possono essere

soddisfatti con un prodotto identico o approssimativamente simile, ossia fungibile (v. Matrice di Ansoff capitolo 1).

Cerchiamo di delineare un profilo generale di consumatore di prodotti biologici, prima di passare a quello specifico russo.

Per farlo, verrà utilizzato come supporto lo studio dal titolo Organic and Beyond 2020<sup>70</sup> redatto dall'ente The Hartman Group<sup>71</sup>.

Il presente studio traccia un identikit dei consumatori che acquistano biologico, come lo fanno e il ragionamento che è alla base della loro scelta. In particolare vengono individuate quattro categorie di consumatori:

- Consumatori Core, ovvero gli acquirenti più esperti e più attivi;
- Consumatori Inner Mid-level e Outer Mid-level: i consumatori del livello medio interno del livello medio esterno che aspirano a diventare parte della prima categoria, ma acquistano senza coerenza e in modo discontinuo. Conoscono, infatti, la differenza tra cibo biologico e cibo convenzionale, ma hanno un atteggiamento meno attivo rispetto ai consumatori di tipo Core;
- Consumatori Periphery: sono i consumatori della “periferia”, ossia consumatori marginali poco informati sul tema, ma che occasionalmente acquistano qualche prodotto biologico.<sup>72</sup>

Altre informazioni importanti emerse dallo studio riguardano l'età dei consumatori: Generalmente, i Millennials (37%) sono i più propensi ad acquistare prodotti biologici, seguiti da GenerationX (30%) e Baby Boomers (19%).

---

<sup>70</sup> v. <<http://store.hartman-group.com/organic-and-beyond-2020/>>

<sup>71</sup> Si tratta di una società che si occupa di fare analisi di mercato, in particolare del mercato del food and beverage statunitense. v. <<https://www.hartman-group.com/about-us>>

<sup>72</sup> v. <<https://www.udicon.org/2020/09/02/consumi-biologici-perche-i-consumatori-li-prediligono-2/>>

Per quanto riguarda invece la descrizione del consumatore di prodotti biologici in Russia, si utilizzerà lo studio condotto dal Boston Consulting Group.<sup>73</sup>

Questa società nel periodo compreso tra il 2013 e il 2017 ha condotto uno studio su circa 4.000 consumatori russi, con l'obiettivo di raccogliere informazioni sulle loro preferenze e sulle loro aspettative future<sup>74</sup>.

Dai risultati è emerso che il 55% dei consumatori russi si sente più speranzoso rispetto al futuro. Le persone stanno cambiando le loro abitudini di acquisto: la maggior parte sta risparmiando sui prodotti non essenziali (come alcolici e pasti pronti), mentre quasi la metà ha in programma di spendere di più per prodotti e servizi che possano migliorare la salute e la qualità della vita (come cibi freschi, istruzione e viaggi ecc.)

È interessante notare anche in quali categorie i russi sono disposti a spendere di più. Quella su cui gli intervistati hanno posto una certa enfasi è la categoria dei prodotti freschi. Il cibo biologico sta diventando sempre più popolare in Russia, anche se, attualmente, solo il 3% della popolazione acquista regolarmente prodotti bio.

Questa percentuale di consumatori si concentra soprattutto nelle città di Mosca e San Pietroburgo, collocandosi nella fascia di popolazione giovane attenta agli aspetti salutistici dell'alimentazione e caratterizzata da un elevato potere di acquisto.

I prodotti biologici, infatti, sono beni che hanno un prezzo nettamente più elevato rispetto ai prodotti convenzionali. Chi utilizza i prodotti bio, di norma, appartiene alla classe media e medio/alta.<sup>75</sup>

Questo atteggiamento non è casuale. Secondo la legge di Engel<sup>76</sup> esiste un nesso di proporzionalità diretta tra aumento del reddito disponibile e il consumo di prodotti a maggior valore aggiunto. L'aumento del benessere comporta anche un consumo maggiore di prodotti con una più elevata qualità intrinseca, in questo caso i prodotti biologici.

---

<sup>73</sup> v. <<https://www.bcg.com/it-it/>>

<sup>74</sup> v. <<https://www.bcg.com/it-it/publications/2018/russian-consumers-new-economic-reality>>

<sup>75</sup> v. <<https://www.freshplaza.it/article/4052243/consumatori-e-canali-di-vendita-del-biologico-in-russia/>>

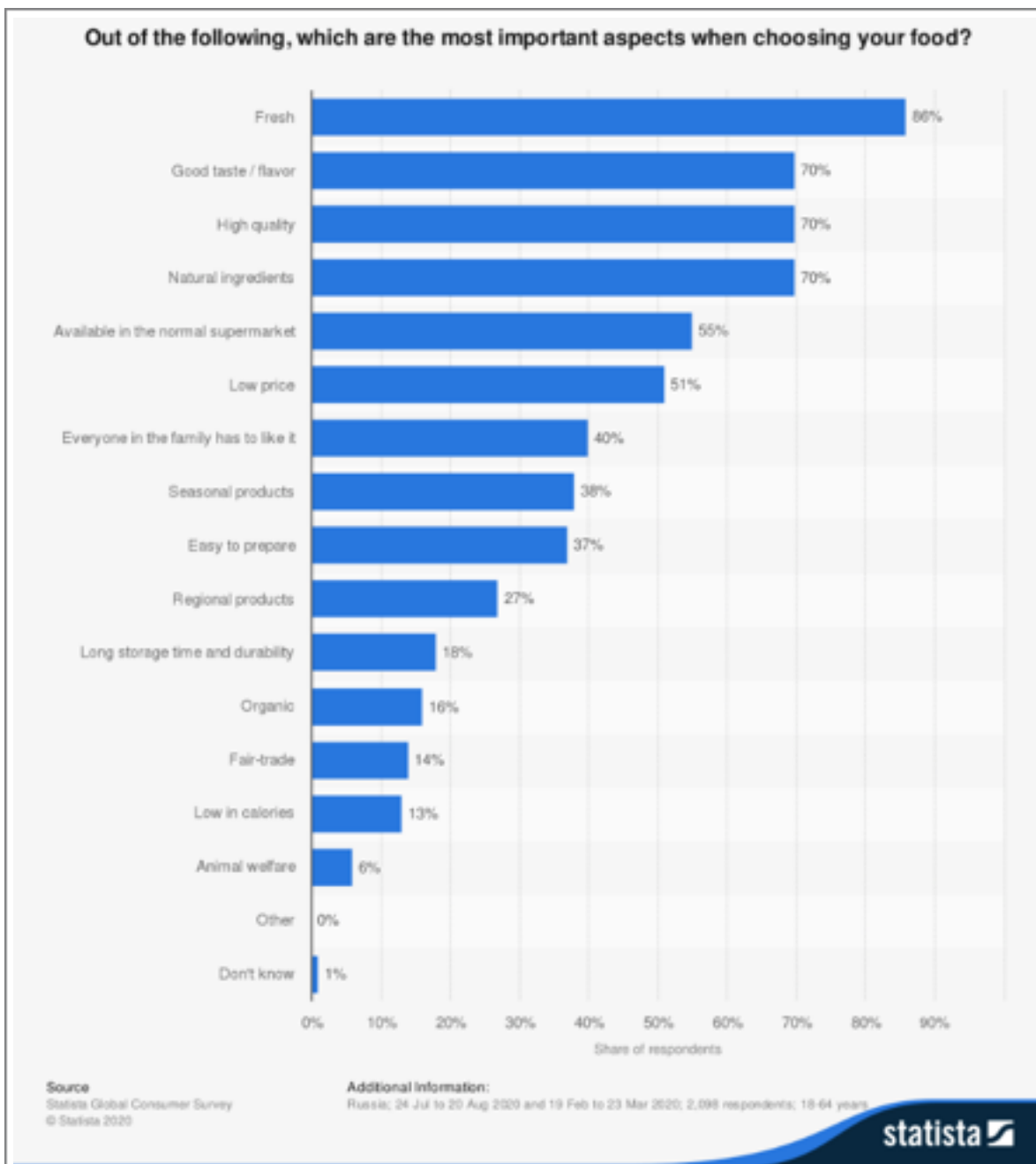
<sup>76</sup> E. Engel - *Die Productions- und Consumtionsverhältnisse des Königreichs Sachsen*, Statistischen Büreaus des Königlich Sächsischen Ministeriums des Innern - 1857

I fattori che influenzano gli acquisti dei consumatori di prodotti bio dipendono certamente dalla preoccupazione per la propria salute e quella dei figli, ma anche e soprattutto da un maggiore reddito disponibile. Lo studio ha mostrato che le associazioni libere tra salute e sicurezza alimentare continuano ad essere tra le ragioni che maggiormente spingono i consumatori a scegliere il bio. Quasi il 40% dei consumatori considera l'acquisto di prodotti biologici più sicuro per loro e le loro famiglie. Il 38% afferma di farlo per evitare pesticidi e altri prodotti chimici. Un terzo dei consumatori cerca prodotti biologici per evitare antibiotici e ormoni della crescita, mentre il 32% ritiene che i prodotti biologici abbiano una qualità superiore. Poco più del 30% dei consumatori acquista bio per evitare organismi geneticamente modificati (OGM)<sup>77</sup>.

---

<sup>77</sup> v. <<https://www.bcg.com/it-it/publications/2018/russian-consumers-new-economic-reality>>

A conferma e per avere un'idea dei fattori discriminanti le scelte di acquisto per prodotti biologici, di seguito verrà riportato un grafico tratto dal portale Statista<sup>78</sup>, che sintetizza in percentuale gli aspetti principali.



fonte: Statista Global Consumer Survey <<https://www.statista.com/>>

<sup>78</sup> v. <<https://www.statista.com/>>

## **II Parte**

# **L'approfondimento qualitativo e il caso Alce Nero**

Nella seconda parte del capitolo verranno riportate le interviste fatte a Pier Paolo Galbusera (Temporary Export Manager), Franco Zecchinato (presidente di AIAB e della cooperativa agricola El Tamiso di Padova) e infine Raffaele Sabatini (Export Manager di AlceNero).

Le interviste sono riportate in forma diretta e al termine di ognuna, sono state sintetizzate le principali evidenze in un paragrafo dedicato.

### **3.3 Intervista a Pier Paolo Galbusera, Temporary Export Manager**

- 1. Ho avuto modo di leggere il suo blog e di informarmi un po' sul suo percorso. Ho visto che lavora come Temporary Export Manager da una decina di anni. Potrebbe spiegarmi il perché di questa scelta e descrivere in cosa consiste il suo lavoro?**

A 50 mi sono ritrovato a spasso. A quell'età sei troppo vecchio per essere assunto da un'azienda, specialmente in ambito commerciale. Allora mi sono messo a riflettere sui possibili percorsi da intraprendere ed è emersa questa possibilità e mi sono rimesso in gioco in questo modo. Anche se al momento svolgo due tipi di attività: lavoro come TEM<sup>79</sup> per delle piccole aziende del territorio, l'altra è quella di consulente. Percorsi più brevi in cui faccio un check up della situazione aziendale, si fanno delle analisi insieme e poi l'azienda continua il suo percorso in autonomia.

Lavoro nella meccanica, arredamento, ho lavorato nel fashion un po' con il food. Mi sono avvicinato al settore biologico quando lavoravo nel settore del vino. Già da diversi anni all'estero i vini biologici italiani erano molto richiesti.

---

<sup>79</sup> abbreviazione di Temporary Export Manager.

## **2. Sono attività sequenziali quella di consulenza e poi eventualmente di TEM?**

Sì certo, anche se l'attività di TEM è molto impegnativa. È vero che sono in azienda solo per mezza giornata, ma poi lavoro anche da remoto dal mio ufficio. Si continua a rispondere a telefonate ed email, quindi in un certo senso non si finisce mai.

## **2. Quali sono le competenze per diventare Temporary Export Manager?**

Per diventare TEM è sicuramente necessaria tanta esperienza. Sono necessari almeno 25 anni di esperienza aziendale, come commerciale aziendale. A quel punto hai la giusta credibilità per fare anche il consulente. Il TEM è una persona dell'azienda, ma non lo è mai al 100%. Quindi è necessario essere credibili per avere un incarico del genere.

## **3. Quali sono le motivazioni principali che spingono le imprese a rivolgersi ad un TEM?**

Quando, ad esempio, un'impresa è già presente sui mercati esteri ma non è soddisfatta del proprio *turnover*. L'anno scorso è stato un anno difficile per molti settori e quindi molte imprese hanno ritenuto necessario fare il punto della situazione per migliorare la propria strategia.

## **4. Quanto durano in genere i progetti? Con quante aziende collabora contemporaneamente?**

I progetti come TEM possono durare anche qualche anno. Come consulente invece qualche mese.

## **5. Coinvolgere un giovane, formarlo per poi assumerlo come Export Manager è una valida alternativa al TEM?**

È tutta una questione di risorse. Se l'azienda le possiede allora conviene avere un Export Manager.



**6. Ci troviamo in una situazione particolarmente difficile vista la pandemia causata dal Covid. Ci sono degli elementi su cui le PMI dovrebbero puntare per poter espandersi all'estero? Conviene iniziare delle attività di ricerca/ di espansione in questo periodo?**

É difficile dirlo in termini assoluti. Dipende dal mercato e dal prodotto. Non bisogna però pensare che il Covid abbia precluso le possibilità di espansione verso l'estero. Anzi, in alcuni casi le ha addirittura ampliata.

