



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

Strategie di internazionalizzazione del Made in Italy agroalimentare nel mercato russo

Relatore

Prof. Nicola Gaddi

Correlatrice

Prof.ssa Linda Torresin

Laureanda

Francesca Rubagotti

n° matr. 1239371/LMLCC

Anno Accademico 2021/2022

Indice

<u>Introduzione</u>	3
<u>Capitolo 1</u>	
Cos'è il <i>Made in Italy</i>	8
Alle origini del <i>Made in Italy</i>	8
Dal <i>Country of origin effect</i> al <i>Made in Italy</i> come brand.....	12
Il fenomeno dell'internazionalizzazione.....	15
Le strategie d'internazionalizzazione.....	24
L'internazionalizzazione e il <i>Made in Italy</i>	28
<u>Capitolo 2</u>	
Il <i>Made in Italy</i> nel mercato russo attraverso i mutamenti globali.....	32
Il settore agroalimentare italiano nel mercato russo.....	45
Analisi del mercato di riferimento.....	55
Analisi SWOT/FDOM.....	69
Gli obiettivi.....	71
Il prodotto.....	71
Il prezzo.....	72
La distribuzione.....	73
Promozione e strategia di comunicazione.....	76
<u>Conclusione</u>	81
<u>Bibliografia</u>	84
<u>Sitografia</u>	88
<u>Materiale multimediale</u>	90

Краткое содержание работы 91

Introduzione

Il presente elaborato si propone di realizzare un'appropriata strategia di internazionalizzazione per un'impresa italiana del settore agroalimentare che desidera estendersi al mercato russo. In particolare, si desidera offrire ad un'ipotetica impresa *Made in Italy* un'opportuna risposta strategica alle contestuali sfide attuali del mercato mediante la definizione di un piano di marketing, partendo dalle basi teoriche per poi approdare all'applicazione pratica. Si tratterà di un'impresa italiana fittizia che esporta nella Federazione Russa, la quale in particolare desidera vendere una passata di pomodoro, simbolo della cultura enogastronomica italiana. Si tenterà perciò di muovere dalle premesse di tipo teorico sull'internazionalizzazione, per poi verificarne l'applicazione attraverso un'analisi di mercato, definizione di obiettivi e delle strategie per perseguirli.

Al giorno d'oggi, una strategia di marketing rappresenta un passaggio essenziale per qualunque impresa esistente sul mercato. Lo scenario internazionale offre infatti innumerevoli opportunità economiche, ma al contempo è anche luogo di repentini e drastici cambiamenti, i quali inevitabilmente si ripercuotono su tutti gli attori del contesto di riferimento. In un mondo caratterizzato da un'elevata connettività assume un'importanza cruciale la possibilità di servirsi di strumenti per affrontare gli imprevisti e anticipare le tendenze. Il marketing rappresenta proprio tale tentativo di minimizzare i rischi e, anzi, di trasformarli in opportunità da poter sfruttare sapientemente per realizzare i propri obiettivi. Dal momento che penetrare un mercato in modo efficiente ed efficace è una sfida assai consistente, è necessario incanalare le risorse nel migliore dei modi per ottenere risultati competitivi.

Innanzitutto, ci si chiede quale sia al giorno d'oggi il miglior modo per valorizzare il brand *Made in Italy*, emblema dell'eccellenza del Belpaese. Grazie all'efficace strategia comunicativa operata negli anni Cinquanta da Giovanni Battista Giorgini e alla successiva "esplosione di imprenditorialità", oggi il brand italiano si colloca al settimo posto in termini di reputazione all'interno del mercato mondiale¹. Infatti nell'immaginario del consumatore un prodotto o servizio *Made in Italy* rappresenta una

¹ <https://www.statista.com/page/Made-In-Country-Index>

vera e propria esperienza, un insieme di eventi memorabili. Sono proprio la cultura e il *know-how* che delineano quel valore aggiunto che giustifica il differenziale di prezzo, poiché propri solo del territorio italiano. Tali vantaggi si possono tradurre in una carta vincente all'interno del mercato globale, ma è necessario declinarne le potenzialità.

In riferimento al mercato russo, molteplici sono le opportunità potenzialmente fruttuose, tuttavia è necessario misurarsi con alcuni possibili ostacoli nell'ambito dello scenario politico internazionale. I rapporti tra i due paesi si presentano come piuttosto complessi ma al contempo molto fruttuosi: l'interscambio tra Roma e Mosca nel 2021 ha ammontato a circa 20 miliardi di euro. La relazione commerciale tra i due stati ha iniziato a deteriorarsi con le prime tensioni tra Russia e Ucraina risalenti al 2014: si è poi verificata negli anni successivi una progressiva ripresa sino all'avvento della pandemia da Covid-19, che ha completamente mutato l'assetto del commercio internazionale, formato da innumerevoli unità attive e interdipendenti l'una dall'altra. Si è infatti realizzato un disavanzo di 800 milioni di euro tra il 2019 e il 2020, che ha totalizzato complessivamente 7,1 miliardi di fatturato export in Russia. Tuttavia, sebbene la pandemia da Covid-19 abbia condotto a ripercussioni negative, ha permesso che si verificasse un notevole aumento delle transazioni online. Il cambiamento cruciale nell'assetto del mondo digitale che ne è conseguito è talmente radicale che con ogni probabilità non si tornerà più ad uno scenario come quello pre-pandemico. Un ulteriore mutamento si è naturalmente verificato con l'esordio del conflitto in Ucraina, in seguito al quale l'Unione Europea ha applicato diverse sanzioni nei confronti della Federazione Russa. Conseguentemente, le imprese hanno dovuto affrontare in primis l'aumento dei costi delle materie prime che ne è derivato, e in secondo luogo il temporaneo divieto di import-export tra Italia e Russia. Attualmente, lo scenario geopolitico non permette la fissazione di alcun tipo di obiettivo strategico sicuro. Ciononostante, in base alle previsioni di cui ora si dispone è possibile avanzare una pronta risposta strategica non appena sarà possibile tornare a commerciare liberamente nel territorio russo, dunque all'interno di un ipotetico scenario postbellico. Dal momento che il mercato evolve continuamente, raramente si dispone del contesto ottimale nel quale operare, pertanto risulta opportuno tentare di reagire nel miglior modo possibile dal punto di vista strategico. Per tale ragione il quesito chiave dell'elaborato si dischiude nella realizzazione di una contestuale risposta strategica alle premesse di cui sopra.

Perciò, al fine di individuare degli spunti teorici che fungano da fondamenti per la realizzazione del piano strategico, nel primo capitolo si illustra una breve panoramica sulla nascita del brand *Made in Italy* e successivamente si procede con lo studio teorico delle strategie di internazionalizzazione. Tra gli studiosi più significativi è doveroso menzionare Igor Ansoff, ideatore dell'omonima rappresentazione a matrice. Secondo l'accademico una qualsiasi impresa che desideri essere competitiva, deve necessariamente estendere la propria attività mediante penetrazione del mercato, estensione del mercato, sviluppo del prodotto e diversificazione del prodotto o mercato. Tali momenti successivi vengono associati comunemente anche al concetto del ciclo di vita internazionale del prodotto elaborato da Vernon, in cui si esplicita la stretta relazione tra le fasi del ciclo (introduzione, sviluppo, maturità e declino) e l'espansione internazionale dell'impresa. Come si vedrà nel corso dell'elaborato, la prima vera e propria teoria di internazionalizzazione viene però proposta da Stephen Hymer nel 1960, che punta al possesso per le imprese di determinati vantaggi nelle loro attività presso gli stati esteri, dal momento che esercitare in un paese estero significa per una società dover fronteggiare una serie di ostacoli. Un importante contributo verrà poi fornito dal "modello di Uppsala" di Johanson e Valne del 1977, che elaborarono quattro stadi di espansione dell'impresa, sottolineando la necessità per l'impresa di muoversi all'interno del mercato internazionale in base alla distanza psichica rispetto al mercato domestico. Infine, si analizzerà il pensiero di Micheal Porter, che ha cercato di individuare il motivo per cui all'interno di determinati contesti alcune imprese sono in grado di ottenere un buon posizionamento rispetto ad altrettanto validi competitor. Tramite il cosiddetto "diamante di Porter", si tenterà di identificare gli elementi alla base dell'affermazione di un'industria che favoriscono il vantaggio competitivo nazionale.

In seguito ad un excursus sulla letteratura in merito, vengono descritte le attuali tipologie di internazionalizzazione. La modalità di accesso ai mercati internazionali più diffusa è rappresentata dall'esportazione, che costituisce anche il metodo più utilizzato dalle PMI del *Made in Italy* per la sua notevole flessibilità. Verranno delineati anche gli accordi contrattuali, che non presentano un elevato livello di rischio e permettono comunque all'impresa di farsi conoscere sul mercato internazionale, come il licensing e

il franchising. In alcuni casi, come si discorrerà, risulta inoltre vantaggioso il ricorso alle *joint venture* o alla strategia di investimento diretto estero (IDE).

A partire dal secondo capitolo l'elaborato assumerà un carattere più pratico, in modo da declinare le premesse teoriche nel contesto dell'elaborazione della strategia per l'ipotetica impresa. Inizialmente verrà analizzato l'interscambio commerciale dell'ultimo decennio tra Italia e Russia e le relative peculiarità. Nel corso degli anni si sono verificati dei mutamenti nello scenario politico-economico; ciononostante le imprese sovente si sono adattate al contesto trasformando le proprie attività. Il passaggio successivo permette di addentrarsi nel contesto di riferimento dell'elaborato, ovvero il settore agroalimentare russo. La Federazione Russa, con una popolazione di 145.478.100 abitanti² e una superficie di 17.098.242 km²³, rappresenta lo stato più popoloso in Europa, nonché il più esteso al mondo. Essa offre infatti opportunità estremamente consistenti, sebbene mitigate dalle restrizioni commerciali in atto. Dal punto di vista alimentare, negli ultimi anni si è registrata una tendenza a uno stile di vita più sano e un approccio nutrizionale più salutare. In tale ambito, l'Italia ha un ruolo di rilievo in relazione a determinati prodotti agroalimentari, come il vino, il caffè, il pane, la pasta. Verranno perciò analizzati nel dettaglio i principali generi alimentari italiani esportati in Russia e il relativo posizionamento sul mercato.

In relazione all'analisi di mercato, al fine di individuare il grado di apprezzamento del *Made in Italy* agroalimentare in Russia è stata dunque svolta un'indagine presso un campione di 133 persone russe e residenti nella Federazione Russa tramite un questionario anonimo online. Sebbene si tratti di una ricerca introduttiva - non statisticamente significativa - grazie alla polarizzazione delle risposte ricevute, è stato comunque possibile studiare il mercato dei consumatori, ovverosia degli individui che potenzialmente rappresentano i fruitori del prodotto proposto dall'impresa. Con il sondaggio abbiamo costruito un primo identikit del consumatore, a cui rivolgere azioni mirate per il prodotto agroalimentare *Made in Italy*.

Infine, nell'ultima parte del secondo capitolo, si procede con l'analisi SWOT e l'elaborazione di un'opportuna strategia per l'ipotetico prodotto che si intende

² <https://www.statista.com/statistics/1009271/population-size-russia/>

³ <https://www.statista.com/statistics/262955/largest-countries-in-the-world/>

promuovere sul mercato russo, ovvero sia la passata di pomodoro. La proposta strategica si fonderà concettualmente sulle leve del marketing mix, nonché sul contributo teorico di importanti autori quali Philip Kotler. Il progetto di marketing servirà a rispondere ad alcuni quesiti emergenti nel corso dell'elaborato: il prodotto *Made in Italy* gode realmente di un notevole apprezzamento presso il pubblico russo? Se sì, quale può essere il metodo migliore per promuoverlo, considerando gli innumerevoli cambiamenti del mercato internazionale? A tal proposito è possibile servirsi di un'opportuna strategia di comunicazione?

Nel corso dell'elaborato si tenterà di fornire delle risposte ai suddetti interrogativi.

Capitolo 1

Cos'è il Made in Italy

Il termine *Made in Italy* è in grado di evocare in tutto il mondo l'idea del prodotto italiano. Tale percezione deriva dal cosiddetto “country effect”, ovvero dall'immagine che un determinato prodotto conduce grazie alla provenienza da uno specifico territorio⁴. Secondo uno studio di mercato condotto da Statista, nel 2017 il *Made in Italy* si posizionava al settimo posto in termini di reputazione all'interno del mercato mondiale⁵. Ma da cosa deriva tale posizionamento? Come sostiene Marco Bettiol in *Raccontare il Made in Italy: un nuovo legame tra cultura e manifattura*, sorseggiare un espresso in Piazza San Marco a Venezia non rappresenta una semplice pausa caffè, bensì un'esperienza. Si tratta infatti di un insieme di eventi memorabili, che uniscono la qualità del caffè alla bellezza culturale di cui può godere l'utente. La cultura rappresenta quel valore aggiunto che giustifica il differenziale di prezzo, poiché è unica e riconducibile solo a un particolare passato storico radicato in un Paese. In Italia è presente un ampio serbatoio di esperienze a cui attingere per offrire prodotti che veicolino la cultura italiana e grazie ai quali si può produrre valore economico. Tale ricchezza culturale si può tradurre in una carta vincente all'interno del mercato globale, ma è necessario declinarne le potenzialità all'interno dello scenario mondiale. La sfida è infatti quella di valorizzare il prodotto *Made in Italy*, che va comunicato adeguatamente, in particolar modo enfatizzandone il contesto culturale che è alla base del brand. È proprio questo il punto di incontro tra il marketing e una nuova sensibilità umanistica: la cultura quale punto di forza del brand⁶.

Alle origini del Made in Italy

Le origini dello stile italiano sono molto antiche. Il primo riferimento alla “civiltà della bellezza” risale infatti alla civiltà etrusca, dove è possibile rintracciare gli aspetti di fondo di tale stile: la diffusione del benessere e del culto della bellezza tra i cittadini⁷. In

⁴ BUCCI AMPELIO, CODELUPPI VANNI, FERRARESI MAURO, *Il Made in Italy*, Carocci, Roma, 2011.

⁵ <https://www.statista.com/page/Made-In-Country-Index>

⁶ BETTIOL MARCO, *Raccontare il Made in Italy: un nuovo legame tra cultura e manifattura*, Marsilio Editori, Venezia, 2015.

⁷ BENINI ROMANO, *Lo stile italiano. Storia, economia e cultura del Made in Italy*, Donzelli Editore, Roma, 2018.

particolar modo, è forte il concetto di personalità, che con l'impero romano si congiunge con il diritto e l'etica, che diverranno elementi chiave dello stile italiano. Per essi si intende dunque la dimensione sociale e giuridica di ciascun individuo, che si fondono con l'abito e lo stile di vita; così come il rapporto tra il bene e il bello, insieme al gusto ricercato, diverranno un lascito importante da parte della cultura romana ai nostri giorni⁸. In seguito a secoli di affermazione, lo stile italiano in quanto tale ha raggiunto il pieno riconoscimento solo negli anni Cinquanta del Novecento, giungendo ad assumere una natura dalla forte identità e in grado di rappresentare usi e costumi molto antichi. Il periodo antecedente all'affermazione del *Made in Italy* corrisponde allo sviluppo industriale postbellico che ha permesso la rinascita economica italiana. Nonostante la guerra dilaniasse il Paese, stupiva come la popolazione non avesse perso il gusto della bellezza: nelle grandi città si vedevano infatti donne vestite elegantemente e il loro charme si fondeva con l'armonia architettonica circostante⁹. Gli anni della Ricostruzione del dopoguerra videro la ripresa economica delle imprese grazie agli aiuti statunitensi, e in particolar modo ne poté trarre beneficio l'industria tessile. La moda italiana subì infatti uno slancio senza precedenti, dettato da una diffusa energia che diede vita a numerose iniziative in tale ambito. Non si trattava tuttavia dell'unico settore in crescita: anche l'artigianato ritrovò grande visibilità in quegli anni presso il pubblico americano. Un contributo fondamentale in tal senso è stato fornito dall'imprenditore Giovanni Battista Giorgini, che ha saputo diffondere le eccellenze italiane alla clientela statunitense, in particolar modo grazie alla mostra itinerante *Italy at work*, basata sulla stretta continuità tra artigianato e design, e, in ultima analisi, tra tradizione e innovazione. Il successo della mostra suscitò in Giorgini un'intuizione chiave: la moda italiana avrebbe potuto incontrare i gusti della clientela d'oltreoceano¹⁰. Tale evento diede infatti la possibilità a Giorgini di acquisire l'attenzione di importanti buyer americani, i quali lo appoggiarono nell'organizzazione della prima sfilata di moda italiana, tenutasi a villa Torrigiani (Firenze) il 12 febbraio 1951¹¹. Giorgini propose alla sfilata una sintesi geniale tra la moda dei secoli precedenti e quella attuale, così da poter dimostrare il fondamentale contributo italiano nella moda attraverso gli anni. La

⁸ *Ibidem*.

⁹ BELFANTI CARLO MARCO, *Storia culturale del Made in Italy*, Il Mulino, 2019.

¹⁰ FADIGATI NERI, *Giovanni Battista Giorgini, la famiglia, il contributo alla nascita del Made in Italy, le fonti archivistiche*, Zona Moda Journal (vol.8, n°1), 2018.

¹¹ BELFANTI CARLO MARCO, *Storia culturale...* op. cit.

creatività della rappresentazione e i costi contenuti dei modelli indussero i buyer a comprare tutti i prodotti presentati¹². Dato lo straordinario successo dell'evento, ad esso viene storicamente fatta ricondurre la nascita del *Made in Italy*. Giorgini ha avuto un'eccellente intuizione in merito al lancio della moda come settore trainante dello stile italiano, nonostante inizialmente si trattasse di un rischio dall'esito incerto in presenza di un grande competitor, ovvero la *Haute couture* francese. L'affermazione del *Made in Italy* ha avuto luogo infatti grazie ad una grande strategia di marketing, all'avanguardia in tale periodo storico. Innanzitutto, Giorgini si è distinto per non aver imitato la moda francese; ha voluto invece esaltare i punti di forza del prodotto italiano. L'imprenditore fiorentino, a seguito di un'analisi del mercato dei consumatori – prevalentemente statunitense – ha proposto una selezione di moda più casual e sportiva, in modo da incontrare le preferenze della clientela¹³. I prodotti presentati da Giorgini non solo avevano uno stile sportivo, ma offrivano un vantaggio d'uso al consumatore: si trattava infatti di abbigliamento utile per attività all'aria aperta, viaggi o sport come lo sci¹⁴. In secondo luogo, il format delle sfilate è stato costruito in modo da proporre tutte le collezioni in un unico luogo, evitando ai buyer inutili spostamenti come invece avveniva agli eventi di moda parigini. Questa decisione sortì un ottimo risultato in termini di tempo e di qualità della rappresentazione: le case di moda proponevano infatti solo i loro cavalli di battaglia e in tempi contenuti. Infine, per emancipare la moda italiana da quella francese, Giorgini presentò lo stile italiano come l'evoluzione di una tradizione estetica che discendeva dal Rinascimento, descrivendo tale narrazione in alcune brochure distribuite ai partecipanti. Si trattava già infatti di un ottimo metodo di comunicazione: il precursore dell'odierno storytelling¹⁵. La strategia di Giorgini fece anche sì che gli aristocratici che prima entravano nei saloni di moda da clienti divenissero loro stessi designers, alimentando in tal modo ancor di più il mercato già in espansione¹⁶. Il cosiddetto “secondo Rinascimento italiano”¹⁷ interessò non solo

¹² *Ibidem*.

¹³ PINCHERA VALERIA, RINALLO DIEGO, *The emergence of Italy as a fashion country: Nation branding and collective meaning creation at Florence's fashion shows (1951 – 1965)*, 2017, in *Business History Journal* (vol. 62, pp. 151-178).

¹⁴ *Fashion Italian Collections Notebook*, in *Vogue*, 15 settembre 1952.

¹⁵ BELFANTI CARLO MARCO, *Storia culturale...* op. cit.

¹⁶ TANGARI D., *Italian fashion industry boom is major postwar phenomenon*, in *The San Francisco Chronicle*, 12 settembre 1954.

¹⁷ Tale analogia si può riscontrare in *From the Italian collections, casual clothes*, *Vogue*, 1 settembre 1951, secondo cui l'Italia postbellica stava rinascendo dalle proprie ceneri e vivendo “the latest of the

l'ambito della moda, bensì si estese a tutti i settori in cui si poteva esprimere la creatività italiana, sinonimo del buon gusto e della tradizione. Infatti, grazie alla strategia operata da Giorgini, si diffuse il pensiero secondo cui il popolo italiano, avvezzo alla bellezza visiva dell'ambiente circostante, avesse un talento innato per la creatività, in qualsiasi ambito di lavoro¹⁸. Pertanto, grazie a figure imprenditoriali come Giorgini, l'Italia degli anni Cinquanta riuscì gradualmente a smentire le previsioni economiche poco incoraggianti che ci si attendeva all'epoca, frutto di un paese ancora caratterizzato dall'arretratezza e dal basso reddito pro-capite. Ben presto iniziò a diffondersi l'idea secondo cui “vi fossero nel Paese, in una società animata da una gran voglia di fare e di migliorare, maggiori capacità e risorse di quanto si pensasse”¹⁹. Questa nuova attitudine di positività, unita agli aiuti economici di cui trasse beneficio l'Italia e all'adesione al Mercato comune europeo diede vita a un vero e proprio “miracolo economico”. Tale ripresa è stata possibile grazie alla nascita di una miriade di piccole e medie imprese (PMI), formate da artigiani che decisero di mettersi in proprio dando luogo a “un'esplosione di imprenditorialità”²⁰. In aggiunta, secondo Becattini, le condizioni nelle quali versavano i lavoratori dipendenti, caratterizzate dall'esiguità dei salari e dal sottoutilizzo delle loro capacità, li hanno spinti a sviluppare quelle che poi diverranno realtà imprenditoriali ammirate ed esportate in tutto il mondo. In tal modo, i neoimprenditori hanno avuto la possibilità di conciliare quelle che erano le loro passioni, caratterizzate dall'arte del fare, e la produzione industriale. È proprio qui che nasce l'essenza del *Made in Italy*: una produzione raffinata, che unisce le conoscenze della tradizione a quelle tecniche. Sorse così come un evento di massa la medio-piccola imprenditoria, che solo allora fu in grado di rendere l'Italia un paese industriale. Negli anni Settanta si registrò inoltre un progressivo calo di manodopera nella grande impresa a vantaggio di un relativo aumento della stessa nelle PMI, e i settori industriali

Italian renaissances”, e in *Women's Wear Daily*, 11 settembre 1951, che descrisse la presentazione di prodotti italiani da Macy's a New York come una rassegna del “secondo Rinascimento dell'artigianato italiano”.

¹⁸ SNOW CARMEL, *Italy's Artistry lends enchantment to fashion world's country's skill exhibited in revival of industry*, in *New York Journal*, 27 agosto 1951.

¹⁹ CASTRONOVO VALERIO, *Storia economica d'Italia – Dall'Ottocento al 2020*, Einaudi, 2021.

²⁰ BECATTINI GIACOMO, *Il calabrone Italia – Ricerche e ragionamenti sulla peculiarità economica italiana*, Il Mulino, Bologna, 2007.

tradizionali fecero spazio a quelli più merceologici del *Made in Italy*, tra cui spicca in modo consistente anche il settore agroalimentare²¹.

Dal *Country of origin effect* al *Made in Italy* come brand

Dalla fine degli anni Sessanta, si diffuse il concetto del *Country of origin effect*, secondo cui la percezione del prodotto acquistato fosse già insita nel consumatore nel momento in cui quest'ultimo venisse a conoscenza del paese di provenienza. La prima evidenza di tale concetto si può trovare in Schooler, il quale nel 1965 riscontrò che alcuni studenti guatemaltechi diffidavano dai prodotti provenienti da El Salvador e Costa Rica, a differenza dei prodotti messicani²². Pertanto, lo studioso, in seguito ad un'attenta analisi, scoprì che generalmente i prodotti stranieri venivano più apprezzati da acquirenti di sesso femminile, con una buona istruzione e che solitamente godevano di una discreta agiatezza economica. A tal proposito, Reiersen nel 1967 riscontrò che l'utilizzo di una buona comunicazione e promozione migliorasse la percezione dei prodotti stranieri all'estero, in particolare riferimento a quelli italiani. Secondo lo studioso però, una buona strategia di marketing ha potuto funzionare perché non vi era un pregiudizio troppo forte e limitante a livello internazionale nei confronti dell'Italia. In ultima analisi, a prescindere dall'eventuale pregiudizio, tutti gli studi confermavano già all'epoca che il *country of origin* incidesse in una qualche misura sull'acquirente e sulla sua volontà di acquistare il prodotto, sia positivamente che negativamente²³. In particolar modo, si dedusse in seguito che non tutti i prodotti di un paese possono trarre beneficio dal *Country of origin effect*, bensì coloro che sono considerati maggiormente in sintonia con l'identità del paese stesso²⁴. Nel caso dell'Italia, secondo Marco Fortis, oggi sono quattro i macrosettori strettamente associati all'immagine del nostro paese nell'immaginario collettivo mondiale²⁵. Si tratta infatti delle cosiddette quattro "A": Abbigliamento-moda, Arredo-casa, Automazione-meccanica, Agroalimentare. La prima categoria è rappresentata dai beni tradizionalmente legati alla cura della persona (abiti, calzature, gioielli, occhialeria, articoli sportivi), la seconda concerne i beni ad uso

²¹ *Ibidem*.

²² BILKEY WARREN, NES ERIK, *Country-of-origin effects on product evaluations*, in *Journal of International Business Studies*, 1982.

²³ *Ibidem*.

²⁴ BUCCI AMPELIO, CODELUPPI VANNI, FERRARESI MAURO, *Il Made in Italy...* op. cit.

²⁵ FORTIS MARCO, *Le due sfide del Made in Italy: globalizzazione e innovazione. Profili di analisi della seconda conferenza nazionale sul commercio con l'estero*, Il Mulino, 2005.

ripetuto della casa (mobili, piastrelle, utensili, rubinetteria), la terza e più recente è relativa alla produzione tecnologica (macchinari, impianti industriali, mezzi di trasporto, elettrodomestici), e infine l'ultima categoria si identifica in tutti quei beni alimentari che fanno parte della dieta mediterranea italiana (pasta, vino, formaggi, olio d'oliva). I settori, sebbene molto diversi fra loro, condividono numerosi nessi fittamente intrecciati, che rispondono ad un unico complesso di stimoli di sviluppo²⁶. Essi sono così collegati tra loro da aver permesso l'uno lo sviluppo dell'altro, sia in termini di risorse economiche che nell'ambito dell'immagine del *Made in Italy* che riuscivano sempre più a caratterizzare. Ogni prodotto italiano rappresentato dalle quattro "A" ha pertanto un patrimonio storico e culturale talmente ampio e radicato da essere riuscito a eccellere sul mercato in una sintesi di dedizione e raffinatezza. Infatti, le nascenti PMI, a differenza delle imprese più grandi e "navigate", si sono ritrovate a dover fronteggiare dei continui mutamenti nella domanda e una spietata competitività²⁷; fattori che le spinsero a perfezionare continuamente i loro prodotti. È questo uno dei motivi per cui storicamente a livello internazionale il prodotto italiano gode di un'ottima reputazione. Un'altra caratteristica vincente del brand *Made in Italy* è l'attitudine a valorizzare il *know-how*²⁸, un'attenta e minuziosa cura della tradizione artigianale tramandata da secoli. Tuttavia, è sovente difficile "misurare" tale caratteristica, in quanto si tratta di una particolarità intangibile del prodotto italiano. Vale la pena qui sottolineare pertanto la differenza tra qualità intrinseca e percepita. Un prodotto con un'alta qualità intrinseca è un prodotto valido dal punto di vista oggettivo, con caratteristiche tecniche e funzionali avanzate. La qualità percepita ne è la relativa traduzione: essa esprime il grado di soddisfazione della clientela e può essere aumentata mediante delle buone strategie di marketing, che conducono l'acquirente a considerare l'impresa un *brand*. Il legame è indissolubile: ad un'alta qualità intrinseca equivale un grande vantaggio d'uso. Il prodotto *Made in Italy* infatti gode di una buona qualità percepita, frutto di adeguate strategie comunicative, tra cui quella originaria operata da Giorgini negli anni Cinquanta. Un altro aspetto molto rilevante delle PMI sorte in Italia negli anni Sessanta fu la loro tendenza a organizzarsi in una rete di territori circoscritti, che marcano la nascita dei cosiddetti "distretti industriali", che ricordano quelli britannici del secolo

²⁶ BECATTINI GIACOMO, *Il calabrone Italia...* op. cit.