**7. Durante le fiere o altri incontri commerciali vengono assunti anche degli interpreti nel caso di lingue particolari o si tende ad utilizzare l'inglese?**

Se la controparte sa l'inglese si usa l'inglese. Ma non è così scontato perché i nostri interlocutori sono quelli che seguono la parte tecnica del prodotto. Magari ti trovi di fronte ad un buyer che non è detto conosca l'inglese. Quindi sicuramente c'è bisogno di una figura professionale che conosce le lingue.

Ho partecipato ad alcune fiere a Dubai e Jeddah e lì avevamo degli interpreti, però a volte l'interprete non coglie le differenze culturali, magari traduce bene il discorso, ma poi non ha conoscenze di business etiquette. Ma si trattava soprattutto di persone del posto che davano per scontate molte convenzioni e non si premuravano di spiegarle.

In Corea e Giappone però sono stato affiancato a dei Resident<sup>80</sup>, che oltre a conoscere l'inglese spiegavano anche il perché di certe cose, di certi ritardi nelle risposte o di richieste di clienti.

**8. Comunicare bene i propri obiettivi è fondamentale per questo mestiere, così come le competenze in ambito economico. Quali sono le difficoltà maggiori (dal punto di vista linguistico e culturale) che si incontrano quando ci si rapporta con partner esteri?**

Confermo che la mediazione culturale, non solo linguistica è un aspetto fondamentale. Prendiamo Hofstede come esempio. Ecco, lui misurava proprio la distanza culturale tra

---

<sup>80</sup> Il Resident Export Manager invece è colui che vive nel Paese in cui esporta, è quindi costantemente a contatto con il mercato a cui si rivolge e a disposizione dei suoi clienti.

un paese e l'altro in base ad una serie di parametri che aveva individuato nel corso degli anni. Metteva un po' in guardia dal fare business con certi paesi se non si avevano le competenze (non solo linguistiche) ma anche culturali. Io ho riscontrato difficoltà soprattutto in Medio Oriente, Arabia Saudita, Cina e Giappone. Intanto per quanto riguarda la lingua. Non è facile trovare operatori che le conoscano bene. Per un discorso culturale ho sempre cercato di avere dei partner locali. Ad esempio distributori del posto che potessero aiutarmi con la mediazione

**9. Su quali mercati ha operato? Si è mai confrontato con il mercato russo?**

No, con la Russia no. Europa dell'ovest e est soprattutto. In Russia ho dei contatti con operatori (anche italiani) che vivono lì, a cui mi rivolgo quando le imprese mi chiedono di approfondire questo tipo di mercati.

**10. Pensa possa essere un mercato florido per il biologico o in generale per l'agroalimentare italiano?**

Non ho una conoscenza specifica di questo settore, ma credo che la crescita e la richiesta si stiano registrando anche lì.

**3.3.1 Considerazioni sull'intervista**

L'intervista è stata condotta il giorno 8 febbraio 2020, utilizzando la piattaforma Zoom. Pier Paolo Galbusera è un Temporary Export Manager e il suo lavoro consiste nell'offrire consulenze e collaborazioni alle piccole e micro imprese per trovare nuove opportunità commerciali all'estero, grazie ad un selezionato network internazionale. Ha una laurea in economia, conseguita alla Bocconi nel 1983 e una specializzazione in strategia d'impresa. Galbusera conosce l'inglese e il tedesco e si è interfacciato con diversi mercati: Stati Uniti, Germania, Arabia Saudita, Giappone, Cina e Corea. Durante l'intervista si è parlato della sua professione e delle competenze necessarie per diventare un TEM. Sono stati affrontati anche temi legati alla mediazione linguistica e

culturale e all'importanza di servirsi di figure adeguate in occasione di fiere o altri incontri commerciali.

L'intervista ha permesso di comprendere meglio il ruolo dell'interprete dal punto di vista di un tecnico. Galbusera, infatti, è un commerciale estero con ottime conoscenze in campo aziendale, ma anche linguistico. Dalla sua esperienza è emerso quanto sia importante essere affiancati da figure altamente preparate e formate per svolgere il ruolo di mediatori linguistici e culturali durante le trattative commerciali. Durante la sua carriera ha avuto modo di partecipare a varie fiere di settore, ma non a tutte è stata garantita la presenza di interpreti professionisti. Molto spesso si trattava di persone del posto che venivano assunte per svolgere l'attività di mediazione. Tutto ciò comportava prestare maggiore risalto alla lingua piuttosto che alla cultura.

Infatti, quando l'interprete è una persona del posto spesso vengono le differenze culturali vengono date per scontate e non si ha la premura di esplicitarle al partner straniero.

In Corea e Giappone, però, Galbusera afferma di essere stato affiancato a dei Resident<sup>81</sup>, che oltre a conoscere l'inglese spiegavano anche il perché di certi atteggiamenti della controparte.

Tutto ciò conferma l'importanza della mediazione culturale quando si intrattengono dei rapporti commerciali con partner esteri provenienti da sistemi molto distanti dal nostro.

### **3.4 Intervista a Franco Zecchinato, presidente di El Tamiso**

#### **1. Come mai ha deciso di operare nel settore bio? Quale definizione darebbe di biologico?**

E' una storia che ha delle radici lontane. È iniziata quando sono venuto a conoscenza di un modello di agricoltura alternativa. Alla fine del diploma di perito agrario non avevo ancora coscienza che qualcuno stesse mettendo in discussione il modello agricolo industriale che intorno agli anni '70 aveva posto fine al modello tradizionale. Ho

---

<sup>81</sup> Il Resident Export Manager invece è colui che vive nel Paese in cui esporta, è quindi costantemente a contatto con il mercato a cui si rivolge e a disposizione dei suoi clienti.

sempre vissuto a Salboro, nella periferia agricola di Padova. La mia era una famiglia rurale. Avevamo 3 ettari di terra in affitto, sono cresciuto col modello agricolo degli anni Sessanta, quello tradizionale veneto. Il mondo dell'agricoltura mi ha sempre affascinato e incuriosito: da bambino mi sembrava una fiaba. I miei genitori mi parlavano però dell'agricoltura come un qualcosa da dimenticare e rinnegare, un qualcosa di legato al passato. Poi sono venuto a conoscenza della scuola di agricoltura e ho deciso di andare lì, anche se i miei non volevano. All'epoca secondo loro bisognava fare il perito industriale.

Come dicevo, sono sempre stato affascinato dalla terra, dal fatto che da sempre ci nutre, continuando sempre a lasciare qualcosa a chi viene dopo di noi. Alla scuola di agraria però rinnegavano questi metodi, quelli antichi e tradizionali. Tutto a favore dell'industrializzazione dell'agricoltura. Questa cosa però non mi sembrava giusta. Com'è possibile che prima le tecniche funzionavano benissimo e adesso si sente l'esigenza di dover cambiare tutto?

Il biologico l'ho scoperto dopo sulla base anche della mia educazione. Mi hanno insegnato a non dare mai per oro colato ciò che ti dicono a scuola.

Mio padre diceva che bisogna mantenere sempre un certo margine di dubbio. Bisogna rispettare le proprie intuizioni. Anche queste vanno coltivate.

Quando negli anni Settanta ho scoperto di questo movimento culturale, che si occupava di agricoltura biodinamica, mi è sembrato che fosse un'occasione giusta di impegno sociale. Soprattutto per la valorizzazione di una cultura. Potrei parlare per ore di questo, ma non voglio dilungarmi.

**2. Secondo lei il fatto che il biologico sia molto presente nella Gdo è un prezzo da pagare per farlo conoscere anche al mercato di massa o dovrebbe restare un fenomeno più di nicchia?**

Penso che questo fenomeno, della presenza di prodotti biologici nella Gdo e che si è imposto a livello maggioritario solo pochi anni fa sia negativo per un semplice motivo: le motivazioni della proposta sono di carattere commerciale e mercantile. Il loro obiettivo è quello di aumentare i profitti. Se il biologico fosse solo questo ad un certo

punto smetterebbe di crescere. La mia esperienza è legata invece al mercato specializzato che non è più di nicchia. Si tratta una proposta di livello generalizzato sul territorio che non è organizzata. El Tamiso oltre ad essere una cooperativa agricola, sostanzialmente è una piattaforma distributiva. Ma la cosa importante è che si tratta di un'offerta che fa informazione e che cerca di portare il consumatore in una dimensione economica locale e circolare. La Gdo invece una volta posto il prodotto sugli scaffali ha finito il suo compito e non fa alcun tipo di informazione. Il loro approccio è molto simile a quello che adottano per i prodotti "tradizionali". Anche i prezzi proposti sembrano abbastanza inverosimili. Molto spesso vengono livellati a quelli dei prodotti convenzionali. Già in quel caso si capisce che c'è qualcosa che non quadra. Vedere in certi supermercati la passata di pomodoro biologica a 0,49 euro/kg lascia perplessi. Dietro un prezzo così basso non può esserci cura per la materia prima e rispetto per il lavoratore.

Sarebbe giusto parlare anche di responsabilità sociale e dare più valore a chi lavora. Il biologico deve essere interpretato come un'opportunità di emancipazione, per rivalutare il valore dell'agricoltura nella società.

### **3. In alternativa quali potrebbero essere i canali di comunicazione più adeguati per creare maggiore sensibilità nelle persone rispetto al biologico?**

Il canale più valido penso sia il passaparola. Cioè quei canali legati al contesto territoriale più che alla pubblicità. Le trasformazioni degli stili di vita sono però progressive, gli effetti non sono immediati. Anche le emergenze ambientali e sanitarie sono connesse ad un sistema economico e sociale che produce delle condizioni di vita insostenibili. La reazione delle persone è quindi normale, reazione legata al volersi sentire parte di qualcosa. Consumare biologico significa però avere dei legami e delle relazioni con il territorio. Ad esempio gli orti urbani sono occasioni notevoli per continuare ad avere delle relazioni e affrontare diversamente gli acquisti.

**4. Ho visto che le aziende della cooperativa El Tamiso esportano anche all'estero (Svizzera, Austria, Slovenia). Che tipo di strategie avete adottato per la scelta dei mercati?**

Sì, ormai siamo degli esportatori abbastanza abituali. In Svizzera non possiamo ritenerci grandi esportatori. Il punto sta nel trovare partner e distributori che non siano la Gdo, a cui invece non interessa la storia che abbiamo da raccontare. Non abbiamo avuto una grande strategia, abbiamo dato risposta ad una domanda che è arrivata in parte da sola. Adesso abbiamo una persona che opera come mandatario che si sta muovendo in alcuni paesi dove riteniamo ci sia una domanda che possa incrociarsi con la nostra offerta. In altre parole, dove non c'è solo la Gdo locale ma c'è un mercato fatto di consumatori variamente organizzati, o altre organizzazioni agricole come la nostra che si sono organizzate sul piano commerciale. Stiamo cercando di fare una selezione di quelli che potrebbero essere i nostri interlocutori. In Svizzera collaboriamo con un piccolo distributore regionale che lavora nello specializzato e nella ristorazione, quindi ha tutto l'interesse ad ampliare la sua gamma: dal prodotto locale svizzero a quello italiano, raccontando qualcosa di ciò che offre dall'Italia. Abbiamo sempre la necessità di raccontare la storia dietro i nostri prodotti. Esiste una ditta simile a Vienna e anche una notevole domanda nell'ex Jugoslavia.

**5. Che ne pensa invece della Russia?**

Anche in Russia c'è domanda. Non conosco bene il mercato. Potremmo arrivare anche lì. Credo che sia legata soprattutto a una classe abbiente. Noi però cerchiamo qualcuno con cui instaurare un rapporto duraturo e avere qualcosa da condividere e raccontare insieme.

L'esportazione è un aspetto importante perché l'Italia ha fama di essere un luogo in cui il cibo ha un'elevata qualità. Noi non ci aspettiamo una grande quota di export e non ci interessa neanche. Vogliamo che sia più determinante il rapporto con il territorio. Se non sei nessun sul tuo territorio, non lo sarai da nessuna parte. L'agricoltura è un tema sociale.

**6. Vi servite di figure professionali competenti per le attività di export? ad esempio di interpreti o traduttori per la traduzione di etichette, certificazioni ecc.**

Sì, per forza. Anche in maniera un po' naive, autocostruita, ci serviamo sempre di una sorta di qualcuno. Soprattutto dipendenti che conoscono già le lingue e che non sono neanche commerciali, si tratta di persone straniere che lavorano per noi. Per le traduzioni facciamo noi. Ci autogestiamo. Il mandatario principale che sta cercando clientela nel Nord Europa è poliglotta. Lo facciamo internamente senza affidarci a terzi. Abbiamo usufruito di alcuni servizi offerti dal Promex (Camera di commercio di Padova). Ma questi servizi non ci hanno soddisfatto. Il nostro è un mercato altamente specializzato.

Il nostro livello di esportazione non è così elevato da farci sentire il bisogno dell'interprete.

### **3.4.1 Considerazioni sull'intervista**

L'intervista è stata condotta telefonicamente il giorno 09 febbraio 2021. Franco Zecchinato è presidente della cooperativa agricola El Tamiso che opera al Maap di Padova e membro del consiglio direttivo di AIAB<sup>82</sup> Veneto.

Durante il colloquio sono stati toccati diversi temi: dalla scelta di operare in questo settore fino alle attività di export della cooperativa El Tamiso.

Anche in questo caso l'obiettivo principale era quello di conoscere di più sul biologico italiano e sul ruolo dell'interprete nelle attività di export.

Dai risultati dell'intervista è emerso che l'esportazione è un'attività sicuramente importante per il nostro paese. L'Italia (secondo le parole di Zecchinato) ha fama di essere un luogo in cui il cibo ha un'elevata qualità percepita all'estero. La cooperativa El Tamiso lavora soprattutto sul mercato svizzero, austriaco e sloveno. Stando sempre alle parole del suo presidente, a loro non interessa incrementare la quota di export; ciò

---

<sup>82</sup> Associazione Italiana Agricoltura Biologica v. <<https://www.aiabveneto.org/consiglio-direttivo/>>

che conta di più è mantenere il contatto con il territorio: “Se non sei nessun sul tuo territorio, non lo sarai da nessuna parte. L’agricoltura è un tema sociale”.

Proprio perché l’attività di export non è ritenuta così rilevante e necessaria per la cooperativa, anche i servizi di interpretariato e traduzione sono abbastanza “autocostruiti”. Dai risultati dell’intervista è emerso che la cooperativa si serve soprattutto di dipendenti stranieri che conoscono più lingue e che non sono neanche commerciali. Anche per i servizi di traduzione Zecchinato conferma la tendenza ad autogestirsi. Per loro l’attività di interpretariato viene svolta internamente senza fare *outsourcing*. Tra le motivazioni che spingono la cooperativa a non servirsi di servizi di interpretariato esterni, vi è anche la necessità di comunicare con efficacia la propria storia. Hanno bisogno di qualcuno che conosca già i valori della cooperativa El Tamiso e che sia in grado di trasmetterli anche ai partner esteri. In questo senso si trova conferma di ciò che è stato spiegato nel capitolo 2, relativo alla preparazione dell’interprete agli incontri commerciali.

Nel caso della cooperativa El Tamiso e, in particolare, dalle parole del suo presidente traspare un enorme pregiudizio nei confronti della figura dell’interprete. Zecchinato è un uomo con degli ideali e una filosofia ben precisi in fatto di biologico, ma che non ha ancora saputo cogliere i vantaggi derivanti dai giusti servizi che un interprete professionista può offrire alle aziende. Ciò è causato da una forte resistenza all’aprire le porte del mondo biologico, per timore che i suoi valori possano essere veicolati male e, quindi, perdersi.



### **3.5 Intervista a Raffaele Sabatini, Export Manager di ALCE NERO**

**1. Alce Nero, un brand con tanta storia. Siete presenti nel mercato italiano dagli anni '70: potrebbe parlarmi della vostra filosofia aziendale e descrivermi in cosa consiste il suo lavoro?**

Provo a dare il mio contributo, basandomi soprattutto sulla mia esperienza. Sono un Export Manager, quindi, in parole molto povere, mi occupo di vendite verso l'estero. Ho studiato economia e commercio e opero nel settore da più di vent'anni. Prima di fare questa conversazione, mi sono un po' informato sull'argomento, mi riferisco al ruolo dell'interpretariato. Per cominciare descrivo il mio lavoro: il mio obiettivo è quello di vendere. Ovviamente per poterlo fare devo comunicare il mio prodotto e devo essere in grado di spiegarlo e renderlo più vicino possibile a quello che è il mio interlocutore. Ci sono molte variabili. Sono assolutamente d'accordo sul fatto che l'interprete sia sottovalutato, nel senso che il suo è un ruolo forse poco conosciuto. L'interpretariato va considerato in relazione alla situazione aziendale medio piccola. Se ci riferiamo a quel contesto è una figura quasi assente. In aziende più strutturate con una capacità maggiore (in termini di risorse) potrebbe essere una figura più rilevante.

**2. Producete molti alimenti e distribuite in molti punti vendita dislocati in Italia, ma vendete anche all'estero. Da quanto tempo e su quali mercati operate?**

Un mercato molto importante per noi è il Giappone. Un mercato quanto più diverso e lontano dalla nostra cultura. Quindi, si può immaginare che fare affari con loro non sia poi così semplice. È necessario imparare a conoscerli, *interpretare* i loro usi e calarsi nella loro realtà. Prestare attenzione e saper riconoscere certe differenze culturali dà tanta soddisfazione perché permette di crescere di più come azienda, e anche di sviluppare una certa metodologia di lavoro. Si tratta di un continuo confronto tra culture che per me è stato (e continua ad essere) molto positivo e arricchente.

Torniamo però al ruolo dell'interpretariato. In particolare, sul ruolo che svolge per un'azienda, in questo caso del settore biologico italiano. Forse limitare la ricerca a

questo settore è riduttivo, perché formato da aziende piccole. Se si parla invece di esportazione del prodotto italiano in generale, in quel caso l'interprete è una figura fondamentale. Pensiamo ad aziende grandi come Barilla o Ferrero, questo ruolo è di fondamentale importanza. La nostra quota di export è costituita dal 18-19% del nostro fatturato. Il mercato interno ha però un ruolo di maggiore importanza. Credo che la nostra sia una delle aziende più attrezzate per poter affrontare i mercati esteri. Penso che l'Export Manager debba saper anche rivestire questo ruolo. La semplice traduzione ormai sta diventando una cosa alla portata di tutti, grazie soprattutto agli strumenti di traduzione automatica di cui oggi disponiamo. Io stesso utilizzo sistemi di traduzione automatica se ho bisogno di comprendere il contenuto generale di alcuni testi scritti in lingue che non conosco (cinese, giapponese, russo).

### **3. Sicuramente sono strumenti utili, ma non credo possano mai del tutto sostituire un traduttore o interprete in carne ed ossa...**

Assolutamente. Quello che voglio dire è che la semplice traduzione, intesa come tradurre un messaggio da una lingua all'altra, in questo settore sia troppo limitante. Credo che l'interpretazione nelle attività di export debba tenere conto della nostra tradizione e cultura, così come quelle del mercato di destinazione con cui interagiamo. La cultura è di fondamentale importanza. In un'azienda come la nostra, ad esempio, non disponiamo di un interprete. Questo ruolo è lasciato a noi Export Manager e alla nostra capacità di vendere all'estero, unita alle conoscenze in fatto di cultura accumulate con l'esperienza. Questo perché molto spesso succede che in aziende come la nostra siamo costretti a prendere delle decisioni immediate, quindi non abbiamo il tempo di passare attraverso step intermedi. Abbiamo bisogno di qualcuno che sappia che tipo di decisioni prendere e che abbia le giuste conoscenze per poterlo fare. Gli Export Manager hanno le capacità per farlo.

Personalmente non ho una conoscenza approfondita ed esente da errori dell'inglese e del francese, ovvero le due lingue che conosco e normalmente utilizzo. Penso sia molto più importante conoscere la cultura, le tradizioni, gli usi e i costumi dei paesi con cui si collabora e anche della persona che si ha di fronte. Quando si lavora come Purchase

Manager estero o Marketing Manager estero bisogna trovare uno strumento di comunicazione per far sì che il concetto arrivi nel modo più efficace possibile. La correttezza linguistica in questo caso è sacrificabile. Penso ad esempio all'India, dove la capacità di parlare l'inglese non è poi così perfetta. O anche in Danimarca. Dall'altra parte non ci troviamo mica madrelingua, anzi. Tutti quanti zoppichiamo un po'.

**4. Certo, quando si parla una lingua straniera la correttezza grammaticale e la scioltezza sono auspicabili. Ma in questi contesti conta molto anche l'efficacia del messaggio.**

Esatto. Bisogna considerare anche le culture e i diversi modi di fare *business*. Faccio di nuovo l'esempio del Giappone. Non so se è noto che i Giapponesi non dicono mai di no. Ecco, facciamo finta che io voglia vendere un certo prodotto a un cliente giapponese. Utilizzerei le mie tecniche di vendita per comunicare le caratteristiche del prodotto, la sua qualità. Potrei parlare anche per mezz'ora del prodotto in questione. Ma alla fine il cliente, anche se non è interessato ad acquistarlo non mi direbbe di no. Mi risponderebbe con un "sì, potrebbe essere interessante". Magari passa un po' di tempo, insisto e lui continua a rispondermi così. Tutto questo per non dire palesemente di no. Quindi, se io non so che questo è un modo elegante e cortese per dire di no, allora mi troverò a perdere un sacco di tempo dietro a un cliente non interessato al mio prodotto. Non conoscere bene la cultura di un popolo può far perdere tempo e risorse. Anche nei paesi arabi si verificano episodi simili. Sono situazioni in cui la semplice mediazione linguistica non è sufficiente per promuovere e sostenere i propri prodotti in modo efficace.

**5. Invece, ad esempio, per la traduzione di etichette, certificazioni ecc. vi servite di traduttori professionisti? O fate tutto voi?**

In questo caso entriamo in un'area in cui la traduzione è importante, ma conta anche molto la conoscenza del settore. Il nostro è un settore altamente specializzato, quindi è importante conoscere bene la normativa del biologico prima di poter tradurre.

Diciamo che c'è una conoscenza interna di base. Nel corso del tempo abbiamo creato legami con i nostri clienti locali (ad esempio in Russia o in Giappone) e insieme a loro verifichiamo che le traduzioni siano corrette. La traduzione dell'etichetta del prodotto riguarda tantissime cose: il marketing, ma soprattutto rispettare i requisiti di legge del biologico, la normativa europea così come quella dei paesi di destinazione. Qui sicuramente la competenza e la conoscenza della normativa hanno la priorità, la traduzione viene fatta sulla base della competenza. Quanto più queste conoscenze sono di proprietà dell'azienda, tanto è più facile procedere nell'affrontare le situazioni che si propongono di volta in volta su un certo tipo di prodotto. Per riassumere: da una parte ci avvaliamo sicuramente di persone interne che lavorano a tempo pieno sulla parte della normativa, in sintonia con il nostro controllo qualità e dall'altra, per fare anche un doppio controllo, collaboriamo con i nostri clienti locali ai quali chiediamo di verificare la correttezza delle traduzioni.

**6. Visto che ha nominato la Russia, approfitto per farle una domanda su questo mercato. Vorrei sapere che tipo di rapporti intrattenete e a che tipo di consumatore vi rivolgete.**

Allora, premetto che queste affermazioni non sono sostenute da dati concreti. Sono mie impressioni personali. Anche perché i dati sul mercato russo sono veramente pochi. La tipologia di consumatore è molto simile al consumatore italiano. Si tratta di un consumatore colto e abbiente. Come risulta evidente, il biologico ha un livello di prezzo non accessibile a tutti, quindi deve esserci una capacità di reddito elevata per poter avere accesso a questo tipo di prodotti. Un altro fattore importante è la conoscenza: si tratta di un consumatore colto, interessato al mangiar bene e al mangiare italiano. È una persona che ha viaggiato, che conosce l'Italia e che sa apprezzare la qualità del Made in Italy. E che, quindi, quando ritorna in Russia e trova i nostri prodotti sugli scaffali dei supermercati del posto, li acquista. Un'altra cosa importante è che quando uno si abitua ad alcuni gusti o prodotti diventa un cliente abituale e, di conseguenza, fedele.

Ma nonostante siano consumatori abbienti, in situazioni di crisi economiche, tendono a ridurre i loro acquisti. È una situazione dove c'è una diretta correlazione tra andamento

dell'economia e quello che è poi il consumo del prodotto biologico. Le situazioni di crisi spostano le scelte dei consumatori, anche se abbienti. C'è da dire anche che noi non arriviamo direttamente al singolo consumatore. Il nostro è un canale lungo e in mezzo ci sono aziende importatrici e catene di distribuzione. La possibilità di arrivare al consumatore finale dipende dalle condizioni degli altri anelli della catena. Se l'importatore non è in buona salute e ha problemi finanziari è difficile raggiungere il consumatore finale.

**7. Informandomi sulle vostre attività ho visto che nel Far- East avete stretto una joint-venture chiamata Alce Nero Asia con il Gruppo Denis. C'è l'intenzione di creare una joint-venture simile anche sul mercato russo?**

La joint-venture creata sul mercato asiatico è il nostro modello di internazionalizzazione per antonomasia. Quel modello che ci augureremmo di replicare anche in altri stati, ma per il momento non si sono verificate le condizioni per farlo. Quindi, per la Russia non ci sono progetti simili al momento. Si tenga presente che il progetto asiatico parte da una premessa: il nostro fornitore (Gruppo Denis) era molto presente in Giappone e siamo riusciti a creare questa joint-venture anche con l'obiettivo di espanderci su altri mercati. In questa fase il mercato russo non ci interessa, dovremmo magari prima avere un'esperienza positiva tra cliente e fornitore come in Giappone per poterci pensare.

**8. Ho visto però che i vostri prodotti sono presenti sull'e-commerce russo Arivera. Che tipo di relazione intrattenete con loro?**

Sì, Arivera è il nostro importatore in Russia. Svolge una doppia funzione: quella di distribuzione a Mosca e San Pietroburgo e quella di vendita online. Diciamo che la vendita in Russia è una vendita diversa da quella dell'Unione Europea. Quello russo è un mercato molto difficile, se consideriamo anche i problemi legati ai dazi elevati e anche alle diverse certificazioni.

**9. Avete partecipato a fiere in Russia? avete trovato utile il supporto degli interpreti allo stand?**

In quel caso sì. È stato importante avere interpreti o persone di fiducia del posto. Noi eravamo con il nostro distributore, quindi giocavamo in casa. Ma è sicuramente importante avvalersi di figure *fedeli* e con cui si hanno rapporti duraturi. La fiducia è sicuramente un fattore importante per vendere meglio i propri prodotti.