²⁷ CASTRONOVO VALERIO, *Storia economica d'Italia...* op. cit.

²⁸ BECATTINI GIACOMO, *Il calabrone Italia...* op. cit.

XIX²⁹. L'elemento innovativo di tale fenomeno consiste nel fatto che le imprese, situate nelle stesse concentrazioni territoriali, coltivassero rapporti di cooperazione tra loro. Infatti, la loro contiguità ha reso impossibile ogni tipo di monopolio spaziale assoluto di determinate imprese su altre, anzi, ha permesso di percepire maggiormente le mosse dei concorrenti e di elaborare una sorta di analisi di mercato; fattori che hanno solo perfezionato la qualità e il *know-how* della produzione. Si svilupparono così "infrastrutture comuni, cooperazione di acquisto e di vendita, centri di formazione professionale, e molte e diverse forme associative"³⁰. Inoltre, non si trattò solo di un'interdipendenza sul piano tecnico, bensì anche di un "contagio intellettuale", derivante da un'elaborazione comune dei momenti produttivi e dalla vita ordinaria degli operatori del distretto. Tale fenomeno risultò in una gamma di prodotti e uno stile molto peculiari, che finirono per confluire in tutti i settori del Made in Italy³¹. In ultima analisi, il distretto è un ambiente dove le imprese cooperano tra di loro in modo "economicamente virtuoso", alimentando la crescita della produttività. Si trattava di una strategia all'avanguardia per un'epoca in cui apparentemente un competitor rappresenterebbe una presenza ostile. Infatti, come sottolinea Philip Kotler nel 2017, è proprio la connettività, ovvero la capacità di "creare rete" il vantaggio cruciale per le imprese, che permette loro di essere più competitive sul mercato³². Non meno importante è la struttura altamente specializzata della rete commerciale italiana. Infatti, tra gli anni Sessanta e Settanta in Italia si diffuse un importante cambiamento del consumo: grazie ai salari più elevati, la popolazione smise di limitarsi ai bisogni di base, bensì iniziò a ricercare beni di consumo dalla maggior qualità³³. A tal proposito, si sottolinea la peculiarità del consumatore italiano medio che si è andato sviluppando negli anni: un acquirente molto esigente e selettivo, a tratti incontentabile³⁴, soprattutto nell'ambito agroalimentare. Tale caratteristica, che può sembrare uno svantaggio, ha invece anch'essa permesso un perfezionamento senza eguali della produttività delle PMI italiane, che hanno puntato a offrire prodotti sempre più eccellenti e dal notevole

²⁹ BECATTINI GIACOMO, *Distretti industriali e Made in Italy – Le basi socioculturali del nostro sviluppo economico*, Bollati Berlinghieri, Torino, 1998.

³⁰ *Ibidem*.

³¹ BECATTINI GIACOMO, *Il calabrone Italia...* op. cit.

³² KOTLER PHILIP, KARTAJAYA HERMAWAN, SETIAWAN IWAN, *Marketing 4.0 – Moving from traditional to digital*, Wiley, Hoboken, 2017.

³³ CASTRONOVO VALERIO, *Storia economica d'Italia...* op. cit.

³⁴ BECATTINI GIACOMO, *Distretti industriali e Made in Italy...* op. cit.

vantaggio d'uso, in particolare nell'ambito agroalimentare, di cui verrà successivamente proposta un'analisi. Le premesse storiche sopra citate hanno condotto ad una vera e propria affermazione a livello internazionale del *Made in Italy*. Come sottolinea Marco Fortis, negli anni Novanta ha avuto luogo un passaggio cruciale: l'etichetta *Made in Italy* da indicatore di provenienza è diventato indicatore di qualità³⁵; è definitivamente diventato un brand e dunque gode di un'elevata qualità percepita presso i suoi consumatori. Ha così inizio il periodo di piena affermazione del *Made in Italy* a livello internazionale. In seguito ad una panoramica sul fenomeno e le strategie dell'internazionalizzazione, si propone pertanto un'analisi del *Made in Italy* sul mercato internazionale.

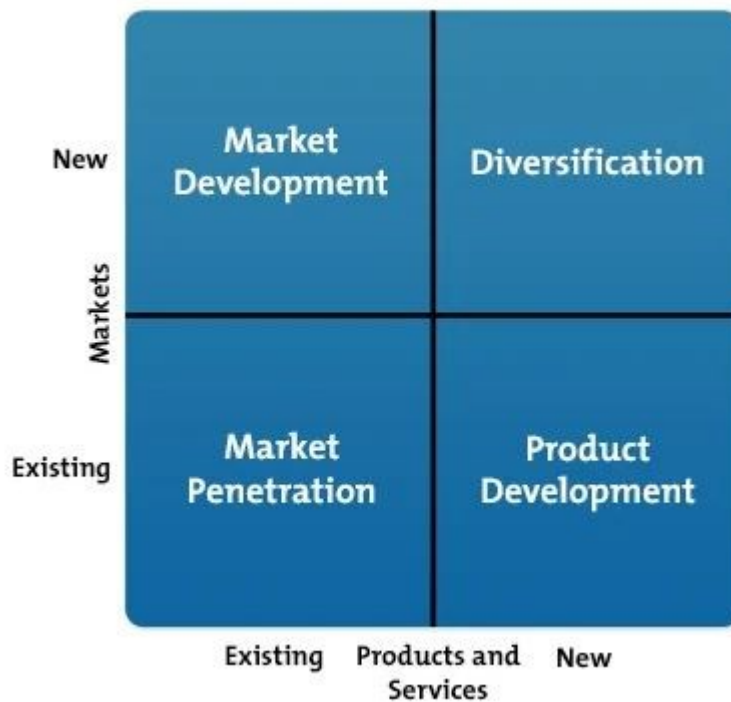
Il fenomeno dell'internazionalizzazione

L'internazionalizzazione è un fenomeno dalla grande rilevanza nell'attuale periodo storico. Già a partire dagli anni Sessanta, il mondo ha lasciato gradualmente spazio a uno scenario globalizzato, in cui nessuna nazione è totalmente isolata rispetto alle altre. Ciò ha comportato un generale aumento della competitività e una relativa perdita per le imprese della propria "comfort zone". Questa tendenza ha condotto le imprese ad adeguarsi strategicamente ai mutamenti del mercato. Prima di analizzare cosa ha significato tale fenomeno per il *Made in Italy*, è opportuno approfondire l'evoluzione del concetto di internazionalizzazione durante gli anni.

Prima di analizzare i contributi della letteratura alle teorie sull'internazionalizzazione, è doveroso citare un concetto che si rivelerà essenziale nell'ambito delle strategie di marketing internazionale: la matrice di Ansoff. L'accademico statunitense di origine russa nel 1957 ha elaborato tale teoria poiché riteneva che un'impresa, al fine di essere competitiva, dovesse necessariamente estendere la propria attività. L'apertura verso l'estero può dunque essere svolta mediante i seguenti metodi: penetrazione del mercato, estensione del mercato, sviluppo del prodotto e diversificazione del prodotto o mercato³⁶.

³⁵ FORTIS MARCO, *Le due sfide del Made in Italy...* op. cit.

³⁶ ANSOFF IGOR, *Strategies for Diversification*, in *Harvard Business Review* (Vol. 35, n°5), 1957.



1- Rappresentazione della matrice di Ansoff

La penetrazione del mercato consiste nel tentativo di raggiungere una quota di mercato – e dunque un numero di clienti – maggiore, laddove l’impresa è presente con prodotti già esistenti. Si tenta dunque di attrarre nuovi consumatori attraverso politiche di prezzo, attività di marketing e comunicazioni pubblicitarie. L’estensione del mercato è una strategia in cui l’impresa tenta di vendere i propri prodotti già esistenti a nuovi mercati, eventualmente con modifiche legate al mercato di riferimento. Si sottolinea infatti proprio l’abilità a modificare il prodotto in base ai gusti riscontrati nei paesi esteri, un fenomeno ricorrente in particolare nell’ambito agroalimentare *Made in Italy*. Lo sviluppo del prodotto prevede la realizzazione di modifiche ai prodotti esistenti o la creazione di nuovi all’interno dei mercati attualmente coperti. Tale manovra viene preceduta da un’accurata ricerca di mercato al fine di individuare le novità che potrebbero gradire i consumatori. Infine, la diversificazione punta alla vendita di nuovi prodotti in nuovi mercati. Si tratta della modalità che presenta il più alto tasso di rischio proprio per l’esito incerto e difficile da prevedere; tuttavia potenzialmente è in grado di sortire risultati eccellenti. La matrice di Ansoff viene tutt’oggi utilizzata all’interno delle imprese nella pianificazione delle proprie strategie di marketing, associato comunemente al concetto del ciclo di vita del prodotto elaborato da Vernon, di cui si

discorrerà in seguito. Infatti, solitamente la fase di penetrazione del mercato coincide con l'introduzione di un prodotto, seguita dall'estensione del mercato parallelamente allo sviluppo del prodotto. Segue la fase di maturità del prodotto e del declino, in cui l'impresa si trova solitamente ad affrontare il passaggio di diversificazione. Secondo Ansoff, prima di procedere con una delle quattro modalità, è necessario comprendere quale obiettivo e strategia desidera perseguire l'impresa, ed eventualmente intraprendere più modalità contemporaneamente oppure in maniera sequenziale³⁷.

Il primo economista che elaborò una vera e propria teoria dell'internazionalizzazione fu Stephen Hymer, che nel 1960 giunse alla conclusione che alle imprese che si insediavano in un paese estero rispetto al proprio si presentassero degli svantaggi dovuti proprio alla loro condizione di società non nazionali³⁸. Hymer infatti, constatò che gli investimenti diretti non fossero semplicemente movimenti internazionali di capitale, bensì un insieme di transazioni che permettevano il trasferimento di capitali, tecnologie, conoscenze; in ultima analisi una vera e propria attività d'impresa³⁹. Dunque, avere la possibilità di esercitare in un paese estero significava per un'impresa dover fronteggiare una serie di ostacoli, a cui le imprese locali non erano invece soggette, e che quindi come tali avevano diritto a una serie di vantaggi. È pertanto possibile sostenere che l'internazionalizzazione equivalga al possesso per le imprese di determinati vantaggi nelle loro attività presso gli stati esteri. I suddetti vantaggi possono essere molteplici, in primo luogo relativamente al costo, e quindi al controllo delle tecniche di produzione e a condizioni favorevoli sui mercati finanziari. Si può trattare di vantaggi di differenziazione: preferenza dei consumatori di marchi specifici, controllo di punti vendita strategici, economie che permettono investimenti di marketing. Ma ciò che vale la pena sottolineare è che a differenza di quanto sovente avviene, in alcuni casi per le imprese i vantaggi possono essere superiori in un paese estero, poiché le imprese locali non godono di un buon posizionamento. Per Hymer ciò costituisce un ottimo motivo per cui puntare all'internazionalizzazione: il vantaggio derivante dall'assenza di validi competitor è in grado di compensare gli ostacoli relativi al fatto di operare in un paese

³⁷ ANSOFF IGOR, *Strategies for Diversification...* op. cit.

³⁸ HYMER STEPHEN, *The international operation of national firms: a study of direct investment*, M.I.T. Press, 1960.

³⁹ DEMATTE' CLAUDIO, PERRETTI FABRIZIO, MARAFIOTI ELISABETTA, *Strategie di internazionalizzazione*, Egea, Milano, 2008.

estero⁴⁰. Quest'osservazione può essere rilevante nel caso del *Made in Italy*, in quanto alcuni settori merceologici nei quali operano le PMI italiane sono scarsamente presenti o totalmente assenti in alcuni paesi esteri.

A partire da Hymer, si sono sviluppate ulteriori teorie sull'internazionalizzazione, una delle quali venne elaborata nel 1966 da Raymond Vernon, che si concentrò sul ciclo di vita del prodotto, precedentemente citato. Secondo lo studioso, i paesi economicamente più avanzati godevano del vantaggio innovativo di poter anticipare le dinamiche della domanda di altri paesi, proprio perché già sperimentate nel proprio⁴¹. Raggiunta la fase di maturità di un prodotto affermatosi nel mercato domestico, diventava possibile iniziare a inserirsi su quelli esteri attraverso l'espansione delle unità produttive.