Come dicevo, noi non abbiamo al momento abbiamo questa figura, ma sono sicuro che prima o poi servirà. Deve essere una persona competente con delle ottime conoscenze sulle culture di entrambi i paesi, sia di quello di origine che di destinazione.

**10. Cos'è per Alce Nero il Made in Italy e come si traduce nei vostri prodotti? In particolare, nei prodotti destinati a mercati molto distanti da quello italiano.**

La chiave sta sicuramente nel legame con i nostri produttori. L'origine delle materie prime è tutta italiana. Ad eccezione dei prodotti fair trade. Per noi è fondamentale l'origine delle materie prime e delle tecniche utilizzate per la loro lavorazione. Devono essere rispettose della qualità della materia prima, per garantire ai clienti un prodotto di alta qualità. Anche il design è un elemento importante che contraddistingue i nostri prodotti sugli scaffali dei supermercati stranieri. Cerchiamo di veicolare bene anche come consumare il prodotto. Ad esempio, sulle confezioni di pasta destinate ai mercati asiatici cerchiamo di spiegare ai clienti come prepararla e consumarla. Per noi potrebbe essere una cosa molto banale, ma per un giapponese non è affatto scontata. Quindi, ritorniamo un po' al discorso iniziale: non si tratta semplicemente di tradurre, ma di creare e favorire uno scambio interculturale. Bisogna trasmettere anche gli elementi che a noi italiani potrebbero apparire insignificanti, ma che nel contesto internazionale assumono un aspetto diverso. Il prodotto più banale per noi, assume delle caratteristiche su altri mercati dove potrebbe essere addirittura sconosciuto.

Questo ci dimostra che l'italianità non è solo il prodotto ma anche il suo utilizzo. È importante veicolare l'importanza di consumarlo seguendo lo stile italiano.

**11. Quindi per lei l'importanza delle lingue e della cultura è un qualcosa che si impara sul campo accumulando esperienza? Va oltre le competenze specifiche?**

Nel mio caso specifico sì, io ho accumulato queste esperienze sul campo. In un certo bisogna essere anche un po' "psicologi" e capire chi ci sta di fronte, non solo sul lavoro ma nella vita di tutti i giorni. Prima di questa intervista mi sono un po' informato e sono anche io d'accordo sul fatto che la conoscenza delle lingue è fondamentale per lavorare in paesi così lontani. Io ho iniziato a lavorare in un'azienda in cui nessuno parlava inglese e per capire cosa ci fosse scritto su un fax in inglese ci avvalevamo dei servizi di una ditta di traduzioni esterna. Dopo 3-4 giorni arrivava la traduzione. Il contenuto veniva discusso e si procedeva con l'elaborazione della risposta in italiano, che poi veniva inviata nuovamente all'agenzia per farla tradurre in inglese. Era il 1995.

Poi bisogna tenere conto sempre del fatto che la traduzione è fatta anche di immaterialità, mi riferisco alla comunicazione non verbale o agli aspetti culturali di cui parlavamo prima. Viaggiare sicuramente aiuta. La fisicità, intesa come spostarsi da un paese all'altro aiuta a comprendere molto la cultura di un popolo.

### **3.5.1 Considerazioni sull'intervista**

L'intervista è stata condotta telefonicamente il giorno 11 febbraio 2021. Raffaele Sabatini lavora come Export Manager per l'azienda Alce Nero S.p.A. Come nelle interviste precedenti l'obiettivo era quello di conoscere di più sul mondo biologico e sul ruolo dell'interprete nelle strategie di internazionalizzazione delle imprese di questo settore.

Nel corso dell'intervista sono state trattate diverse tematiche. Sabatini ha descritto in cosa consiste il suo lavoro e, basandosi sulla sua esperienza personale, ha cercato di definire l'importanza delle lingue e soprattutto della cultura per la sua professione.

L'importanza della mediazione culturale è stato il filo conduttore dell'intero colloquio. Secondo Sabatini è necessario conoscere la cultura di un popolo per poter intrattenere delle relazioni commerciali durature di successo. Alce Nero non usufruisce dei servizi di

agenzie di interpretariato o di traduzione. Per la traduzione di certificazioni o etichette si basano soprattutto sulle loro competenze interne e sull'aiuto dei loro collaboratori madrelingua, che operano direttamente sul mercato di destinazione. Il ruolo di interprete o mediatore culturale è integrato nella figura dell'Export Manager. Alce Nero fa affidamento sulla loro capacità di vendere all'estero e sulle conoscenze in fatto di cultura accumulate con l'esperienza. Stando sempre alle parole di Sabatini, questo dipende dal fatto che molto le aziende si trovano costrette a prendere delle decisioni immediate, e che quindi non abbiano il tempo di passare attraverso step intermedi. Il processo di mediazione linguistica e interculturale per loro potrebbe compromettere anche il processo decisionale. Al momento l'Export Manager rappresenta la figura adatta per questo tipo di attività, in quanto combina le conoscenze in tema aziendale a quelle relative alla lingua e alla cultura del paese *target*.

### **3.6 Il caso Alce Nero**

Nel presente paragrafo verranno analizzate le modalità di internazionalizzazione di Alce Nero, con l'intento di fornire esempi pratici alle teorie esposte nel capitolo 1.

Tra le tante imprese del settore agroalimentare biologico che costellano il panorama italiano, sicuramente Alce Nero S.p.A riveste un ruolo di preminenza, specialmente se si parla di internazionalizzazione.

Alce Nero & Mielizia S.p.A è una società di agricoltori biologici, apicoltori e produttori fair trade<sup>83</sup> e la sua storia affonda le proprie radici negli anni '70.

La cooperativa nasce dall'incontro tra Conapi (il Consorzio Nazionale Apicoltori, fondato nel 1984 dalla precedente Cooperativa Apistica Valle dell'Idice che ebbe inizio nel 1978) in Emilia Romagna e la Cooperativa Alce Nero, nata nelle Marche.

---

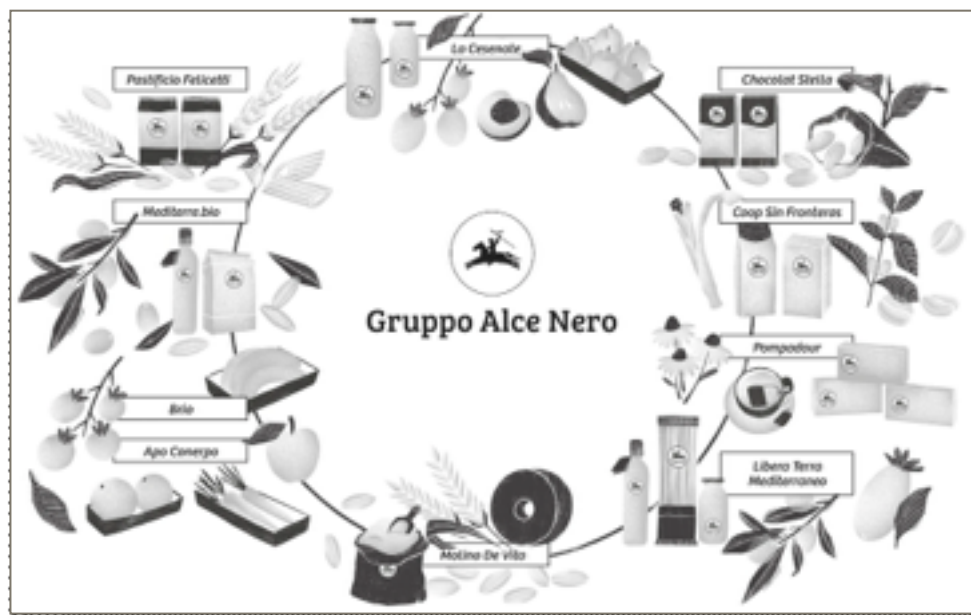
<sup>83</sup> Il commercio equo e solidale o commercio equo (o Fair Trade, in inglese) è una forma di commercio che vorrebbe garantire al produttore ed ai suoi dipendenti un prezzo giusto assicurando anche la tutela del territorio.

< <https://cultura.biografieonline.it/commercio-equosolidale-fair-trade/> >



La sede principale è a Monterenzio, un paese tra le colline e sud-est di Bologna. Si tratta di un'impresa aperta con la costante propensione ad innovare: già nel 1978 quando è stata fondata rappresentava una voce distintiva nel panorama italiano. Alce Nero può infatti essere considerata una dei pionieri del biologico nel nostro paese.

Alce Nero è una società per azioni dotata di un modello industriale particolarmente coinvolgente, di cui fanno parte oltre mille agricoltori, apicoltori e trasformatori biologici. I suoi soci sono un gruppo di imprenditori agricoli e agroindustriali privati e cooperativi: La Ceseate Conserve Alimentari S.p.A., Brio S.p.A., Pastificio Felicetti S.p.A, Cooperativas Sin Fronteras International, Consorzio Libera Terra Mediterraneo, Chocolat Stella, Pompadour, Molini De Vita S.r.l, Apo Conerpo Soc. Coop, e ancora, Mediterre.Bio S.r.l.<sup>84</sup>



fonte:<https://www.alcenero.com/blogs/soci>

<sup>84</sup> <<https://www.alcenero.com/blogs/soci>>

È possibile parlare di Alce Nero come di una filiera<sup>85</sup>: le materie prime sono coltivate dagli agricoltori e trasformate dai Soci. Alce Nero possiede sette stabilimenti in Italia, uno in Svizzera, dedicato alla lavorazione del cacao, e uno in Perù a quella dello zucchero di canna grezzo.

La sua mission è quella di sviluppare un'economia sostenibile e responsabile, valorizzando qualità, identità e tipicità delle produzioni in modo innovativo e dinamico e promuovendo un nuovo modo di alimentarsi e vivere. Lo stesso manifesto dell'impresa ne è la prova: "Siamo noi. Siamo agricoltori".<sup>86</sup> L'obiettivo è di valorizzare il patrimonio delle comunità locali in cui operano i suoi produttori e partecipare attivamente alle politiche di sviluppo territoriali. Tutti i produttori del marchio lavorano nel rispetto della terra e della biodiversità, secondo i principi del biologico.

### **3.6.1 L'internazionalizzazione di Alce Nero**

Alce Nero S.p.A partecipa a tre importanti progetti costruiti sul marchio Alce Nero e uno sul food service:

- Alce Nero Asia, joint venture con il Gruppo Denis, costituita con l'obiettivo di distribuire e gestire in esclusiva lo sviluppo dei prodotti del gruppo bolognese nei più importanti mercati del Sud-Est asiatico: Giappone, Singapore, Cina, Brunei, Corea, Taiwan, Malesia, Indonesia, Australia e Nuova Zelanda;
- Alce Nero Fresco, frutto della strategica collaborazione siglata a luglio 2017 con Brio S.p.A.<sup>87</sup> e La Linea Verde Soc. Agricola S.p.A.<sup>88</sup>. azienda leader in Italia nella produzione e distribuzione di prodotti di IV gamma;

---

<sup>85</sup> «Per filiera alimentare s'intende l'insieme degli agenti che direttamente o indirettamente operano lungo tutto l'itinerario economico di un prodotto dallo stadio iniziale della produzione a quello finale dell'utilizzazione». Saccomandi, V., 1991. Istituzioni di economia del mercato dei prodotti agricoli, Milano, REDA, p. 212.

<sup>86</sup>v. <<https://www.alcenero.com/pages/noi>>

<sup>87</sup> v. <<http://www.briospa.com/>>

<sup>88</sup> v. <<https://www.confimibergamo.it/la-linea-verde-societa-agricola-spa.html>>

- Alce Nero Freddo S.p.A, azienda che produce e commercializza prodotti surgelati biologici grazie all'unione con Roncadin S.p.A.<sup>89</sup>, che dal 1992 produce pizze surgelate per il mercato nazionale e internazionale;
- Berberè Srl<sup>90</sup>, che gestisce direttamente 12 pizzerie in Italia e, attraverso la partecipata londinese 8 Slices, 3 pizzerie nel centro di Londra.

La joint-venture Alce Nero Asia è stata creata con il Gruppo Denis, azienda storica che dalla fine dell'Ottocento opera nella produzione e commercializzazione di prodotti alimentari sui principali mercati asiatici attraverso una rete di società controllate<sup>91</sup>. È un tipo di alleanza che lo stesso Raffaele Sabatini durante l'intervista ha definito come “la modalità di internazionalizzazione di Alce Nero per antonomasia”. Abbiamo visto che le joint venture sono in genere accordi rischiosi, dal momento che richiedono degli investimenti in genere elevati. Di norma, i capitali da investire e le altre risorse da impiegare sono regolate da specifici accordi contrattuali, sottoscritti prima dell'inizio della collaborazione. Le joint-venture sono quindi delle forme di alleanze strategiche più strutturate perché permettono alle imprese di sviluppare un nuovo prodotto o una nuova attività, combinando non solo l'esperienza dei partner, ma creandone anche di nuove. Affinché questo genere di alleanza possa avere successo è necessario scegliere il partner giusto, come è successo per Alce Nero con il suo distributore in Giappone.

Le imprese devono essere infatti compatibili dal punto di vista delle risorse e degli obiettivi da perseguire. È stata soprattutto la necessità di proporre cibi sempre più sicuri, sani e rispettosi dell'ambiente che ha portato il Gruppo Denis a stringere una solida partnership con Alce Nero. Questa alleanza può essere definita verticale dal punto di vista della filiera. Si tratta infatti di due imprese che operano nello stesso settore, ovvero quello alimentare, ma si trovano in due posizioni diverse: Alce Nero è il produttore, mentre il Gruppo Denis è il suo distributore.

---

<sup>89</sup> v. <<https://www.roncadin.it/it/index.aspx>>

<sup>90</sup> v. <<https://www.berberepizza.it/>>

<sup>91</sup> v. <<https://www.alcenero.com/blogs/soci/alce-nero-asia-con-denis-group>>

Le alleanze possono avere ad oggetto risorse tangibili e intangibili. In questo caso, l'oggetto dell'accordo è costituito da risorse tangibili. Il Gruppo Denis poteva infatti garantire ad Alce Nero nuove reti di distribuzione e, quindi, di ottenere un presidio maggiore sui mercati asiatici, forte anche del rapporto di fiducia con il suo partner.

Anche la frequenza delle relazioni è un fattore che può portare alla creazione di alleanze. In questo caso ci troviamo all'interno di una prospettiva transazionale: allearsi significa infatti ridurre notevolmente i costi e organizzare meglio le attività economiche.

Anche Alce Nero Fresco è una joint-venture ed è stata siglata da tre partner: Alce Nero, leader nella produzione e distribuzione di prodotti biologici; Brio, società che si occupa di produzione e commercializzazione di prodotti ortofrutticoli biologici e La Linea Verde, che si occupa produzione e distribuzione di prodotti di IV gamma (principalmente insalate pronte in busta) e piatti pronti freschi<sup>92</sup>.

La joint-venture è nata dalla convinzione che il comparto del banco frigo del reparto ortofrutta fosse uno di quelli con maggiore possibilità di sviluppo sul mercato italiano.

L'oggetto dell'alleanza in questo caso è più complesso. Da una parte vi sono Brio e La Linea Verde che puntano a un'importante risorsa intangibile di Alce Nero: il brand. Uno degli obiettivi è infatti quello di puntare sul valore della marca come efficace strumento di identificazione del prodotto e di fidelizzazione del consumatore. Dall'altra c'è Alce Nero che punta a ricercare nuovi canali di distribuzione e nuovi clienti.

Dalla collaborazione con la friulana Roncadin S.p.A è nata invece Alce Nero Freddo. Anche questa è una joint-venture che produce e commercializza prodotti surgelati biologici. A comporla sono per il 70% Alce Nero e per il 30% Roncadin, che dal 1992 produce pizze surgelate per il mercato nazionale e internazionale<sup>93</sup>. In questo caso l'alleanza può essere definita di tipo trasversale: i settori in cui operano le due imprese sono diversi, come lo sono anche le loro competenze. L'accesso a risorse complementari

---

<sup>92</sup> v. <<https://www.ilsole24ore.com/art/startup-mondo-bio-nasce-alce-nero-fresco-AE1omUuB>>

<sup>93</sup> v. <<https://www.alcenero.com/blogs/soci/roncadin> >

del partner è l'oggetto di questi tipo di accordo. Alce Nero, infatti, si affida all'esperienza di Roncadin per entrare nel comparto surgelato avviando la produzione di prodotti biologici di altissima qualità e ad alto contenuto di innovazione. La joint venture permette ad entrambe le imprese di rispondere alle esigenze dei consumatori che vogliono mangiare biologico ma che, a causa del poco tempo da dedicare ai fornelli, ripiegano su prodotti surgelati. Per questo motivo è stata creata la joint venture: per creare una marca biologica che potesse diventare di riferimento nel settore del freddo.

Arriviamo all'ultimo dei progetti elencati: l'alleanza tra Alce Nero e Berberè. Rispetto alle precedenti, si tratta di un'alleanza ancora diversa. La tipologia è sempre trasversale perché i due partner in questione appartengono a settori differenti: produzione di prodotti agroalimentari e ristorazione.

L'obiettivo è sempre quello di promuovere il biologico su nuovi segmenti di mercato, in questo caso del biologico "popolare". Anche in questo caso Alce Nero cerca nuove reti di distribuzione e nuovi canali di comunicazione. Berberè è stata scelta per la sua dimensione artigianale, creativa e al tempo stesso naturale, coerente con il modo di operare di Alce Nero. D'altra parte, Berberè può sfruttare non solo il valore della marca del partner (puntando quindi alle risorse intangibili), ma anche la competenza in fatto di scelta e cura delle materie prime. Le farine e gli altri ingredienti utilizzati sono, infatti, frutto del lavoro di ricerca con Alce Nero<sup>94</sup>.

Raffaele Sabatini durante l'intervista aveva affermato che al momento la Russia non rappresenta uno dei mercati di interesse per Alce Nero. L'Export Manager ha infatti definito la Russia come un mercato difficile. Ciò è determinato soprattutto dalle molteplici restrizioni poste all'importazione di alcune categorie di prodotti provenienti dall'UE e dall'assenza di una certificazione sul biologico.

---

<sup>94</sup> v <<https://www.alcenero.com/blogs/soci/berbere>>

Alce Nero però, è comunque presente sul territorio russo, grazie alla collaborazione col distributore Arivera<sup>95</sup>, società di primo piano in Russia per la vendita di alimenti e bevande bio, attiva sia nella vendita all'ingrosso che su internet.

Un modo per aggirare queste elevate barriere, poste all'ingresso del mercato russo, potrebbe essere rappresentato dalla diffusione del modello e-commerce. Il Web è infatti un importantissimo strumento per il nuovo commercio internazionale perché permette alle imprese di scavalcare le barriere tariffarie che ostacolano il commercio "tradizionale", e quindi di internazionalizzarsi senza ingenti investimenti in infrastrutture, logistica e personale.

L'e-commerce potrebbe diventare una delle possibili strategie di internazionalizzazione, da affiancare a quelle più convenzionali (esportazione, joint-venture, alleanze ecc.) descritte nei capitoli precedenti.

Per riassumere e concludere è possibile affermare che Alce Nero, tra le varie strategie di internazionalizzazione "tradizionali", manifesti in generale una preferenza per le joint venture.

Come è già stato detto nei paragrafi precedenti, si tratta di un tipo di alleanza che richiede un alto livello di impegno da parte dei partecipanti. Anche se esistono gli accordi contrattuali che permettono alle imprese di proteggersi da possibili comportamenti scorretti del partner, Alce Nero preferisce scegliere i propri collaboratori sulla base della fiducia e di obiettivi comuni da perseguire insieme.

Una scelta giustificata dal fatto che per avere delle relazioni di successo con i propri partner, non si può prescindere dalla convergenza fra gli obiettivi, la somiglianza dei valori e della cultura aziendale. Stringere alleanze con partner di cui non si conoscono gli obiettivi può portare al sorgere di conflitti, a sprecare risorse e tempo. Di conseguenza, conoscere solo parzialmente una determinata realtà aziendale potrebbe non portare al raggiungimento dei risultati attesi. Questa affermazione può essere traslata sul piano dell'interpretariato e della traduzione. È possibile essere perfettamente preparati dal punto di vista delle competenze prettamente linguistiche, ma la mancata conoscenza della cultura e dei valori di un determinato paese può portare alla

---

<sup>95</sup> v. <<https://arivera.ru/>>

trasposizione di messaggi corretti dal punto di vista linguistico-grammaticale, ma che in pratica non potranno rivelarsi mai davvero efficaci e vincenti.

## **Conclusioni**

Il presente lavoro si è posto come obiettivo quello di analizzare il ruolo dell'interprete e del traduttore nelle strategie di internazionalizzazione del settore biologico Made in Italy.

Al tal fine, è stato necessario partire dalla definizione di internazionalizzazione e dall'evoluzione delle teorie ad essa legate. È stato visto come l'internazionalizzazione sia un insieme di processi volti a garantire all'impresa la possibilità di presenza o di partecipazione attiva a livello internazionale. Attraverso questo processo, quindi, le imprese si aprono a nuovi mercati esteri, instaurando rapporti con altre aziende, consumatori e istituzioni presenti e operanti su quei territori, allo scopo di vendere, produrre, acquistare materie prime o trovare nuove fonti di finanziamento.

Non poteva non essere menzionato il padre dell'internazionalizzazione, Stephen Hymer, al quale si deve l'elaborazione del concetto di internazionalizzazione contestualizzato nella sfera imprenditoriale. Sono state analizzate le motivazioni che, secondo Hymer, spingono le imprese ad internazionalizzarsi. Tra queste si ricordano: l'esistenza di vantaggi specifici che l'impresa può sfruttare all'estero e la rimozione della concorrenza sui mercati internazionali. La teoria hymeriana presentava dei limiti che hanno portato altri studiosi a proporre delle teorie alternative per cercare di superarli. Un tentativo di miglioramento si ha con John Dunning, il quale cerca di colmare tale lacuna sviluppando il Paradigma Eclettico. La teoria in questione suggerisce che le strategie utilizzate dalle imprese per espandersi all'estero dipendano molto dai vantaggi in loro possesso.

L'approccio di Dunning prende il nome di paradigma OLI, acronimo che corrisponde alle tre tipologie di vantaggio che spingono le imprese a investire al di fuori del mercato domestico.

Concluso l'exkursus di carattere storico, il focus si è spostato sull'internazionalizzazione del biologico. Sono state elencate e descritte le diverse modalità di ingresso nei mercati esteri, i fattori che spingono le imprese ad internazionalizzarsi e i criteri di scelta dei mercati esteri. Inoltre, è stato ritenuto



necessario fare una distinzione tra i concetti di internazionalizzazione, esportazione e localizzazione, molto spesso confusi e usati quasi come sinonimi. In seguito, è stata fornita una panoramica dei processi di internazionalizzazione delle imprese del settore biologico italiano, dando maggiore enfasi alle caratteristiche del prodotto da esportare e ai mercati internazionali in cui questa tipologia di beni è particolarmente richiesta.

Per dimostrare l'importanza e la crescita costante di questo settore è stato ritenuto necessario accompagnare l'analisi del settore biologico a dati oggettivi. Uno strumento cruciale per l'analisi dei numeri del biologico sono stati i rapporti annuali di Bio Bank, che raccolgono dati relativi a 11 tipologie di attività. In particolare, sono stati messi a confronto i rapporti del 2018 e del 2019. Dal Rapporto del 2018 è emerso che il settore era già particolarmente florido e che i negozi specializzati non avvertivano la presenza della GDO come una minaccia. Nel 2019 invece è emerso come in un solo anno la grande distribuzione fosse diventata trainante per il settore (grazie agli investimenti nelle *private label bio*) e avesse iniziato a dare filo da torcere ai negozi specializzati.

Nel secondo capitolo si è cercato di dare un taglio più linguistico al lavoro. Il concetto di localizzazione (già analizzato nel capitolo 1) è stato ripreso per fare da ponte tra l'ambito economico e linguistico. La localizzazione, infatti, riguarda moltissimi ambiti: dal design, all'ingegneria, al marketing ecc. Localizzare significa ottenere un prodotto accessibile e utilizzabile dall'utente che appartiene a un mercato e a una cultura diversa da quella del mercato di origine. È stato visto quanto sia necessario che il prodotto si inserisca facilmente e naturalmente nel mercato locale, in sintonia con le esigenze del pubblico di destinazione. Ma quando si ha a che fare con partner esteri non basta solo avere un sito tradotto nella lingua del paese target, tradurre email e adattare i prodotti alle esigenze del mercato. Il processo di internazionalizzazione e di espansione di un'impresa sul mercato estero non può prescindere dallo svolgimento di lunghe trattative commerciali. È infatti necessario anche comunicare con loro, con l'obiettivo di instaurare relazioni di fiducia più durature e solide. Proprio per questo motivo è stato descritto in cosa consiste il lavoro dell'interprete di trattativa. Sono state analizzate le competenze e le tecniche maggiormente utilizzate durante questo tipo di incontri. Un

focus speciale è stato dedicato alla trattativa commerciale ITA-RU. La scelta è ricaduta su queste lingue perché si tratta della combinazione linguistica che mi piacerebbe poter utilizzare nel mio futuro lavoro. Per questo motivo ho deciso approfondire le modalità di svolgimento degli incontri commerciali tra Italia e Russia. Particolarmente rilevante è stata l'analisi delle differenze culturali, che a volte possono rappresentare un vero ostacolo al processo di negoziazione. Per la descrizione delle differenze culturali sono stati ripresi gli studi dell'antropologo e psicologo olandese Gerard Hendrik Hofstede, creatore del modello interpretativo delle diversità culturali, noto come il "Modello a Cinque Dimensioni". I cinque parametri sono stati esaminati in relazione alla cultura russa, utilizzando anche lo studio di Galina Baykina, in cui la stessa autrice riassume cinque consigli da tenere a mente quando si ha a che fare con russi nelle attività di business.

Il terzo capitolo è stato suddiviso in due parti: nella prima sono state analizzate le attività di promozione del biologico sui mercati esteri, con un'attenzione particolare rivolta al mercato russo e al consumatore tipo di questi prodotti. Non è infatti un caso che la crescita del biologico abbia visto una forte crescita proprio nell'ultimo anno: la pandemia globale che stiamo vivendo ha portato le persone a rivalutare il proprio modo di vivere e a concentrarsi sulle cose essenziali.

La recente preoccupazione per la salute, per il benessere e per la salvaguardia dell'ambiente, ha portato ad una crescita della domanda di prodotti cosmetici e agroalimentari naturali in tutto il mondo. Da qui la necessità di soddisfare mercati diversi da quello interno e, di conseguenza, l'elaborazione di strategie da mettere in atto per il raggiungimento di questo obiettivo.