Tuttavia, le suddette teorie presentavano dei limiti o obiezioni strutturali, che si è tentato negli anni di far fronte. Un punto di svolta è rappresentato da John Dunning, il quale innanzitutto divise le imprese in base al loro mercato di riferimento e conseguentemente in base ai loro obiettivi. In seguito, sviluppò per la prima volta nel 1977 il cosiddetto paradigma eclettico, secondo cui individuò i vantaggi riconducibili a tre categorie di variabili interdipendenti (*O-L-I*): la proprietà (*Ownership*), la localizzazione (*Location*), l'internalizzazione (*Internalization*)⁴². La componente *O* rappresenta l'idea secondo cui l'impresa internazionale possiede un vantaggio competitivo unico rispetto alle imprese straniere locali, sostanzialmente riconducibile allo sfruttamento delle risorse e competenze. La componente *L* concerne la presenza di condizioni favorevoli in alcune regioni nei confronti delle imprese multinazionali, mentre la componente *I* riguarda il vantaggio dell'internalizzazione, secondo cui vi sarebbero dei benefici per l'impresa nel controllo diretto delle proprietà.

Un modello sul processo di internazionalizzazione è stato inoltre sviluppato da Johanson e Valne nel 1977, che lo hanno denominato "modello di Uppsala". I ricercatori scandinavi si sono infatti ritrovati a spingere le loro imprese sul mercato

⁴⁰ *Ibidem*.

⁴¹ VERNON RAYMOND, *International investment and international trade in the product cycle*, in *The Quarterly Journal of Economics* (vol. 80, N°2), 1966.

⁴² DUNNING JOHN, *Multinational Enterprises and the Global Economy*, Addison-Wesley, Reading, 1993.

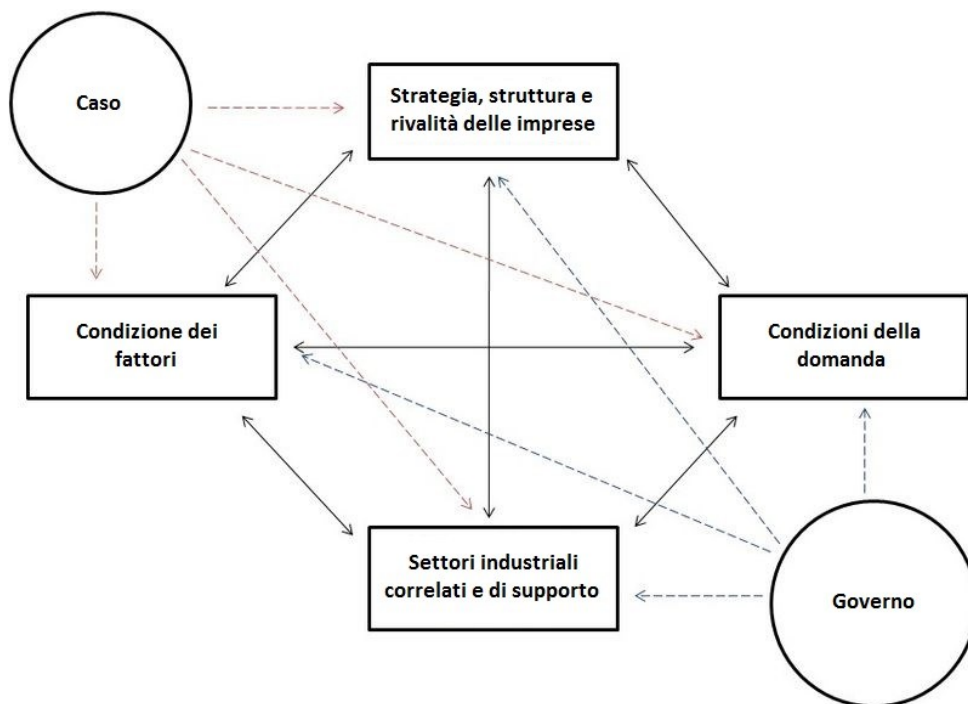
internazionale a causa delle limitate dimensioni del loro mercato domestico⁴³. Gli autori distinguono così quattro stadi di sviluppo internazionale su cui ritengono che si fondi l'espansione dell'impresa, dove ciascuno degli stadi conduce a un maggior coinvolgimento e livello di attività imprenditoriale. Si parte infatti da un'assenza di attività, per poi passare all'esportazione attraverso agenti, in seguito alla costituzione di una filiale commerciale estera e infine di un'unità produttiva. I ricercatori sottolineano la necessità per l'impresa di muoversi all'interno del mercato internazionale in base alla distanza psichica rispetto al mercato domestico. Quest'ultima costituisce l'insieme dei fattori che ostacolano il flusso informativo dell'azienda: la lingua, usi e costumi, le differenze culturali. È infatti meno rischioso approcciarsi a un mercato con un la minor distanza psichica possibile. In più, l'esperienza è un fattore decisivo: un elemento di rischio importante è rappresentato dalle incognite cui si va incontro nel processo di internazionalizzazione, che possono essere attenuate sia con una buona conoscenza del mercato attuale che con un discreto livello di esperienza, che permette di intraprendere decisioni più rischiose e di prevedere cambiamenti nelle strategie⁴⁴.

Un contributo fondamentale alla letteratura si può riscontrare in Micheal Porter, che ha cercato di individuare il motivo per cui in riferimento a determinati settori industriali alcune imprese sono in grado di ottenere un vantaggio competitivo e un ottimo posizionamento rispetto a altrettanto validi competitor su scala mondiale⁴⁵. L'analisi si propone infatti di identificare gli elementi alla base dell'affermazione di un'industria che favoriscono il vantaggio competitivo nazionale. Quest'ultimo è determinato da un sistema di quattro elementi conosciuto come il "diamante" di Porter, il cui nome deriva proprio dalla forma della struttura che lo compone.

⁴³ JOHANSON JAN, VAHLNE JAN-ERIK, *The internationalization process of the firm - A model of knowledge development and increasing foreign market commitments*, in *Journal of International Business Studies* (vol. 8, n°1), 1977.

⁴⁴ DEMATTE' CLAUDIO, PERRETTI FABRIZIO, MARAFIOTI ELISABETTA, *Strategie di internazionalizzazione...op. cit.*

⁴⁵ *Ibidem.*



2 - Il "diamante" di Porter, elaborato nel 1990

Il primo di queste componenti concerne le condizioni dei fattori, ovverosia lo stock di fattori di produzione di cui una nazione dispone, che possono essere risorse umane, fisiche, di conoscenza, di capitali o infrastrutture⁴⁶. Il vantaggio competitivo di tali condizioni, peraltro, può nascere da una scarsità in alcuni fattori, poiché la carenza di alcune risorse può creare pressioni affinché l'innovazione riesca a superarli. Un esempio virtuoso dell'applicazione di tale condizione nell'ambito della meccanica *Made in Italy* è la produzione e lavorazione di acciaio della zona di Brescia. Le nascenti imprese della zona hanno inizialmente dovuto fronteggiare la scarsità di materiale grezzo e i costi di energia e trasporto elevati. Hanno creato perciò degli stabilimenti tecnologicamente avanzati che richiedevano costi relativamente modesti di energia e, al posto che importare materiale grezzo, hanno iniziato a lavorare gli scarti del metallo, abbondantemente presenti nel territorio. Così facendo è stato possibile convertire una condizione di svantaggio in un considerevole vantaggio competitivo⁴⁷. Il secondo elemento del "diamante" riguarda le condizioni della domanda interna dei prodotti dei diversi settori, che si determinano in base a tre attributi: la domanda domestica, le

⁴⁶ PORTER MICHAEL, *The competitive advantage of Nations*, The Free Press, New York, 1990.

⁴⁷ *Ibidem*.

dimensioni della domanda e il modello di crescita e l'internazionalizzazione della domanda interna. In particolare, quest'ultima categoria concerne i meccanismi attraverso cui le preferenze interne di un paese vengono trasmesse ai mercati esteri. Infatti, secondo Porter, vi sono degli acquirenti locali mobili che viaggiano frequentemente di nazione in nazione e conseguentemente portano con sé la domanda di prodotti che in seguito apre mercati geografici nuovi per le imprese. A tal proposito si può effettuare un'osservazione nell'ambito del *Made in Italy*: la migrazione di un'elevata porzione di popolazione italiana negli Stati Uniti a partire dal dopoguerra si è rivelata cruciale per l'ampliamento del mercato di prodotti italiani. Infatti, "il mondo dell'emigrazione presenta una vivacità notevole e una grande capacità di attrazione per l'internazionalizzazione delle imprese, la promozione del turismo e la collocazione sui mercati esteri del *Made in Italy*"⁴⁸. Gli italiani emigrati negli Stati Uniti hanno così in primo luogo creato delle comunità dalla forte identità culturale. Tale rilevante presenza unita alla crescente industrializzazione italiana ha creato un grande impatto dal punto di vista commerciale nella regione nordamericana. Ciò ha contribuito a plasmare nel mercato statunitense un'immagine positiva in primis della cultura italiana, e conseguentemente nel prodotto *Made in Italy*⁴⁹. Si può sottolineare un beneficio consistente a tal proposito proprio nell'ambito agroalimentare: i migranti italiani sovente portavano con sé numerosi prodotti culinari provenienti dall'Italia e tale fenomeno con il tempo ha condotto all'apertura di ristoranti e di esportazioni di prodotti culinari italiani nei paesi di destinazione⁵⁰. Il flusso migratorio influisce anche su un altro aspetto della sottocategoria dell'internazionalizzazione della domanda, ovvero sia l'imitazione di acquirenti esteri di determinati consumi, che viene inoltre spinta dalla diffusione della cultura. A partire dagli anni '60, l'Italia beneficia di una grande attenzione mediatica derivante dalle più famose rappresentazioni cinematografiche del Belpaese durante gli anni del miracolo economico, come il film *La dolce vita* di Federico Fellini. Le imprese italiane infatti beneficeranno negli anni a venire del lascito culturale fornito dai media a livello internazionale. Il terzo elemento consiste nella

⁴⁸ COLUCCI MICHELE, *La risorsa emigrazione – Gli italiani all'estero tra percorsi sociali e flussi economici, 1945-2012*, a cura dell'Istituto per gli Studi di Politica Internazionale, 2012.

⁴⁹ LANZILOTTA LUCA, *Il caso Starbucks: l'italiano come lingua di commercio e cultura negli Stati Uniti*, in *Italica – American Association of Teachers of Italian* (vol. 91, n°1), 2014.

⁵⁰ GRANDI ALBERTO, *Pizza, Rice and Kebabs: Migration and restaurants*, in *World History Bulletin* (vol. 30, n°1), 2014.

presenza di settori industriali correlati e di supporto competitivi, ovvero dei fornitori a livello internazionale. Ciò costituisce un vantaggio poiché comporta un notevole accesso a mezzi di produzione, materie prime, competenze, innovazioni. Infatti, i fornitori negli anni hanno avuto la possibilità di collaudare numerosi prototipi e maturare un discreto bagaglio di conoscenze ed esperienze, cui possono attingere le nuove imprese che si affacciano sul mercato internazionale. Si crea così una grande opportunità di interscambio di competenze e tecnologie, di cui beneficia anche il settore della gioielleria italiana. Infatti, la produzione di gioielli in oro e argento italiana spicca tra i leader mondiali anche perché una rete ben nutrita di imprese italiane fornisce loro macchinari tecnologicamente avanzati per il riciclaggio di metalli preziosi e la realizzazione di gioielli. Una simile organizzazione si può ritrovare anche nell'ambito della produzione italiana di calzature in pelle⁵¹. Si può dunque rilevare come in alcuni contesti la "rivalità domestica" sia un bene, poiché induce le industrie a cooperare e a perfezionare continuamente la qualità del proprio prodotto. Il quarto determinante del "diamante" fa riferimento alla strategia, struttura e rivalità delle imprese, che dipendono in modo consistente dal contesto e dalle circostanze in cui esse sorgono. Nessun sistema manageriale ha infatti validità universale: ogni strategia dipende dal suo mercato di riferimento. I paesi avranno pertanto più facilmente successo nei settori in cui le strategie e le modalità di organizzazione si adattano bene alle fonti del vantaggio competitivo⁵². Per esempio, in Italia spesso le imprese che diventano validi competitor in una determinata porzione di mercato mondiale sono realtà piccole e a conduzione familiare. Conseguentemente, in settori industriali in cui le imprese italiane sono leader mondiali, una strategia che punta alla personalizzazione dei prodotti, al marketing di nicchia e all'abilità a far fronte ai rapidi cambiamenti potrebbe essere un buon metodo per rispondere in modo positivo al contesto nel quale è inserita. La stessa strategia manageriale applicata a delle realtà più grandi locate in un altro contesto si rivelerebbe disastrosa⁵³; l'analisi di mercato è perciò un passaggio essenziale. Come sottolinea Porter, ogni impresa deve però fronteggiare due variabili indipendenti che sono fuori dal suo controllo, ovvero il ruolo del governo e del caso. Il governo può influenzare – sia

⁵¹ PORTER MICHAEL, *The competitive advantage of Nations*...op. cit.

⁵² DEMATTE' CLAUDIO, PERRETTI FABRIZIO, MARAFIOTI ELISABETTA, *Strategie di internazionalizzazione*...op. cit.

⁵³ PORTER MICHAEL, *The competitive advantage of Nations*...op. cit.

positivamente che negativamente - ciascuno dei quattro determinanti attraverso sussidi, regolamentazioni, politiche sui mercati. Le specifiche qualità e interazioni tra questi fattori fa sì che ogni paese abbia, in relazione a particolari settori industriali, un vantaggio competitivo rispetto alle altre, che diventa la propria “base domestica”. In aggiunta, gli eventi casuali come invenzioni, discontinuità o conflitti politici possono cambiare l’assetto del mercato internazionale, offrendo l’opportunità ad alcune imprese di effettuare spostamenti nelle posizioni competitive. Porter si sofferma infine su quanto, nel caso del settore della produzione italiana di ceramica, il “diamante” sia una strategia vincente. Infatti, la produzione di piastrelle di ceramica nata a Sassuolo nell’immediato dopoguerra, quando si era palesata una forte necessità di ricostruzione delle infrastrutture, è la dimostrazione che le imprese fondate sul dinamismo e sul cambiamento abbiano un notevole successo. Inizialmente, i produttori di ceramica erano costretti a importare l’argilla bianca da paesi esteri poiché provvisti solo di quella rossa. Con il tempo hanno sviluppato macchinari avanzati di lavorazione dell’argilla, che in seguito si sono rivelati di forte interesse presso i paesi esteri, i quali ne hanno richiesto l’esportazione. Ciò ha fatto sì che si sviluppasse nel territorio modenese uno studio accurato e approfondito sull’uso della ceramica e sull’analisi del prodotto. Il crescente ed esigente mercato domestico e la forte rivalità geografica hanno condotto ad un perfezionamento ancora maggiore della qualità ed innovazione del prodotto. Ciò ha permesso un ingresso consistente nel mercato mondiale, ottenuto anche grazie alla presenza di realtà industriali correlate di supporto. Si è creata così una vera e propria sottocultura della ceramica, che rappresenta probabilmente il più consistente vantaggio competitivo di questa realtà⁵⁴.

Il modello elaborato da Porter ha avuto una risonanza assai notevole negli anni; ciononostante sono stati individuati alcuni limiti nella teoria, come il relativo approccio eccessivamente deterministico secondo cui l’impresa viene pesantemente condizionata dal sistema nazionale. Si è tentato così negli anni di superare i limiti delle teorie precedenti elaborandone di nuove; tuttavia attualmente non esiste un’unica teoria dell’internazionalizzazione. Ci si propone, attraverso i nuovi modelli ideati, di motivare alcuni fenomeni che si verificano nell’esperienza reale e che non sono mai stati identificati negli schemi teorici. Ma nonostante l’assenza di una teoria generale unificata

⁵⁴ *Ibidem*.

sull'internazionalizzazione, alcuni capisaldi riguardo al marketing internazionale sono già noti e vengono quotidianamente e ampiamente analizzati e applicati. Ciò che vale la pena sottolineare in merito all'internazionalizzazione nel ventunesimo secolo, è la presenza di "frontiere sociali": oggi le imprese sono tenute a misurarsi con culture differenti che plasmano in una qualche misura anche i processi economici. La sfida è infatti quella di superare non solo le barriere geografiche ma anche e soprattutto quelle sociali⁵⁵, tentando di elaborare strategie *ad hoc*, che verranno successivamente approfondite nell'elaborato.

Le strategie d'internazionalizzazione

Una spinta importante all'internazionalizzazione si ottiene quando estendere la propria attività oltre i confini nazionali si traduce per l'impresa in un maggior vantaggio competitivo, che può derivare da un "miglior accesso alle risorse distintive; oppure, dal rafforzamento della propria immagine e reputazione; dalla possibilità di avere una relazione più diretta con nuovi clienti; da un migliore sfruttamento delle economie di scala o di estensione; dall'opportunità di migliorare la produttività e/o ridurre i costi"⁵⁶. Tuttavia, possono esistere molteplici motivazioni che spingono l'impresa all'internazionalizzazione, che si possono ricondurre a ragioni interne o esterne. Le motivazioni interne fanno riferimento alla volontà di sfruttare il vantaggio competitivo sui mercati internazionali volto ad aumentare il proprio potere di mercato. Tali manovre possono essere particolarmente stimolate anche dall'azione di istituzioni pubbliche o di organizzazioni private e pertanto comunemente in questo caso si parla di internazionalizzazione attiva. È pertanto ragionevole puntare all'internazionalizzazione quando si stima di ottenere un maggior margine di profitto, come per esempio generalmente accade con i beni di lusso nei mercati asiatici⁵⁷. Le motivazioni esterne sono invece essenzialmente legate alle condizioni ambientali, che pongono all'impresa dei vincoli tali per cui l'internazionalizzazione non diventa più una scelta, bensì un imperativo indispensabile per la sopravvivenza dell'attività imprenditoriale. Si parla

⁵⁵ DEMATTE' CLAUDIO, PERRETTI FABRIZIO, MARAFIOTI ELISABETTA, *Strategie di internazionalizzazione...* op. cit.

⁵⁶ FONTANA FRANCO, CAROLI MATTEO, *Economia e gestione delle imprese*, The McGraw-Hill Education, Milano, 2017.

⁵⁷ KOTLER PHILIP, KOTLER MILTON, *Market your way to growth: 8 ways to win*, John Wiley & Sons, Hoboken, 2013.

infatti in questo caso di internazionalizzazione “passiva” del settore⁵⁸, per esempio nel caso in cui vi sia l’attacco di un concorrente estero nel proprio mercato locale. Un’altra motivazione esterna può essere riconducibile alla presenza di clienti all’estero, che tendono a “trainare” le imprese che li riforniscono in paesi stranieri, sviluppando un rapporto commerciale di mutua collaborazione, e dunque presentando nuove e significative opportunità commerciali⁵⁹. In questo caso è anche possibile raggiungere economie di scala che permettono di ridurre i costi complessivi grazie alla presenza di un maggior numero di clienti esteri⁶⁰. In base alla descrizione di cui sopra, appare evidente che essendo le tipologie di internazionalizzazione differenti, non esiste un unico modo per sviluppare delle strategie ad esse correlate, bensì queste ultime possono essere diverse in relazione ai relativi processi. Al fine di evitare situazioni di incertezza sui fattori coinvolti, è opportuno considerare il processo di internazionalizzazione come un fenomeno evolutivo di natura circolare, in cui “ogni fase del processo si basa sulle conoscenze e relazioni costruite nelle fasi precedenti le quali, a loro volta, determinano un cambiamento nell’organizzazione aziendale tale da consentire un ulteriore sviluppo internazionale”⁶¹. Grazie a questo bagaglio esperienziale è oggi possibile non solo alle multinazionali, bensì a tutte le imprese internazionalizzare, grazie al ruolo fondamentale delle reti transnazionali orientate alla vendita e fornitura. Un aspetto molto vantaggioso per il *Made in Italy*, in quanto l’elemento portante del suo vigore sono proprio le piccole e medie imprese.

La scelta delle strategie delle imprese che puntano all’internazionalizzazione deve essere preceduta dalla determinazione degli obiettivi imprenditoriali. Il fine delle imprese è pertanto quello di selezionare risorse, prodotti e mercato in modo tale da generare redditività nel lungo termine. Per comprendere questa fase è necessario fare riferimento alla fissazione del prezzo, uno degli elementi chiave del *Marketing mix*. Il prezzo è costituito infatti tradizionalmente dai costi di produzione e dal margine di profitto che si intende ottenere. Tuttavia, la determinazione del prezzo si compone anche di ulteriori variabili che dipendono dalla singola situazione in cui si trova

⁵⁸ DEMATTE’ CLAUDIO, PERRETTI FABRIZIO, MARAFIOTI ELISABETTA, *Strategie di internazionalizzazione...* op. cit.

⁵⁹ FONTANA FRANCO, CAROLI MATTEO, *Economia e gestione delle imprese...* op. cit.

⁶⁰ KOTLER PHILIP, KOTLER MILTON, *Market your way to growth...* op. cit.

⁶¹ DEMATTE’ CLAUDIO, PERRETTI FABRIZIO, MARAFIOTI ELISABETTA, *Strategie di internazionalizzazione...* op. cit.

l'impresa, come il posizionamento, i prezzi della concorrenza, l'elasticità della domanda. Il vantaggio competitivo si fonda infatti su tre elementi: il valore che gli acquirenti attribuiscono a un bene (e dunque, la rispettiva qualità percepita), il prezzo che un'impresa vi applica e i costi che l'impresa deve sostenere per ottenere il valore del prodotto offerto⁶². L'internazionalizzazione diventa una manovra vantaggiosa nel momento in cui si verifica un divario tra i valori delle variabili coinvolte, in particolare quando il valore del prodotto domestico è superiore al corrispondente valore dei prodotti esteri concorrenti, oppure quando il prezzo applicabile nel mercato estero è superiore al prezzo del mercato nazionale. Una volta determinata l'entità del vantaggio derivante dal prezzo, è possibile individuare una selezione di nazioni che presentano i requisiti richiesti dagli obiettivi perseguiti dall'impresa. Successivamente si determina quali tra le nazioni risultano essere più attrattive dal punto di vista economico, politico, culturale, demografico e competitivo. Per quanto riguarda il dato economico, oggi risulta essere generalmente promettente puntare sulle economie in forte crescita, in particolare i paesi BRIC, ivi inclusa la Russia⁶³. Tuttavia, nel rilevare il paese di destinazione, è opportuno analizzare anche la sua stabilità politica e le barriere rappresentate dalla lingua e dalla cultura, che in alcuni casi possono risultare in un ostacolo difficile da sormontare. Una volta individuati i mercati di destinazione ottimali per l'impresa, è possibile procedere con la determinazione delle modalità di introduzione nel mercato.

La modalità di accesso ai mercati internazionali più diffusa è rappresentata dall'esportazione, che può essere definita come “il trasferimento di beni e servizi attraverso i confini nazionali utilizzando i metodi diretti o indiretti”⁶⁴. Si tratta del primo step del processo di internazionalizzazione che pone le basi per le forme più avanzate, e costituisce il metodo più utilizzato dalle PMI del *Made in Italy*, in quanto è flessibile, i rischi sono limitati e non richiede l'utilizzo di un'ingente quantità di risorse. L'esportazione può essere indiretta: in questo caso l'impresa si serve di agenti o buyer locali o di organizzazioni internazionali con una presenza nel mercato d'origine

⁶² SALONER GARTH, SHEPARD ANDREA, PODOLNY JOEL, *Strategic management*, John Wiley & Sons, New York, 2001.

⁶³ KOTLER PHILIP, KOTLER MILTON, *Market your way to growth...* op. cit.

⁶⁴ DEMATTE' CLAUDIO, PERRETTI FABRIZIO, MARAFIOTI ELISABETTA, *Strategie di internazionalizzazione...* op. cit.

dell'impresa. I compiti legati alla ricerca dei clienti e selezione dei canali di distribuzione sono a carico dell'altra organizzazione: l'impresa non è infatti esposta ad alcun rischio. È una strategia ottimale per muovere i primi passi verso il mercato internazionale e non impiegare troppe risorse, ma, per contro, l'impresa non conosce il mercato estero; conseguentemente non ha alcun controllo diretto sul processo di marketing e pertanto rischia involontariamente di ottenere una reputazione negativa⁶⁵. L'esportazione collaborativa si verifica quando l'impresa stipula un accordo con altre per la promozione e distribuzione del prodotto: in tal modo l'impresa può avere un discreto livello di controllo sull'attività gestionale. Infine, si parla di esportazione diretta quando si ha una continuità nelle attività internazionali e perciò l'impresa può costituire una propria organizzazione di vendita, essendo pienamente responsabile della relativa gestione. Tale modalità richiede un impiego maggiore di risorse, ma garantisce un buon controllo delle attività, avendo anche la possibilità di conoscere i mercati internazionali e le relative opportunità di sviluppo.

Un'ulteriore modalità di internazionalizzazione è rappresentata dagli accordi contrattuali, che non presentano un elevato livello di rischio e permettono comunque all'impresa di farsi conoscere sul mercato internazionale. Tra i contratti figura il *licensing*, in cui l'impresa (licensor) concede a un'altra impresa (licensee) il diritto di utilizzare un brevetto o marchio, a fronte del pagamento di un compenso (royalty). Tale metodo permette di entrare rapidamente nei mercati, ma potrebbe significare una perdita di opportunità che deriverebbero dall'entrata diretta dell'impresa nel mercato. Inoltre, uno svantaggio non trascurabile è la possibilità che il licensee si trasformi in un competitor del licensor, in quanto ha acquisito un buon livello di *know-how* della produzione, e in più ha una buona conoscenza del mercato locale, di cui è privo il licensor. Un'altra tipologia contrattuale è il *franchising*, licenza con cui l'impresa (franchisor) concede l'uso di un prodotto o format a un soggetto indipendente (franchisee) in cambio di royalties⁶⁶. Tale modalità non costringe l'impresa a trasferire fisicamente le proprie risorse ed è chiamata a monitorare i processi di gestione del franchisee. Così facendo, il soggetto indipendente diventa il diretto responsabile

⁶⁵ SICCA LUCIO, *La gestione strategica dell'impresa – Concetti e strumenti*, Cedam, Padova, 2001.

⁶⁶ DEMATTE' CLAUDIO, PERRETTI FABRIZIO, MARAFIOTI ELISABETTA, *Strategie di internazionalizzazione...op. cit.*

dell'andamento dell'attività, pertanto il franchisor ottiene un profitto relativamente limitato.

Un modo per entrare in mercati rilevanti attenuando la possibilità di inserirsi in un ambiente molto competitivo è il ricorso alle *joint venture*. Si tratta di “iniziative d'affari globali e centrali, che hanno come obiettivo il conseguimento di vantaggi competitivi globali, soprattutto nei settori maturi”⁶⁷. L'accordo di joint venture viene stipulato solitamente tra due imprese per ragioni di complementarità delle risorse, in quanto richiedono un coinvolgimento di capitale in forma di strumenti finanziari o di tecnologie e brevetti⁶⁸. L'impresa estera apporta competenze di tipo organizzativo e tecnologico, mentre quella locale fornisce l'accesso alle reti di distribuzione e al mercato nazionale. A motivare l'utilizzo di questa modalità è il fatto che in alcune nazioni (compresa la Russia) sia l'unica o una delle poche forme ammesse per l'ingresso in un mercato estero, poiché comporta il trasferimento di tecnologie e competenze alle imprese locali; in più l'evoluzione dell'impresa potrebbe suggerire un maggior ricorso ad alleanze strategiche⁶⁹.