Nella seconda parte, invece, sono stati forniti degli esempi pratici per cercare di supportare le teorie esposte nei capitoli precedenti. In particolare sono state raccolte diverse testimonianze dal mondo del biologico, ma non solo. La scelta di realizzare degli approfondimenti qualitativi è stata determinata dal fatto di voler osservare più da vicino il fenomeno dell'internazionalizzazione di questo comparto. Dal momento che il

solo approfondimento qualitativo non basta, e che i dati hanno ovviamente più rilevanza delle singole opinioni, nel corso dell'intero lavoro mi sono servita di report e lavori realizzati da autorevoli società ed enti di ricerca del settore (in particolare dell'Osservatorio Sana di Nomisma). L'utilizzo del metodo qualitativo è stato scelto non solo per la volontà di mettermi in gioco e rendere ancora più personale questo lavoro, ma anche per misurare più da vicino il fenomeno, raccogliendo impressioni, opinioni e punti di vista.

Nel mese di febbraio sono state condotte tre interviste con *opinion leader*, esperti di biologico (nel caso di Franco Zecchinato); di mercati internazionali e strategie di espansione (nel caso di Pier Paolo Galbusera di Progetti Commerciali) e di entrambi (Raffaele Sabatini Export Manager di AlceNero). Le interviste hanno confermato che le imprese si servono poco di interpreti nelle loro attività di internazionalizzazione. Si tratta di una figura spesso data per scontata, di cui molte imprese ritengono di non aver bisogno, convinti del fatto che un dipendente bilingue possa essere in grado di sostituirlo.

Durante il colloquio con Pier Paolo Galbusera è emerso che tendenzialmente la lingua privilegiata negli incontri commerciali è l'inglese. Non è però così scontato che entrambi gli interlocutori la conoscano. Diventa, quindi, necessaria una figura che possa fare da mediatore. Il problema è che molto spesso non vengono utilizzate figure professionali per svolgere l'attività di mediazione, bensì persone del posto. Ciò può essere fonte di non poche incomprensioni: quando a fare da interprete è una persona del posto spesso vengono date per scontate le differenze culturali. Un madrelingua solitamente dà per scontati questi aspetti e non ha la premura di spiegarli al partner straniero.

In Corea e Giappone però Galbusera afferma di essere stato affiancato a dei Resident, che oltre a conoscere l'inglese spiegavano anche il perché di certe consuetudini, di certi ritardi nelle risposte o di richieste di clienti. Tutto ciò conferma l'importanza della mediazione culturale quando si intrattengono dei rapporti commerciali con partner esteri

appartenenti a sistemi molto distanti dal nostro. Le parti coinvolte nella comunicazione interlinguistica tendono a sottovalutare la sfera interculturale. Chi studia una lingua straniera per lavoro tende a privilegiare la correttezza lessicale più dell'aspetto socio-linguistico, quindi non tiene conto del modo in cui la realtà viene percepita e filtrata dall'interlocutore.

Anche nel caso di Franco Zecchinato, l'interprete non sembra una figura particolarmente rilevante. Ovviamente questa affermazione va contestualizzata. La cooperativa agricola El Tamiso svolge attività di export, ma non ha interesse ad incrementarne la quota. La questione realmente principale è mantenere il legame con il territorio e trovare un partner commerciale che nel suo paese faccia altrettanto. Per questo motivo servirsi di un interprete viene visto come uno spreco di risorse, dal momento che si tratta di una figura estranea alla realtà aziendale e che per questa ragione potrebbe non avere la premura di immedesimarsi negli ideali della cooperativa e, quindi, riuscire a comunicarli. Le affermazioni di Zecchinato confermano quanto era stato detto nel capitolo 2 di questa tesi: le imprese possono decidere di non avvalersi di un interprete perché quest'ultimo viene visto come una figura non sufficientemente preparata dal punto di vista delle conoscenze specialistiche e della cultura aziendale. Molte imprese, quindi, preferiscono fare affidamento sui propri dipendenti bilingui, ritenuti più fidati e più preparati.

La terza ed ultima intervista è quella condotta con Raffaele Sabatini, Export Manager di Alce Nero.

Anche in questo caso è emersa l'importanza della mediazione culturale. Conoscere la cultura di un popolo è necessario per poter intrattenere delle relazioni commerciali durature e di successo. Durante il corso dell'intervista è emerso inoltre che Alce Nero non usufruisce dei servizi di agenzie di interpretariato o di traduzione. Perlopiù si basano sulle loro competenze interne e sulla collaborazione con i loro distributori madrelingua, specialmente per il lavoro di revisione. Il ruolo di interprete o di mediatore culturale è, quindi, integrato nella figura dell'Export Manager. Alce Nero fa affidamento

sulla capacità e competenze di questa figura per vendere all'estero. Stando sempre alle parole di Sabatini, questo dipende dal fatto che molte aziende si trovano costrette a prendere delle decisioni immediate, e che, quindi, non hanno il tempo di affrontare dei passaggi intermedi. Il processo di mediazione linguistica e interculturale per loro potrebbe compromettere anche il processo decisionale. Anche qui si trova conferma del fatto che le aziende preferiscono servirsi di figure interne che risultano più fedeli e competenti rispetto ad un interprete. La motivazione sembrerebbe sempre la stessa: l'interprete, secondo le imprese, non ha un'elevata conoscenza delle dinamiche aziendali e che ha bisogno di più tempo per integrarsi rispecchiare al meglio l'immagine dell'impresa per cui lavora.

Riprendiamo i quesiti posti all'inizio del lavoro di tesi e che ne costituiscono l'intero presupposto. Tra le domande che mi ero posta figuravano le seguenti: le imprese, per instaurare rapporti sani e duraturi con i propri partner hanno davvero bisogno di figure professionali con un'alta formazione nell'ambito dell'interpretariato di trattativa? Oppure preferiscono affidare le trattative commerciali ad un dipendente dotato di una buona padronanza della lingua in cui si svolgerà l'incontro?

Cerchiamo di dare una risposta sulla base dei risultati raccolti nel corso delle interviste. Le tre testimonianze hanno permesso di considerare il ruolo dell'interprete da tre punti di vista differenti. Risulta però comune il pregiudizio nei confronti della figura dell'interprete: da tutti i colloqui è infatti emerso quanto sia sbagliata l'idea che si ha di questa professione e quanto poco se ne sappia.

Questo potrebbe far pensare all'esistenza di un problema di comunicazione e promozione a valle.

Di conseguenza alla domanda relativa al fatto se le imprese preferiscono affidare le trattative commerciali ad un dipendente bilingue o a un interprete professionista, la risposta che è emersa dai risultati degli approfondimenti qualitativi è che c'è una maggiore propensione ad affidare le trattative a figure interne all'impresa. Questo avviene principalmente perché si crede che l'interprete non sia in grado di

immedesimarsi totalmente nell'azienda e di veicolare i valori che quest'ultima intende trasmettere al mercato.

L'interprete viene visto come una figura strettamente legata all'ambito linguistico, come un perfetto conoscitore delle lingue straniere ma senza altre particolari conoscenze specifiche. Come ho più volte ribadito all'interno di questa tesi, si tratta soprattutto di preconcetti sbagliati, forse determinati da un'errata o quasi assente promozione di questo tipo di figure. Forse anche l'assenza di un Ordine professionale per interpreti e traduttori non consente di tutelare al meglio questa professione.

L'indagine condotta nel lavoro di tesi, seppur non statisticamente significativa, può essere comunque ritenuta qualitativamente rilevante: la necessità dell'interprete non è ancora stata razionalizzata dai suoi potenziali clienti e ciò dipende dal fatto che molto spesso non si sa concretamente in cosa consiste l'attività.

Se volessimo fare una similitudine, potremmo pensare all'ambito della traduzione e dell'interpretariato come a un mercato di prodotti o servizi. L'interprete (o traduttore) potrebbe essere considerato come il prodotto principale presente nell'ipotetico mercato. Nonostante le sue qualità intrinseche promettenti, le imprese sono comunque poco propense ad "acquistarlo". La qualità intrinseca è, infatti, legata al contenuto del prodotto ed è perlopiù ignota al consumatore. La maggior parte degli acquisti mancati potrebbe dipendere da una scarsa o errata comunicazione di un prodotto o servizio: alcune descrizioni sono infatti abbastanza aride, poco accattivanti e non esprimono tutto il potenziale del prodotto o servizio che si intende vendere. Per vendere un prodotto, saper comunicare bene è fondamentale, ma per poterlo fare nel modo corretto è necessario lavorare su un elemento ben preciso: la qualità percepita. Questo fattore è da intendersi come il valore o vantaggio d'uso che il consumatore attribuisce ad un determinato bene ed è fortemente legata all'irrazionalità e ai vantaggi che possono scaturire dall'utilizzo del prodotto in questione. Il valore rappresentato dall'interprete è costituito dalla somma di tutte le conoscenze linguistiche e culturali da lui possedute e che permetterebbero di svolgere le trattative o qualsiasi altro tipo di incontri

commerciali in modo più fruttuoso ed organico per entrambe le parti. Le piccole e medie imprese potrebbero godere di notevoli benefici se decidessero di usufruire dei servizi prestati da interpreti e traduttori. Tuttavia, molto spesso, queste caratteristiche non sono note oppure sono comunicate in modo scarsamente efficace. Per poter promuovere in modo adeguato questa figura e ovviare alle obiezioni mosse dalle imprese sui costi eccessivi che questi servizi implicano, sarebbe opportuno puntare su una corretta strategia di comunicazione, che si ponga come obiettivo principale la creazione di un valore aggiunto (o vantaggio d'uso). Comunicare bene significa trasmettere concetti che possano aumentare la consapevolezza del consumatore e offrirgli tutti gli strumenti necessari per fruire al meglio di un prodotto o servizio. Tutto ciò permette di lavorare sull'innalzamento della qualità percepita, di tagliare i costi d'uso e, quindi, spostare il baricentro dal prezzo al valore del prodotto o servizio. Tuttavia, quando si parla di prezzo non si fa riferimento al solo costo monetario. I costi d'uso sono da intendersi in termini più ampi di stress che è a sua volta costituito da diversi elementi (ad esempio, perdite di tempo, rischi, disagio nell'interazione umana, fatica fisica oppure mentale). La fatica mentale in questo contesto è rappresentata dallo sforzo che i piccoli imprenditori devono compiere per conoscere meglio le attività e i servizi offerti dall'interprete. Se si riuscisse a fare di più per promuovere e migliorare la conoscenza di questa professione, aumenterebbe anche la percezione del suo valore. Di conseguenza, una volta compreso il suo valore aggiunto, potrebbe risultare accettabile pagare un prezzo a prima vista apparentemente elevato per questo genere di servizi. Al tempo stesso ciò consentirebbe di ridurre al minimo le obiezioni.

Per concludere, dalle analisi e dalle ricerche fatte nel corso di questo lavoro, è emersa una certa resistenza da parte delle imprese (in questo caso del settore biologico) ad assumere interpreti nel proprio organico. Vi è una maggiore propensione ad affidare le trattative commerciali a dipendenti bilingui, più fidati e pronti a fare gli interessi dell'azienda per cui lavorano. Nonostante le ipotesi inizialmente fatte non abbiano trovato concreto riscontro nell'indagine effettuata, hanno comunque dato vita a nuovi spunti di riflessione sull'ambiente in cui opera questo tipo di figura professionale.

Sarebbe utile continuare le ricerche in questo campo per capire i limiti del mercato ed eventualmente fare di più per promuovere e tutelare questi professionisti delle lingue.



## Bibliografia

- Balykina G., s.d, Intercultural Aspect of Russian Business Negotiation Practices, s.l.
- Bio Bank (2018).
- Bio Bank (2019).
- Bio Bank (2020).
- Caroli, M., 2012. Economia e gestione delle imprese internazionali. 2° ed. McGraw-Hill Education.
- CREA, 2015. L'internazionalizzazione del biologico italiano. Roma.
- Dalla Libera, C. 2017. Tra lingue e culture. La comunicazione interculturale fra russi e italiani. Venezia: Edizioni Ca' Foscari.
- Dardano, M., 2014. Nuovo manualetto di linguistica italiana. Bologna: Zanichelli.
- Dardano, Maurizio. 2014. Nuovo manualetto di linguistica italiana. Bologna: Zanichelli.
- Dematté, C., Perretti, F., Marafioti, E., (a cura di), 2008. Strategie di internazionalizzazione. 2° Ed. Milano: Egea.
- Diadori, P., 2012. Teoria e tecnica della traduzione. Strategie, testi e contesti. Milano: Le Monnier Università.
- Garzone G., Viezzi M., 2002, Interpreting in the 21st century, challenges and opportunities, selected papers from the 1st Forlì Conference of Interpreting studies, 911 November 2000, , Amsterdam/ Philadelphia, John Benjaminis Publishing Company.
- Gubitta, P., 2013. Lepri che vincono la crisi – Storie di aziende (quasi medie) vincenti nei mercati globali. 1° Ed. Venezia: Marsilio Editore.
- Hendon, D.W., Angeles Hendon R, Herbig P., 1996, Cross cultural business negotiations, Wesport Conn. & London, Quorum Books.
- Hofstede G., 1984, Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values, Beverly Hills, Abridged edn, Sage.