Infine, se un'impresa preferisce mantenere un controllo diretto delle attività nei mercati esteri può ricorrere alla strategia di investimento diretto estero (IDE). Così facendo, diminuiscono i rischi di conflitto con altri partner; ciononostante si tratta di una modalità che richiede un ingente impiego di risorse. Questa procedura si può verificare mediante acquisizione di altre imprese, che rappresenta il metodo più rapido, o attraverso la costituzione di una consociata estera ex novo. In quest'ultimo caso l'impresa dispone di un buon livello di *know-how* difficile da trasferire; inoltre intende costituire un buon network di unità organizzative per introdursi nel modo migliore nel mercato globale⁷⁰.

L'internazionalizzazione e il *Made in Italy*

L'affermarsi del *Made in Italy* nel mondo negli ultimi trent'anni è stato oggetto di valutazioni contrastanti. Il dato da cui si deve partire per svolgere un'analisi esaustiva è

⁶⁷ ROOT F., *Alcune tassonomie degli accordi internazionali di cooperazione*, in *La cooperazione fra imprese*, Etas, Milano, 1990.

⁶⁸ DEMATTE' CLAUDIO, PERRETTI FABRIZIO, MARAFIOTI ELISABETTA, *Strategie di internazionalizzazione...op. cit.*

⁶⁹ SICCA LUCIO, *La gestione strategica dell'impresa...op. cit.*

⁷⁰ *Ibidem.*

la presenza in Italia di un numero ingente di piccole e medie imprese. Dalla pubblicazione Istat dei dati inclusi nel Registro statistico delle imprese attive⁷¹, le microimprese e PMI rappresentano in Italia più del 99% delle imprese totali. Si tratta di un elemento assai rilevante dal punto di vista analitico: ne consegue una differente definizione di strategie rispetto alle imprese dalle grandi dimensioni. Se infatti da un lato si critica la scarsa capacità italiana di presidio nei mercati internazionali, dall'altro si rileva una risposta innovativa alla globalizzazione da parte delle PMI⁷². Tuttavia, la situazione in cui si trovano le PMI si presenta come abbastanza eterogenea: ci sono imprese che già nella fase iniziale raggiungono importanti quote di fatturato export, altre che sono ancorate a una dimensione locale, altre ancora che operano sui mercati internazionali molto saltuariamente⁷³. Resta però generalmente evidente che la maggior parte delle imprese italiane non abbiano perso la loro caratteristica dimensionale e abbiano mantenuto i propri centri di produzione nel territorio nazionale. Ciò è avvenuto generalmente perché è difficile ricreare all'estero le condizioni necessarie per assicurare una buona qualità di produzione che in Italia è frutto di processi ambientali, culturali e di una specializzazione settoriale. Così facendo però si rischia in alcuni casi di applicare il modello strategico studiato sul mercato italiano a mercati esteri, senza esaminarne le differenze⁷⁴. In alcuni casi infatti, il fatto che un'impresa esporti non significa che sia realmente coinvolta in un processo di internazionalizzazione, in quanto l'esportazione può essere il risultato di una richiesta di ordini da parte della clientela estera⁷⁵. Pertanto, per ottenere una dimensione aziendale rilevante è opportuno per le PMI passare a un modello di internazionalizzazione più consapevole, frutto di un'analisi di marketing adeguatamente approfondita e di un buon utilizzo di risorse dell'innovazione. Infatti, le evidenze dimostrano che le imprese che internazionalizzano ottengono un bagaglio di conoscenze e competenze molto maggiore, soprattutto nell'ambito dell'innovazione, poiché si appoggiano ad una rete di fornitura internazionale e dunque dispongono di un

⁷¹ <https://www.istat.it/it/files//2018/12/C14.pdf>.

⁷² DEMATTE' CLAUDIO, PERRETTI FABRIZIO, MARAFIOTI ELISABETTA, *Strategie di internazionalizzazione...* op. cit.

⁷³ PRETI PAOLO, PURICELLI MARINA, *La guida del Sole 24 ore alla gestione delle PMI – La soluzione alle problematiche più tipiche della piccola e media impresa italiana*, Gruppo 24 ore, Milano, 2011.

⁷⁴ DEMATTE' CLAUDIO, PERRETTI FABRIZIO, MARAFIOTI ELISABETTA, *Strategie di internazionalizzazione...* op. cit.

⁷⁵ FERNANDEZ SULIMA, NIETO MARIA, *Internationalization strategy of Small and Medium-sized family businesses: some influential factors*, in *Family Business Review* (vol.18, n°1), 2005.

buon flusso di fonti esterne⁷⁶. In ogni caso, come è ovvio, si sottolinea l'importanza fondamentale di una strategia: se quest'ultima è assente, si assisterà conseguentemente ad una lenta involuzione del proprio vantaggio competitivo⁷⁷. Se da una parte risulta evidente che le PMI italiane non possano basarsi solamente sulla modalità di esportazione prive di strategia, dall'altra è chiaro che una buona analisi strategica prevede un investimento di risorse che non tutte le imprese si possono permettere. Ciononostante, alcune imprese già dall'ultimo trentennio si stanno muovendo con un notevole dinamismo e stanno stipulando accordi internazionali che gradualmente li introducono in sistemi più competitivi a livello internazionale⁷⁸. A tal proposito, ci si attende una spinta contributiva fondamentale da parte dei giovani eredi delle PMI in ambito gestionale e innovativo, in quanto questi ultimi possiedono maggiori competenze in tali settori rispetto ai loro predecessori in passato⁷⁹. Tali presupposti permetterebbero alle PMI italiane di effettuare quel "salto di qualità" che le renderebbe più competitive sul mercato internazionale. In particolare, dal punto di vista strategico generalmente risulta opportuno "sviluppare e proporre il proprio prodotto in un determinato mercato, mantenendone le specificità ma adattandolo anche alle particolari esigenze del Paese di destinazione: ciò rappresenta la modalità più corretta per presentarsi in maniera vincente sul panorama internazionale e affrontare l'agguerrita concorrenza estera che diventa ogni giorno sempre più forte"⁸⁰. Per raggiungere tale obiettivo però, occorre per le PMI porsi in un'ottica imprenditoriale adeguata, talvolta mancante in alcuni contesti, laddove non si tratta tanto di scarsa disponibilità di risorse quanto più di cultura dell'imprenditore e delle risorse umane interne⁸¹. Occorre pertanto che le PMI effettuino un cambiamento nella loro ottica imprenditoriale e coltivino una propensione a realizzare saldi accordi interaziendali e a svolgere adeguate analisi di mercato, prima a partire dalla dimensione locale per poi muoversi verso mercati

⁷⁶ PITTIGLIO ROSANNA, SICA EDGARDO, VILLA STEFANIA, *Innovation and Internationalization: the case of Italy*, Springer Science + Business Media, 2009.

⁷⁷ PRETI PAOLO, PURICELLI MARINA, *La guida del Sole 24 ore alla gestione delle PMI...* op. cit.

⁷⁸ BERRA LORENZO, PIATTI LAURA, VITALI GIAMPAOLO, *The internationalization process in the Small and Medium sized firms: A case study in the Italian clothing industry*, in *Small Business Economics*, 1995.

⁷⁹ FERNANDEZ SULIMA, NIETO MARIA, *Internationalization strategy of Small and Medium-sized family businesses...* op. cit.

⁸⁰ *Internazionalizzazione: percorso necessario per il Made in Italy*, a cura di Octagona SRL, 2012 (<https://www.pmi.it/impresa/business-e-project-management/articolo/60473/internazionalizzazione-percorso-necessario-per-il-made-in-italy.html>).

⁸¹ PRETI PAOLO, PURICELLI MARINA, *La guida del Sole 24 ore alla gestione delle PMI...* op. cit.

internazionali⁸². A tal proposito, i mercati di sbocco generalmente più promettenti oggi risultano essere i paesi BRIC⁸³, di cui fa parte la Russia. Quest'ultima nutre una grande passione per il prodotto italiano, sinonimo di grande qualità, tanto da aver stretto numerosi accordi commerciali con l'Italia. Verrà pertanto analizzato nel prossimo capitolo il legame commerciale tra i due paesi e le relative specificità nell'ambito della produzione agroalimentare.

⁸² *Ibidem.*

⁸³ *Internazionalizzazione: percorso necessario per il Made in Italy...op. cit.*

Capitolo 2

Il *Made in Italy* nel mercato russo attraverso i mutamenti globali

In seguito ad una panoramica sull'internazionalizzazione del *Made in Italy*, si procede con lo studio del posizionamento del brand all'interno del mercato russo: un passaggio fondamentale per comprendere l'entità del fenomeno in esame. I rapporti commerciali tra Italia e Russia si presentano come piuttosto complessi per certi versi ma al contempo molto fruttuosi e consistenti per ambo le parti. Secondo i dati dell'Agenzia ICE, l'interscambio tra Roma e Mosca nei primi undici mesi del 2021 ha ammontato a circa 20 miliardi di euro⁸⁴. Le importazioni italiane di prodotti russi (pari a 12,7 miliardi) consistono per l'80% in gas e materie prime, mentre le esportazioni in Russia sono costituite dalle eccellenze *Made in Italy*. Sebbene la bilancia sia negativa per l'Italia, si sottolinea la peculiarità delle esportazioni italiane, che non sono infatti legate alla necessità dell'acquisizione di beni primari, bensì sono dovute all'attrattività che è in grado di generare l'eccellenza del Belpaese. Un'attrattività che solo fino a novembre 2021 è stata in grado di produrre 7 miliardi di euro in esportazioni⁸⁵ concludendo l'anno con 7,7 miliardi, a fronte dei 7,9 registrati complessivamente nel 2019⁸⁶. Si tratta di un risultato comunque positivo, considerate le conseguenze economiche in cui versa lo scenario mondiale in seguito alla pandemia da Covid-19: a conferma, ha anche superato del 5% i numeri ottenuti nell'anno 2016⁸⁷. Ciononostante, si è ancora lontani dal record registrato nell'anno 2013, il migliore per l'export italiano a Mosca, dal valore di quasi 11 miliardi di euro⁸⁸. In quell'anno si sono così registrate le migliori performance in ambito di internazionalizzazione del *Made in Italy* in Russia, che si presuppone fossero presumibilmente destinate ad aumentare; ciononostante, l'anno seguente si è verificato un progressivo calo dovuto principalmente all'embargo imposto alle esportazioni italiane. Tale misura ha infatti comportato l'attuazione di un regime sanzionatorio a cui la Federazione Russa ha risposto mediante delle misure contro-sanzionatorie, a favore di

⁸⁴ https://www.infomercatiesteri.it/scambi_commerciali.php?id_paesi=88#

⁸⁵ *Ibidem*.

⁸⁶ SACE (Gruppo cdp), *Open (again), una ripartenza all'insegna dell'export – Rapporto Export 2020, 2020*.

⁸⁷ <https://quifinanza.it/lavoro/video/export-in-russia-per-litalia-affari-per-oltre-7-miliardi-di-euro/608593/#:~:text=Nel%202020%20l'export%20italiano,complessivo%20di%207.075.578.928%20eur>

⁸⁸ *Ibidem*.

una politica di sostituzione delle importazioni, “tesa a fortificare la piattaforma industriale ed accrescere la competitività del sistema economico nazionale”⁸⁹. Nel 2014 hanno infatti iniziato a presentarsi le prime tensioni tra Russia e Ucraina in seguito all’annessione della Crimea. Ciò ha comportato l’applicazione di severe sanzioni da parte degli Stati Uniti ed Europa, tra cui l’Italia, che hanno spinto il Cremlino a “formalizzare un divieto temporaneo di importazione di alcuni beni agricoli e alimentari (carne, pesce, prodotti caseari, frutta e verdura) provenienti da Europa e USA”⁹⁰, con un impatto economico molto consistente. Tali misure, in aggiunta al calo del prezzo del petrolio hanno progressivamente diminuito l’intensità dei rapporti commerciali con la Russia, e, conseguentemente, anche le esportazioni italiane (di circa il 3%)⁹¹. Le prime avvisaglie del conflitto Russia-Ucraina si sono infatti tradotte in dinamiche da vera e propria “guerra commerciale”⁹².



3- Esportazioni italiane di beni: 2016 vs 2017 (dati in euro, variazioni % e peso %) (Fonte: SACE).

Come precedentemente accennato, tale evento ha generato ripercussioni progressivamente negative sino al 2016, per poi sortire una lieve ripresa a partire dal 2017, grazie anche all’incremento dei prezzi del petrolio, di cui ha beneficiato

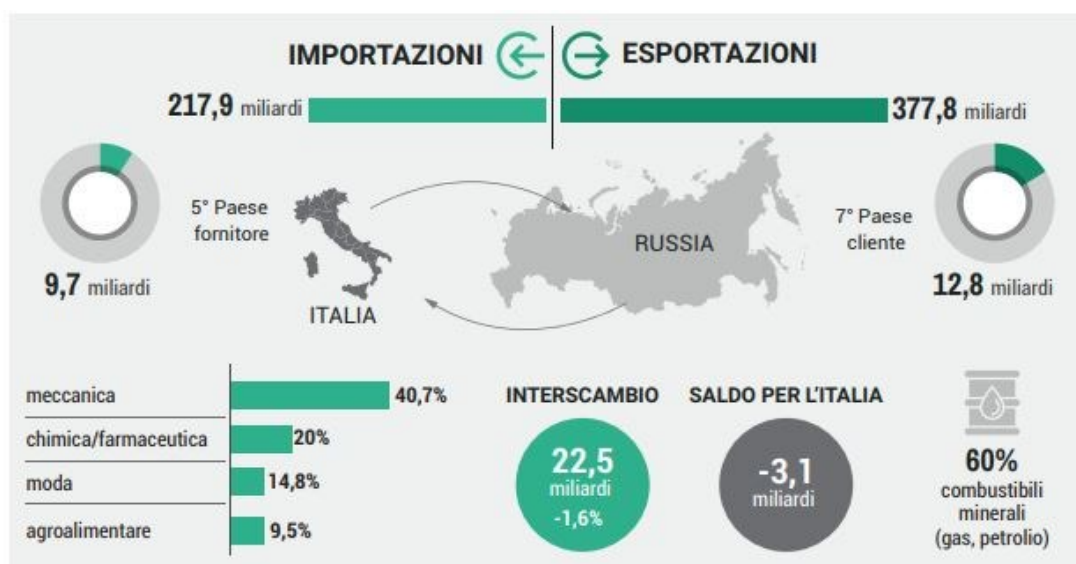
⁸⁹ ITALIAN TRADE AGENCY, *La Russia e le nuove opportunità*, 2020.

⁹⁰ SACE, *FOCUS ON – Europa-Russia: una guerra commerciale alle porte?*, 2014.

⁹¹ SACE, *Re-start – Rapporto Export 2015/2018*, 2015.

⁹² SACE, *FOCUS ON – Europa-Russia... op. cit.*

principalmente l'export di meccanica strumentale, mezzi di trasporto e apparecchi elettrici. Inoltre, la lenta ma costante ripresa economica della Russia, in particolare dei consumi, si è tradotta nel “principale traino della crescita dell'export dei beni alimentari e del settore tessile e abbigliamento”⁹³ italiani. Pertanto, nonostante il perdurare delle sanzioni, il triennio 2017-2019 è stato caratterizzato da discrete performance di export di prodotti italiani, realizzando un interscambio notevole tra i due paesi, favorito anche dagli accordi di cooperazione per avviare progetti congiunti, siglati già in seguito all'introduzione dell'embargo⁹⁴. Nel 2018 l'Italia rappresentava così il quinto fornitore della Russia⁹⁵. Prima dell'avvento della pandemia da Covid-19 i due paesi stavano dunque consolidando gradualmente ma consistenti rapporti commerciali.



4- Interscambio commerciale Italia-Russia (dati 2019 in euro e variazioni % sul 2018) (Fonte: Italian Trade Agency – ICE)

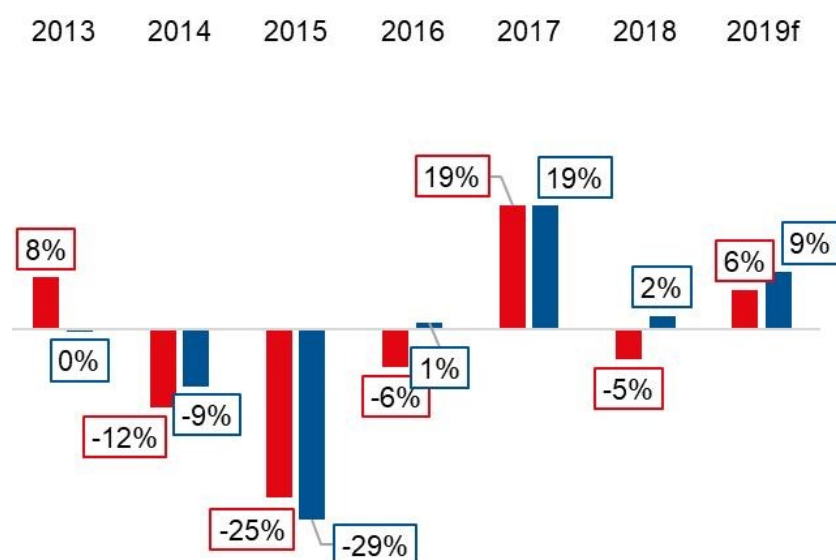
Un grande contributo alla ripresa degli ultimi anni è stato fornito dalla transizione delle imprese da *Made in Italy* a *Made with Italy*: alcune società italiane hanno iniziato infatti a operare direttamente sul suolo russo per ovviare al problema dell'embargo attraverso

⁹³ SACE, *Keep calm & Made in Italy- Rapporto Export 2018*, 2018.

⁹⁴ Si sottolinea in particolare il Memorandum di cooperazione siglato tra la Camera di Commercio Italo-Russa (CCIR), ITA (Italian Trade Agency – ICE) e la Camera di Commercio e Industria della Federazione Russa (TPP) siglato il 9 dicembre 2015 (https://it.rbth.com/economia/2015/12/10/si-rafforza-il-business-tra-italia-e-russia_549673)

⁹⁵ <https://www.ispionline.it/en/node/23436>

joint-venture⁹⁶. Questo evento si è rivelato cruciale soprattutto dal punto di vista della cooperazione: alcune PMI italiane hanno infatti scambiato tecnologie, *know-how* e competenze con gli imprenditori russi in modo da permettere la diffusione dell'eccellenza italiana in Russia. Si sottolinea pertanto la comunicazione vivida tra i due Paesi, che nonostante le difficili politiche internazionali sono in grado di interessare rapporti commerciali significativi. Così, quella che sembrava essere una minaccia si è tradotta in un'opportunità: dal momento che il mercato è rimasto vuoto ma la domanda permaneva attiva, i piccoli imprenditori russi hanno avuto la possibilità di produrre ciò che prima veniva venduto tramite le importazioni⁹⁷. Si tratta di un'ottima capacità di reazione agli avvenimenti esterni, un'abilità fondamentale che ogni impresa dovrebbe interiorizzare in uno scenario mondiale come quello attuale, caratterizzato da eventi talvolta improvvisi e contrastanti. Osservando gli eventi e le dinamiche che hanno avuto luogo negli anni successivi a livello internazionale, la decisione di operare direttamente sul suolo russo si è rivelata cruciale per le imprese italiane. Un'altra via per ovviare alla problematica delle sanzioni si è verificata tramite l'importazione di paesi terzi come la Bielorussia e la Serbia⁹⁸. Ciò dimostra un'ulteriore volontà di cooperazione economica tra Russia e Italia, che ha comportato dei risultati notevoli.



5- Interscambio Italia-Russia dal 2013 al 2019; in rosso l'export italiano, in blu l'import russo (Fonte: Istat, Oxford Economics)

⁹⁶ <https://it.rbth.com/economia/85283-italia-russia-come-far-crescere>

⁹⁷ *Ibidem*.

⁹⁸ OVAKIMYAN MARIANNA SEREŽAEVNA, IGNATYAN DIANA AL'BERTOVNA, *Развитие торгово-экономических отношений России и Италии в условиях пандемии (Lo sviluppo delle relazioni economiche e commerciali tra Russia e Italia nel contesto della pandemia)*, 2021.

Infatti, come precedentemente accennato, tra Roma e Mosca ha avuto luogo una lenta ma costante ripresa dei rapporti commerciali, sino all'avvento della pandemia da Covid-19, che ha completamente mutato l'assetto del commercio internazionale. Si è infatti realizzato un disavanzo di 800 milioni di euro tra il 2019 e l'anno 2020, che ha totalizzato complessivamente 7,1 miliardi di fatturato export in Russia⁹⁹. Sebbene si tratti di una differenza evidentemente negativa, se ne sottolinea la peculiarità: il totale delle perdite realizzate in seguito all'avanzare dell'epidemia non si può definire ingente o disastroso. Anche in questo caso, infatti, alcune imprese hanno avuto la capacità di trasformare una potenziale minaccia in opportunità. Il mercato nel quale si opera è in continua evoluzione: vi possono essere certamente momenti storici più propizi di altri, ma non esisterà mai il contesto perfetto e ottimale nel quale operare. Ecco perché è opportuno adottare un approccio strategico congiuntamente alla conduzione della propria impresa, in modo da potersi adattare al meglio ai cambiamenti globali. Come sosteneva Porter, è necessario infatti fondare le proprie scelte strategiche proprio sulle mutevoli condizioni dei fattori con cui ci si interfaccia¹⁰⁰. L'avvento dell'epidemia da Covid-19 nel marzo 2020 ha evidenziato la grande connettività in cui si inserisce oggi il commercio internazionale, formato da innumerevoli unità attive, le quali sono però fortemente interdipendenti l'una dall'altra, tanto che “qualsiasi evento negativo può creare una valanga nello stesso modo in cui il guasto di un singolo trasformatore può far collassare una rete elettrica”¹⁰¹. A differenza delle conseguenze che può generare uno shock di natura finanziaria, il quale si propaga su un arco temporale lungo, gli esiti di una pandemia possono essere riconducibili a quelli di un disastro naturale, tendenzialmente più istantanei ma in realtà costantemente variabili¹⁰². Durante la prima ondata della pandemia, molte attività economiche sono state sospese e conseguentemente ne hanno sofferto in particolar modo - oltre, com'è ovvio, ai settori dell'intrattenimento - tutti quei settori che hanno subito l'interruzione delle Catene Globali del Valore (CGV) e dunque della produzione, e tutte le imprese che ricorrevano alla strategia degli Investimenti diretti esteri (IDE), molto diffusa in Russia. Sul fronte della domanda, l'isolamento e la riduzione dei redditi derivanti dalle precarietà del

⁹⁹ SACE, *Ritorno al futuro: anatomia di una ripresa post-pandemica – Rapporto Export 2021*, 2021.

¹⁰⁰ PORTER MICHAEL, *The competitive advantage of Nations...* op. cit.

¹⁰¹ Citazione di Nassim Nicholas Taleb, in SACE (Gruppo cdp), *Open (again)...* op. cit.

¹⁰² SACE (Gruppo cdp), *Open (again)...* op. cit.

mercato del lavoro hanno comportato un calo generale dei consumi. A ciò si aggiunge un tendenziale crollo della fiducia che ha bloccato gli investimenti delle imprese. La peculiarità della situazione post-pandemica è che la recessione economica, a differenza di quella sperimentata durante la crisi del 2009, colpisce sia i paesi emergenti che quelli avanzati. Dal punto di vista governativo, numerose sono le sfide che si sono presentate, a partire dall'aumento del rapporto tra il debito pubblico e il PIL e a maggiori movimentazioni dei mercati finanziari. Tuttavia, l'elemento cardine su cui operare per le prospettive di internazionalizzazione è rappresentato dalle condizioni della domanda estera¹⁰³. È proprio questo l'elemento su cui far leva per internazionalizzare nell'era post-pandemica, sfruttando anche la dimensione digitale. Infatti, se la pandemia da Covid-19 ha comportato numerose conseguenze negative, è doveroso sottolineare come essa abbia invece cambiato in modo positivo lo scenario digitale internazionale. Durante i periodi del lockdown infatti, in seguito all'impossibilità di usufruire dei servizi di intrattenimento, si sono registrati andamenti positivi negli acquisti *e-commerce*. Un mercato già digitalizzato ha vissuto così un'ulteriore e decisiva spinta nel mondo dell'*on-line*. Si tratta di un cambiamento positivo, soprattutto perché il mercato russo è un ottimo scenario in cui operare dal punto di vista digitale. Già prima dell'avvento della pandemia infatti, la Russia risultava tra i primi dieci paesi al mondo per le dimensioni del mercato e-commerce, con un volume pari a quasi 20 miliardi di euro¹⁰⁴. In seguito alla pandemia, esso è notevolmente aumentato, in quanto rappresentava l'unica via per effettuare acquisti nei periodi di maggior contenimento pandemico. Infatti, se alcune imprese sono state penalizzate dal Covid-19, altre sono sorte proprio in seguito alla pandemia o hanno potenziato il proprio business grazie all'enorme connettività di cui oggi si dispone¹⁰⁵. Si stima infatti che 4,5 miliardi di persone abbiano accesso a internet, e che più di 5 miliardi possiedano un telefono: la maggior parte della popolazione mondiale è quindi interconnessa. In particolare, secondo le ricerche effettuate da Statista, nel 2020 circa l'85% della popolazione russa ha avuto accesso a internet¹⁰⁶, e il dato si trova in costante crescita. In più, in base a ulteriori analisi effettuate, le persone di età compresa tra i 25 e i 29 anni residenti in città risultano

¹⁰³ *Ibidem*.

¹⁰⁴ INSTITUTE OF THE INFORMATION SOCIETY, *Digital economy country assessment for Russia*, Mosca, 2018.

¹⁰⁵ CIURIAK DAN, *Digital trade in a post-pandemic data-driven economy*, 2020.

¹⁰⁶ <https://www.statista.com/statistics/255129/internet-penetration-in-russia/>

essere la fascia più attiva all'interno del mercato dello shopping online; tuttavia, grazie al potenziamento digitale l'interesse si sta estendendo anche alle altre fasce di età e localizzazione geografica¹⁰⁷. Sarebbe dunque tendenzialmente opportuno per le imprese valutare delle strategie di marketing indirizzate alla fascia di popolazione più attiva all'interno di questa dimensione. In ogni caso, tale accessibilità al mondo dell'*e-commerce* ha portato a un effettivo aumento delle transazioni online in seguito all'avvento pandemico: un cambiamento cruciale nell'assetto del mondo digitale, il quale secondo gli esperti è talmente radicale che non si tornerà più ad uno scenario come quello precedente al Covid-19¹⁰⁸. Ecco perché è opportuno per le imprese che internazionalizzano investire il più possibile all'interno di tale settore: l'opportunità che esso offre è molto consistente; ad ogni buon conto, è necessario scontrarsi con il tipo di politica digitale che persegue la Federazione Russa. Per Mosca, infatti, la sicurezza informatica è una prerogativa molto forte, tanto che vi sono alcune restrizioni in merito al flusso di dati in entrata e in uscita dal Paese. Tuttavia, la Russia ha da qualche anno sviluppato dei programmi volti a potenziare l'economia digitale¹⁰⁹; inoltre, i settori dell'*on-line* dedicati all'*e-commerce* sono tendenzialmente meno soggetti a controlli scrupolosi. Grazie all'investimento di alcune imprese nel digitale, l'Italia e la Russia sono potute pertanto tornare a ottenere un fatturato export quasi pari ai livelli pre-Covid19¹¹⁰. I rapporti commerciali tra i due Paesi restano saldi grazie anche alla loro relativa composizione: la Russia è un territorio ricco di materie prime, mentre l'Italia

¹⁰⁷ INSTITUTE OF THE INFORMATION SOCIETY, *Digital economy country assessment...*op. cit.