- Jakobson, R. 1972. «Linguistica e teoria della comunicazione.» In *Estetica e teoria dell'informazione*, a cura di Umberto Eco. Milano: Bompiani.
- Johanson, J., e Vahkne J., 1977. The Internationalization Process of the Firm: A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitment. *Journal of International Business Studies*, 8 (1), 23–32
- Lewis, R. D., 2006, *When cultures collide: leading across cultures* / Richard D. Lewis. – terza ed. Nicholas Brealey Publishing.
- Malinin, N., 2012. *Tradurre il russo*. Roma: Carocci editore, Bussole.
- Monti, J., 2007. Localizzazione: il ruolo e i saperi della traduzione. In: *I saperi del tradurre. Analogie, affinità e confronti*. Franco Angeli, Milano,
- Naumov, A., Petrovskaia I., 2010, Evolution of National Culture Impact on Managing Business in Russia. *EURASIAN REVIEW*, Volume 3, pp. 76-87.
- Russo, M., Mack, G., (a cura di), 2015. *Interpretazione di trattativa. La mediazione linguistico-culturale nel contesto formativo e professionale*. Milano: Hoepli.
- Sapir, E. 1972. *Cultura, linguaggio, personalità*. Torino: Einaudi.
- Scarpa, F. 2008. *La traduzione specializzata. Un approccio didattico professionale*. Milano: Hoepli.
- Shilling M. A., Izzo F. 2017. *Gestione dell'Innovazione*. Quarta Edizione. McGraw Hill Education. Milano
- 
- Sicca, L. 2001. *La gestione strategica dell'impresa. Concetti e strumenti*. 2° ed. CEDAM
- Sinaib, 2020, *Bio in Cifre 2020*, Roma.
- Sternin, I.A.; Sternina, M.A., 2005, «On Comparative Studies of Communicative Behaviour» [online]. *Respectus Philologicus*, 7(12), 25-39.
- Viezzi, M., 1999, «Aspetti della qualità dell'interpretazione», in: Falbo, C., Russo, M.C. & Straniero Sergio, F. (eds.), *Interpretazione simultanea e consecutiva. Problemi teorici e metodologie didattiche*, Milano: Hoepli
- Wadensjö C., 1998, *Interpreting as interaction*, New York, Longman.

- Yamin, M., 2000, A critical re-evaluation of Hymer's contribution to the theory of transnational corporation, in C.N. Pitelis e R. Sudgen, *The Nature of The Transnational Firm*, Londra: Routledge, cap. 3, pp. 57-71.

## Sitografia

- <https://www.aiabveneto.org/>
- <https://www.alcenero.com/>
- <https://arivera.ru/>
- <https://www.bcg.com/it-it/>
- <https://www.berberepizza.it/>
- <https://www.biobank.it/>
- <https://www.biobank.it/?cs=5&ps1=16&ps2=12&ps3=983>
- <https://www.biobank.it/?cs=5&ps1=16&ps2=12&ps3=974>
- <https://www.biobank.it/?cs=5&ps1=16&ps2=12&ps3=992>
- <http://www.briospa.com/>
- <https://www.ccpb.it/blog/2019/11/08/anche-la-russia-nel-club-dei-paesi-bio/>
- <https://www.confagricoltura.it/ita/>
- <https://dic.academic.ru/>
- <https://www.eltamiso.it/>
- <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/IT/TXT/PDF/?uri=CELEX:32008R0889&from=EN>
- <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/IT/TXT/PDF/?uri=CELEX:32018R0848>
- <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/IT/TXT/PDF/?uri=CELEX:32018R0848>
- <https://www.exportiamo.it/settori/1149/export-agroalimentare-in-russia-tra-sanzioni-covid19/>
- <https://feder.bio/>
- <https://www.foodweb.it/2019/09/osservatorio-sana-export-a-10-e-il-granaio-deuropa-punta-sul-bio/>
- <http://gramota.ru/slovari/>
- <https://www.ice.it/en/>
- <https://icea.bio/>
- <https://www.ilsole24ore.com/art/startup-mondo-bio-nasce-alce-nero-fresco-AElomUuB>
- <https://www.ilsole24ore.com/art/startup-mondo-bio-nasce-alce-nero-fresco-AElomUuBhttp://www.ismea.it/istituto-di-servizi-per-il-mercato-agricolo-alimentare>
- <https://it.glosbe.com/>
- <https://ita.bio/>
- [https://www.jstor.org/stable/40922237?seq=1#metadata\\_info\\_tab\\_contents](https://www.jstor.org/stable/40922237?seq=1#metadata_info_tab_contents)
- <https://kartaslov.ru/>
- <https://www.multitran.com/>
- <https://www.nomisma.it/>
- <https://www.nomisma.it/osservatorio-sana-2020-presentazione-dat>
- <http://www.pablolinoain.com/wp-content/uploads/2016/07/Intercultural-Aspect-of-Russian-Business-Negotiation-Practices-.pdf>
- <https://www.progettocommerciali.com/it/home-page-pierpaolo-galbusera/>
- <http://www.publication.pravo.gov.ru/Document/View/0001201808030066>

- <http://www.sinab.it/sites/default/files/share/BIO%20IN%20CIFRE%202020.pdf>
- <https://www.statista.com/>
- <https://www.treccani.it/>
- <http://www.vita.it/it/article/2006/11/17/biologico-quello-italiano-conquista-loriente/59439/>

## **Abstract - Lingua russa**

Цель данной диссертации - анализ стратегий интернационализации компаний в экологическом секторе органического производства Италии и, в частности, роли переводчика в реализации этих проектов.

Выбор сектора остановился на органическом по двум причинам: с одной стороны из-за интереса, который я проявляю к этому типу продукции, и внимания, которое я начала уделять окружающей среде, продуктам питания и в целом влиянию, которое наш выбор может оказать на нашу планету. С другой стороны, органическое сельское хозяйство является быстрорастущим рынком, продукция которого ценится и известна во всем мире, и который в последние годы зарекомендовал себя как ведущая отрасль итальянской экономики.

Данные, содержащиеся в докладе “Bio in cifre 2020” (Органика в цифрах), подготовленном ISMEA (Институт услуг сельскохозяйственного рынка) и SINAB (Национальная информационная система по органическому сельскому хозяйству), показывают, что внутреннее потребление органических продуктов питания в Италии достигает рекордной цифры в 3,3 млрд. благодаря увеличению на 4,4% за год, закончившийся в июне 2020 года.

Постепенное снижение барьеров в международной торговле и усиливающаяся интеграция рынков заставили компании принять соответствующие стратегии в условиях усиливающейся конкуренции. Развитие информационных технологий и инфраструктуры (транспорт и логистика) также способствовало осуществлению проектов интернационализации. Интернационализация является одним из возможных способов поддержания конкурентоспособности компаний на внешних рынках. Первая глава посвящена эволюции этого процесса, начиная с его первого определения, появившегося примерно в 1960-х годах.

Концепция интернационализации впервые возникла в результате исследований Стивена Хаймера, который первым сформулировал определение данного понятия, обратившись к бизнес-контексту. Эклектичный подход, предложенный

Джоном Х. Даннингом в 1981 году, можно рассматривать как еще одну теорию, которая повлияла на развитие концепции интернационализации. Эта теория предполагает, что стратегии, используемые фирмами для экспансии за границу, во многом зависят от преимуществ, которыми они обладают. Безусловно, эта теория очень широко описывает процессы интернационализации и объясняет, почему фирмы принимают решение о выходе на иностранные рынки.

Даннинг выделяет три условия, которые фирма должна соблюдать, чтобы быть вовлеченной в процесс прямого зарубежного инвестирования:

- инвестирующая фирма должна обладать чистыми специфическими преимуществами собственности (Ownership-specific advantages или O-advantages), которые могут быть, а могут и не быть воплощены в форме активов и которые обеспечивают этой фирме конкурентные преимущества над местными фирмами на том рынке, где предполагается сделать инвестиции;
- принимающая страна должна обладать специфическими преимуществами местоположения (Location-specific advantages или L-advantages) по сравнению с другими странами, включая страну инвестора, которые и делают ее привлекательной для иностранных инвесторов и размещения международного производства;
- должны иметь место также преимущества интернализации (Internalization advantages или I-advantages), т.е. преимущества от осуществления определенных сделок внутри фирмы по сравнению с осуществлением этих сделок на рынке.

С другой стороны, согласно так называемой модели Уппсалы (теория, предложенная Йоханссоном и Вальне в 1977 г. в одноименном шведском университете), интернационализация - это эволюционный процесс, посредством которого фирмы приобретают опыт работы на внутреннем рынке, прежде чем переходить на иностранные рынки. Затем они начинают свою зарубежную деятельность из культурных и/или географически близких стран и постепенно

переезжают в более отдаленные в культурном и географическом отношении страны. Первоначально операции создаются с использованием традиционного экспорта, постепенно переходя к более интенсивным и требовательным режимам работы (дочерние сбытовые компании и т.д.). Только утвердившись на внутреннем рынке, компания начинает экспортировать и торговать с другими странами. Еще одним важным вкладом является модель расширения, разработанная математиком Игорем Ансоффом. Эта модель называется матрицей Ансоффа или "матрицей расширения продукта/рынка" и до сих пор компании используют эту модель для планирования и анализа их стратегии роста. Для того, чтобы компания была конкурентоспособной и получала прибыль, она должна расширять свой бизнес. По мнению американского математика, рост в сторону зарубежных рынков можно осуществлять четырьмя разными способами: проникновение на рынок, развитие рынка, разработка продукта и продуктовая/рыночная диверсификация. При этом акцент смещается в сторону факторов, стимулирующих интернационализацию фирм. Часто компании решают пойти по этому пути по двум причинам: для увеличения прибыли или сокращения расходов. Но интернационализация - непростой процесс. Компания должна сначала разработать стратегию, которая позволит ей расширяться без риска негативных последствий для компании. Поэтому компания должна иметь стратегию, чтобы правильно реализовать этот проект. Стратегию можно определить как долгосрочный план действий, используемый для координации действий, направленных на достижение конкретной цели.

При разработке стратегии доступа на иностранные рынки важно осуществлять планирование, учитывающее наиболее актуальные аспекты этого изменения. Среди них наиболее важными являются выбор географических рынков и определение методов доступа.

Существует четыре основных способа входа: экспорт, контрактные соглашения, совместные предприятия и прямые иностранные инвестиции (ПИИ).

Выбор одного из этих режимов зависит от уровня приверженности и самостоятельности, который фирма намерена доверить иностранному партнеру.



Теперь перейдем к анализу интернационализации сектора органических продуктов питания, начиная с определения органического продукта. Органический мир часто ассоциируется с более здоровым и устойчивым способом питания, но на этом понятие не исчерпано. Органическое (экологическое, биологическое) сельское хозяйство — форма ведения сельского хозяйства, в рамках которой происходит сознательная минимизация использования синтетических удобрений, пестицидов, регуляторов роста растений, кормовых добавок. После разграничения понятий интернационализация, глобализация, локализация и экспорт, мы переходим к анализу интернационализации органических компаний с акцентом на характеристики экспортируемого продукта и на международных рынках органических продуктов. Экспорт и интернационализация на самом деле являются одними из возможных ключей к успеху компании. Однако, это сложные и рискованные процессы, особенно для небольших компаний.

Первая глава завершается обзором рынка биопродуктов в Италии. Затем проводится анализ данных и тенденций роста в агропродовольственном и косметическом секторах.

Вторая глава посвящена роли устного и письменного перевода в стратегиях компаний по интернационализации. Для установления здоровых, долгосрочных и выгодных отношений компаниям необходимо профессионально взаимодействовать с другими сторонами и заключать экономические соглашения о продаже, покупке, передаче и т.д. В условиях, когда все больше компаний решают торговать с зарубежными странами, становится очевидной не только необходимость общения между несколькими участниками коммерческих обменов, но и то, как это происходит естественным образом, если учесть очевидное переплетение линий между странами и их компаниями.

Коммуникация - это процесс передачи информации от одного человека к другому (или из одного места в другое) посредством обмена общением, которое обрабатывается по правилам определенного общего кода. Согласно таксономии Романа Якобсона (русского лингвиста и семиолога, инициатора формализма и

структурализма), в процессах коммуникации играют роль шесть факторов: отправитель, контакт, общение, код, контекст и получатель.

Основными элементами являются отправитель, сообщение и получатель. Для того чтобы сообщение было передано, должен быть кто-то, кто его производит, и получатель, который его принимает. Эффективная коммуникация требует, чтобы отправитель и получатель имели общий лингвистический код и, таким образом, говорили на одном языке. Более того, коммуникативный обмен должен происходить через контакт, то есть по каналу, который практически или ощутимо связывает отправителя со своей аудиторией. Однако, бывают ситуации, когда сообщение не может быть передано напрямую. Например, если отправитель и получатель не используют один и тот же код, может ли быть гарантирована эффективная связь?

Ответ - да, и именно здесь письменный и устный перевод играют очень важную роль. Письменный и устный переводчик на самом деле могут рассматриваться как канал, обеспечивающий обмен информацией от отправителя к получателю сообщения. Поэтому, перед этими профессионалами стоит задача понять и расшифровать сообщение отправителя, а затем передать его в коде получателя.

Устных и письменных переводчиков можно сравнить с мостами, которые позволяют передавать смысл послания с одного языка на другой, но этим их функция не ограничивается: они также выступают в качестве мостов между культурами и способствуют культурному взаимодействию во всех его областях.

Общим для этих трех видов перевода является невозможность достижения полной эквивалентности между культурными и лингвистическими системами исходного текста и целевого текста. Это вызвано их структурными различиями. Даже синонимия не может гарантировать эквивалентность. На самом деле, мы должны помнить, что перевод всегда связан с потерей информации, и эта потеря может быть вызвана либо сознательным выбором переводчика, либо тем фактом, что два языка никогда не бывают полностью одинаковыми.

Глобализация сделала знание языков все более необходимым во всех областях.

Приобретенные навыки и опыт в языковой сфере не позволяют полностью устранить возможные недоразумения, вызванные ошибками в переводе. Недопонимание, связанное с ошибками в переводе, может помешать многим нашим действиям, от самых простых повседневных действий до самых важных международных соглашений.

Трудность эффективного общения, особенно с теми, кто не говорит на иностранном языке, может негативно повлиять на деловые отношения, которые компания решает иметь или даже услуги, которые она предоставляет своим клиентам. По этой причине компании, которые хотят построить отношения на мировом рынке, должны сосредоточиться на развитии своих языковых навыков и знаний или полагаться на специализированных специалистов.

Далее был проанализирован бизнес-перевод.

Локализация может быть определена как процесс культурной адаптации продукта, устройства или текста (обычно это перевод веб-сайта или программного обеспечения) для того, чтобы его могли использовать носители языка данной страны (особенно, учитывая местные социальные и коммуникационные различия). Это междисциплинарный процесс, который охватывает множество различных областей, такие как дизайн, проектирование, маркетинг и т.д. Локализация также является переводом онлайн-текстов. Это понятие было разработано в области экономики и производства и относится к адаптации продукта к другим рынкам или условиям, особенно к другим странам и культурам. Совсем недавно этот термин стал также относиться к переводу текстов, которые публикуются в Интернете для выхода на отдельные местные рынки. Помимо перевода письменного текста, локализация веб-сайтов включает также адаптацию изображений и контента к целевой культуре. Те, кто занимается локализацией, должны учитывать не только языковые аспекты, но и рекламные, коммерческие и правовые аспекты продукта, а также язык, культуру и ожидания целевой аудитории.

Деловой перевод - это устный перевод в коммерческом и корпоративном контекстах. Она также описывает деловые переговоры, связанные с туристической, коммерческой, корпоративной и выставочной отраслями. Но что мы имеем в виду, когда мы говорим об устном переводе в бизнес-секторе? Диалоговый или переговорный устный перевод - это особая форма последовательного перевода, при которой переводчик обеспечивает общение между двумя людьми, говорящими на разных языках. Для этого он запоминает короткие предложения и общается на двух языках. Такой вид перевода часто используется в ходе переговоров и двусторонних переговоров. Перевод характеризуется прямым диалогом, это означает, что переводчик должен быстро переключаться с одного языка на другой. Он также должен обращать внимание на динамику диалога и быстро реагировать на запросы клиента.

Разница между устным переводом конференции и переговорами заключается именно в типе отношений, установленных с аудиторией: односторонние - в первом случае, двусторонние - во втором. Главной особенностью устного перевода на переговорах является двунаправленность, то есть необходимость перевода речей с одного языка на другой и наоборот за достаточно короткий промежуток времени.

Задача устного переводчика фактически заключается в том, чтобы довести переговоры до успешного завершения, обеспечив обеим сторонам этически корректное толкование. Однако, компании редко пользуются услугами переводчика.

Это происходит потому, что переводчик рассматривается как “чужак” или как человек, не имеющий достаточной подготовки с точки зрения опыта и культуры компании. Поэтому, многие компании предпочитают прибегать к услугам двуязычных сотрудников, которые считаются более надежными и знающими динамику развития компании.

Тот факт, что двуязычный сотрудник может довести деловые переговоры до успешного завершения лучше, чем переводчик, является однако довольно

ошибочным мнением со стороны компаний. На самом деле, иногда случается так, что стороны, вовлеченные в межъязыковую коммуникацию, склонны недооценивать межкультурный аспект. Тот, кто изучает иностранный язык для работы, склонен привилегировать лексическую корректность больше, чем социально-лингвистический аспект, тем самым не принимая во внимание то, как реальность воспринимается и фильтруется собеседником.

Наиболее важной задачей, стоящей перед устным переводчиком, является обеспечение беспристрастности.

В начале переговоров устный переводчик должен четко заявить о своем нейтралитете и объяснить, что его работа заключается в содействии общению и, следовательно, переговорам между сторонами. Однако, бывают случаи, когда переводчик может нарушить принцип нейтралитета. Например, если переводчик работает на выставке, он должен будет также приветствовать посетителей стенда: в этом случае правильно, что переводчик отождествляет себя с клиентом и полно представляет его интересы. Задачи переводчика касаются не только самой встречи, но и всего предварительного этапа (телефонные звонки, электронная почта, контракты, документы и т.д.).

Навыков устного переводчика на переговорах много. Вот основные из них:

- лингвистические и культурные посреднические навыки;
- глубокое знание соответствующей отрасли;
- ясность изложения ;
- максимальная терминологическая точность перевода;
- отличная способность справляться с чрезвычайными ситуациями;
- способность адаптироваться к разговору: как при технических переводах, так и при менее формальных обменах, переводчик всегда должен уметь быстро и естественным образом адаптироваться к изменениям стиля, тематики и фона разговора;
- *soft skills*, позволяющие устному переводчику интегрироваться в команду, понять и разделить цели и ожидания клиента и привести его к успешным переговорам;

- техническая подготовка перед мероприятием, позволяющая устному переводчику или команде устных переводчиков работать с максимальной отдачей на протяжении всего процесса.

Далее следует уделить особое внимание последнему навыку . Для того, чтобы переводчик прибыл действительно подготовленным к мероприятию, необходимо сотрудничество со стороны заказчика, чьей обязанностью является прислать переводчику необходимые материалы для изучения. Поэтому, документация имеет важное значение. Профессиональные переводчики обычно запрашивают документацию и информационные материалы заранее: это первый запрос, который делается любому клиенту (а также, делается в его интересах). Хорошо подготовленный устный переводчик представляет собой дополнительную ценность и повышает шансы на успешное завершение переговоров.

Таким образом, фигура переводчика, как представляется, не только поддерживает международные обмены, но и приобретает новое значение. Переводчик обязан сообщать о целях своих клиентов, используя различные способы перевода, иногда смешанные техники. Одного метода недостаточно, особенно в деловом контексте. Фактически, переводчик является мостом для делового общения благодаря своим лингвистическим и культурным навыкам, но он также должен обладать качествами, позволяющими адаптироваться к целям компании для достижения соглашения и удовлетворения требований компании. По этой причине часть второй главы была посвящена навыкам устного перевода и наиболее часто используемым методам подготовки к деловым встречам.

Когда компания решает интернационализировать свою деятельность, она не может игнорировать культуру страны, с которой она решает общаться.

По этой причине, мной было принято решение сосредоточиться на культурных аспектах коммерческого устного перевода , в частности, на русском языке. В качестве отправной точки была выбрана пятимерная модель, разработанная

голландским антропологом Хофстеде. Эта модель будет использована для сравнения итальянской и русской культур.

Согласно Хофстеде, существует пять фундаментальных дилемм, с которыми людям приходится сталкиваться:

- дистанцированность от власти;
- коллективизм против индивидуализма;
- стратегическое мышление;
- неприятие неопределённости;
- мужественность против женственности.

Галина Балыкина дает четыре совета, которые следует применять на практике при переговорах с российскими бизнесменами:

- создать личные отношения, которые выходят за рамки деловой сферы. Очень важно выстраивать отношения доверия, которые станут основой для успешных переговоров;
- уметь разглядеть иерархию внутри компании, с которой мы работаем, и понять, кому принадлежит последнее слово в переговорах, а затем сосредоточиться на этой фигуре;
- быть правдивым: не отличаться от того, кто ты есть на самом деле. Ложь очень дорогая и контрпродуктивная, особенно во время деловых переговоров;
- быть в состоянии справиться с любой стремительной реакцией русского коллеги.

Фактически, аспект, который отличает итальянцев от русских - это энтузиазм в ведении бизнеса. Итальянцы всегда считаются слишком эмоциональными людьми, как в выражении чувств, так и в жестикациях, в то время как для русских важно казаться решительными, уверенными в себе и серьезными. Именно из-за этого характера у русских мало склонности к компромиссам, что, напротив, рассматривается как недостаток лидерства, последовательности и силы в поддержке своей точки зрения.

Третья глава разделена на две части: первая посвящена итальянскому органическому экспорту, анализу российского рынка и типа потребителя, на которого ориентирована эта продукция. Вторая часть, с другой стороны, сообщает о результатах практического исследования, которое я решила провести, чтобы более внимательно наблюдать за феноменом интернационализации органических продуктов. В феврале было проведено три интервью с тремя различными экспертами мнений:

- Пьер Паоло Гальбусера, *temporary* менеджер по экспорту;
- Франко Дзеккинато, президент организации AIAВ и сельскохозяйственного кооператива El Tamiso (Эль Тамисо) в Падуе;
- Раффаэле Сабатини, менеджер по экспорту компании AlceNero (Альче Неро).

Цель интервью - узнать больше об органическом рынке и значении, которое языки (и следовательно фигура переводчика) имеют в стратегии интернационализации компаний данной отрасли. Интервью были транскрибированы в прямой форме, чтобы лучше понять точку зрения опрашиваемых.

Интервью подтвердили тот факт, что компании мало пользуются услугами устных переводчиков в своей деятельности по интернационализации. Эта профессия часто воспринимается как нечто само собой разумеющееся, так как многие компании считают, что они в них не нуждаются, будучи убеждены, что двуязычный сотрудник может их заменить.

Во время интервью с Пьер Паоло Гальбусера выяснилось, что английский язык является предпочтительным языком для деловых встреч. Однако не так очевидно, что обе стороны знают английский язык. Поэтому, необходимо иметь фигуру, которая могла бы выступать в качестве посредника. Проблема заключается в том, что очень часто используются местные жители, а не профессиональные посредники. Это означает, что языку придается больше значения, чем культуре. Когда переводчик является местным, культурные различия часто воспринимаются как само собой разумеющееся, и нет необходимости объяснять их иностранному партнеру.



Даже в случае Франко Дзеккинато, переводчик не кажется особенно релевантной фигурой. Очевидно, что это заявление должно быть контекстуализировано. Сельскохозяйственный кооператив El Tamiso (Эль Тамисо) осуществляет экспортную деятельность, но они не заинтересованы в увеличении своей доли. В первую очередь, они заинтересованы в поддержании контакта с местным районом и поиске делового партнера для того, чтобы вести ту же деятельность в своей стране. По этой причине использование переводчика рассматривается как пустая трата ресурсов, так как это фигура, которая не соответствует действительности компании и, по этой причине, не может отождествляться с идеалами кооператива. Как отмечается во второй главе данной работы, компании могут принять решение не пользоваться услугами переводчика. Это происходит потому, что переводчик рассматривается как человек, недостаточно обученный с точки зрения опыта и культуры компании. Поэтому многие компании предпочитают полагаться на своих двуязычных сотрудников, которые считаются более надежными и лучше подготовленными.

Третье и последнее интервью - с Раффаэле Сабатини, менеджером по экспорту Alce Nero. Решение взять интервью у одного из представителей Alce Nero было мотивировано тем, что способ их работы вызвал мой интерес. Это компания, которая верит в инновации и прогресс, и, в то же время, с уважением относится к земле и к работникам, которые ее обрабатывают.

Поэтому, меня поразила эта двойная душа Alce Nero (Альче Неро): инновационная (так как она нацелена на расширение в самых богатых странах Европы и во многих развивающихся странах Азии) и более внимательная к социальной ответственности. Alce Nero (Альче Неро) фактически также работает на выставках в Перу, Коста-Рике и Индии. Глядя на интересные для компании рынки, я задалась вопросом, есть ли место и для Российской Федерации, но интервью показало, что этот рынок в настоящее время не входит в их планы экспансии. Это в основном связано с высокими барьерами для входа.

Здесь, опять же, была очевидна важность культурного посредничества. Знание культуры народа необходимо для поддержания долгосрочных и успешных

деловых отношений. Интервью показали, что Alce Nero (Альче Неро) не пользуется услугами устных или письменных переводчиков. Компания в основном полагается на собственный опыт и сотрудничество с местными дистрибьюторами, особенно для исправления текстов. Таким образом, роль устного переводчика или культурного посредника интегрирована в фигуру менеджера по экспорту.

Вернемся к вопросам, поставленным в начале диссертации и являющимися ее предпосылкой. Среди вопросов, которыми я задалась, были следующие: для того, чтобы установить здоровые и прочные отношения со своими партнерами, действительно ли компании нуждаются в высококвалифицированных специалистах в области устного перевода переговоров? Или они предпочитают поручить ведение деловых переговоров двуязычным сотрудникам?

Все три интервью дают представление о понятии устного перевода. Интервью подтвердили, насколько неверны представления о профессии и насколько мало о ней известно.

Следовательно, на вопрос о том, предпочитают ли компании доверять ведение деловых переговоров двуязычному сотруднику или профессиональному переводчику, можно ответить, что существует большая тенденция доверять ведение переговоров людям, работающим в компании.

Это происходит главным образом потому, что считается, что переводчик не в состоянии полностью идентифицировать себя с компанией и донести до рынка те ценности, которые она намеревается донести.

Как я неоднократно заявляла в данной работе, речь в основном идет об ошибочных предвзятых, возможно, вызванных ошибочным или почти отсутствующим продвижением данной профессиональной фигуры. Тем не менее, я уверена в будущем изменении курса, которое придаст большую ценность профессии, слишком часто воспринимаемой как нечто само собой разумеющееся.