¹⁰⁸ *Ibidem*.

¹⁰⁹ UNCTAD, *Digital Economy Report – Cross-border data flows and development: for whom the data flow*, 2021.

¹¹⁰ <https://www.eunews.it/blog/2022/01/31/italian-fashion-exports-almost-pre-covid-levels-need-investments-openings-interview-carlo-capasa/>.

vanta un sistema produttivo e uno *know-how* notevoli¹¹¹. La ripresa è stata pertanto così consistente che, in base alle previsioni, nel 2022 sarebbe stato possibile recuperare le perdite economiche verificatesi durante la pandemia e generare ulteriore fatturato export¹¹². Infatti, nonostante la presenza di varianti Covid-19, la ripresa nel 2022 si sarebbe mantenuta graduale ma costante, realizzando discrete percentuali di recupero in particolare in determinati settori, come quello agroalimentare¹¹³.



6- Previsioni di crescita effettuate alla fine del 2021 dell'export italiano e i relativi settori a maggiore dinamicità (variazioni in %, dati in Euro) (Fonte: SACE)

Come è noto invece, i rapporti commerciali tra Italia e Russia sono stati intaccati da un ulteriore evento, ovvero il conflitto tra Russia e Ucraina, già presente a partire dal 2014 ma culminato e ufficializzato con il primo attacco russo del 24 febbraio 2022. In seguito all'operazione militare russa in Ucraina, l'Unione Europea ha applicato diverse sanzioni nei confronti della Federazione Russa, tra cui misure di ordine finanziario e di controllo sulle esportazioni¹¹⁴. Dal punto di vista delle importazioni dalla Russia, è fondamentale trattare la questione della dipendenza energetica. Per anni, infatti, la relazione energetica tra Unione Europea e Federazione Russa si è sviluppata in modo consistente, nonostante fossero già in atto crisi e tensioni politiche. L'energia è sempre stato un mezzo per costruire rapporti pacifici con la Russia, ma adesso sarebbe più opportuno diversificare la provenienza delle forniture energetiche¹¹⁵. Nel 2021, la Russia ha costituito circa il

¹¹¹ <https://indiplomacy.it/en/russia-opportunities-for-made-in-italy/>.

¹¹² <https://www.eunews.it/blog/2022/01/31/...> op. cit.

¹¹³ SACE, *Ritorno al futuro...* op. cit.

¹¹⁴ <https://www.sace.it/media/eventi/dettaglio/crisi-russia-ucraina-conseguenze-economiche-e-nuovi-adempimenti-per-le-imprese-italiane>

¹¹⁵ BIANCHI MARGHERITA, RAIMONDI PIER PAOLO, *Russian energy exports and the conflict in Ukraine: what options for Italy and the EU?*, Istituto Affari Internazionali, 2022.

45% delle importazioni di gas dell'Unione Europea, di cui l'Italia rappresenta uno dei paesi più dipendenti: il 40% delle importazioni italiane di gas nel 2021 proveniva dalla Russia. Sebbene alquanto dipendente dal gas russo, l'Italia disporrebbe anche di eventuali alternative, quali i collegamenti infrastrutturali con la Libia, l'Algeria e l'Azerbaijan. Resta evidente che una celere risposta europea sia necessaria, anche perché dall'inizio della guerra, la società russa Gazprom ha continuato a rifornire i clienti europei attraverso la via di transito ucraina, permettendo indirettamente che l'Unione Europea finanziasse il budget bellico russo. L'attuale piano europeo per il 2022 si fonderebbe dunque sulla progressiva riduzione della dipendenza energetica dalla Russia in favore delle fonti di energia rinnovabili ed altre forniture; nondimeno si tratta di un programma difficile da applicare nel breve termine. In aggiunta, bisogna attuare un tipo di provvedimento graduale, poiché un divieto definitivo dell'importazioni del gas russo nell'Unione Europea potrebbe portare ad una ritorsione da parte del Cremlino, che taglierebbe completamente da subito le forniture tramite il gasdotto NordStream¹¹⁶.

Dal punto di vista delle esportazioni italiane, le imprese che commerciano con la Russia stanno soffrendo - come è del tutto evidente - l'impatto che ha avuto la guerra in Ucraina. Innanzitutto, preme sottolineare la questione inerente ai costi del gas, dell'elettricità e delle materie prime sui settori che hanno un'ampia domanda energetica come quello metallurgico e siderurgico, di produzione della carta e della ceramica locati prevalentemente nella zona a nord-est del Paese¹¹⁷. L'incidenza dei costi dell'energia sul totale dei costi di produzione secondo le previsioni passerebbe risulterebbe quasi raddoppiato: dal 4,6% nel periodo pre-pandemico all'8,2% nel 2022¹¹⁸. Inoltre, per quanto concerne i rapporti commerciali tra Italia e Russia, da un'analisi effettuata da Coldiretti durante il primo mese dall'inizio del conflitto emerge un saldo commerciale negativo per l'Italia, pari a 2,7 miliardi¹¹⁹. Le esportazioni italiane in Russia sono infatti crollate del 50,9% durante il mese di marzo 2022. In aggiunta, momentaneamente l'Italia si trova sulla lista dei paesi considerati "ostili" dalla Federazione Russa in merito alla posizione da loro assunta riguardo al conflitto in Ucraina, e pertanto contro di essi

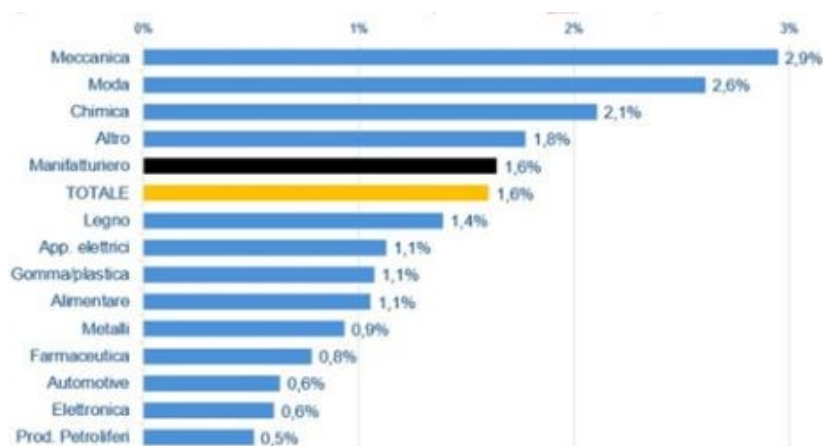
¹¹⁶ *Ibidem*.

¹¹⁷ <https://www.bloomberg.com/news/newsletters/2022-03-29/supply-chain-latest-italy-s-factories-are-feeling-shocks-from-the-ukraine-war>

¹¹⁸ CENTRO STUDI CONFINDUSTRIA, *L'economia italiana alla prova del conflitto in Ucraina – Rapporto di previsione*, 2022.

¹¹⁹ <https://www.coldiretti.it/economia/ucraina-con-la-guerra-509-export-made-in-italy-in-russia>

attualmente vige il divieto di import-export¹²⁰. A risentirne sono i settori principali di esportazione italiana in Russia, ovvero i settori delle “4 A”, oltre a quello chimico-farmaceutico, come si approfondirà in seguito. Per quanto riguarda il settore agroalimentare e in particolare quello vinicolo, con 400 milioni di euro complessivi di esportazioni, nel 2021 l’Italia ha rappresentato il primo fornitore di vino in Russia e Ucraina¹²¹, con una quota di mercato di circa il 30%¹²². Pertanto, all’interno di questo settore, la guerra sta comportando la perdita di un cliente fondamentale per il Belpaese. E ancora: un settore fortemente a rischio se la situazione geopolitica rimane immutata sarà quello turistico: i visitatori russi sono infatti preziosi per l’Italia; si collocano al secondo posto per impatto economico complessivo. Il “classico” turista russo si ferma infatti mediamente più a lungo sul territorio italiano, concedendosi servizi generalmente più dispendiosi¹²³: una tendenza che si presentava progressivamente in crescita fino al 2019.



7- Esportazioni dalla Lombardia alla Russia per settore (% Russia su totale mondo; gennaio 2021) (Fonte: Centro studi Assolombarda su dati Istat)

Come si può rilevare dal grafico di Assolombarda, i settori generalmente più a rischio per l’anno 2022 sono quelli della meccanica, della moda e della chimica¹²⁴. In particolare, a prescindere dagli ambiti, risultano penalizzate tutte le PMI per le quali la Russia rappresentava un cliente estero consistente. Infatti, vale la pena sottolineare che,

¹²⁰ https://www.corriere.it/esteri/22_marzo_08/sanzioni-divieto-import-export-russia-ecco-aziende-italiane-che-potrebbero-essere-fermate-baf1ca8a-9f11-11ec-937a-aba34929853f.shtml

¹²¹ <https://www.theguardian.com/world/2022/apr/07/italy-economy-russian-tourists-ukraine>

¹²² <https://www.coldiretti.it/economia/...> op. cit.

¹²³ *Ibidem*.

¹²⁴ <https://www.assolombarda.it/desk-russia-ucraina/analisi/03032022-conflitto-russia-ucraina-le-vulnerabilita-possibili-per-i-territori-di-milano-monza-e-della-brianza-lodi-e-pavia>

sebbene a livello aggregato l'export italiano in Russia non rappresenti una percentuale altissima sul totale mondiale, esso è distribuito in maniera diseguale all'interno dei settori, territori e realtà distrettuali¹²⁵. Alcune imprese (in particolare quelle appartenenti al settore calzaturiero) hanno infatti operato uno sforzo notevole per approdare su nuovi mercati più promettenti durante gli anni, puntando in modo consistente sulla Russia. Ciononostante, per quanto concerne le PMI che operano direttamente sul territorio russo, momentaneamente la quasi totalità di esse sta continuando la propria attività imprenditoriale, poiché non particolarmente legata all'opinione pubblica, così come, al contrario, una piccola percentuale di grandi imprese italiane quotate in borsa ha temporaneamente sospeso la propria attività nella Federazione Russa. In ogni caso, le decisioni in merito all'imprenditoria in Russia dipenderanno da come evolverà lo scenario nei prossimi mesi; dal canto suo il governo russo ha proposto tre opzioni alle imprese straniere in Russia: continuare il proprio business, cedere temporaneamente la propria quota agli azionisti russi per poi riottenerla in un secondo momento, oppure chiedere un sostegno al governo, il quale accelererebbe la procedura fallimentare nel caso in cui l'impresa decida di chiudere¹²⁶.

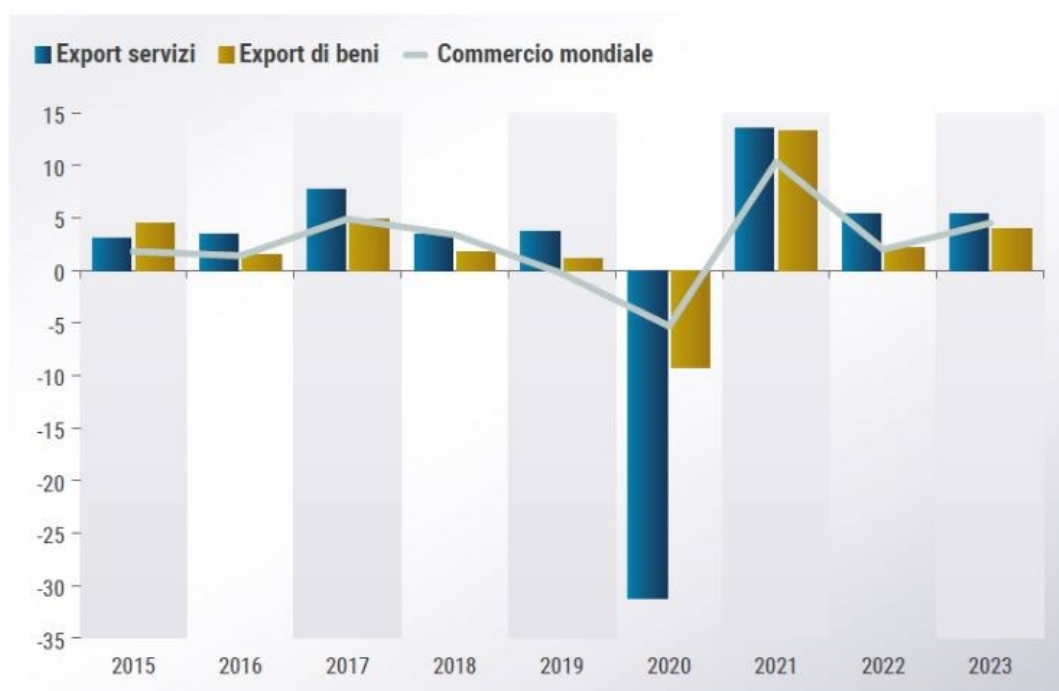
In ogni caso, attualmente i rapporti commerciali tra la Russia e l'Italia risultano essere piuttosto assopiti e lo scenario geopolitico attuale si presenta così incerto da non permettere la fissazione di alcun tipo di obiettivo strategico sicuro. Tuttavia, è possibile avanzare una previsione in base ai dati di cui si dispone attualmente in merito al conflitto. Secondo le ipotesi del Centro Studi Confindustria, si suppone che il conflitto si attenui intorno ai mesi di luglio/agosto 2022, comportando un calo dei prezzi di gas e petrolio¹²⁷. Le sanzioni alla Russia con ogni probabilità verranno prorogate; mentre si suppone che la diffusione del Covid-19 rimanga contenuta comportando impatti sempre più decrescenti sull'economia. Pertanto, se il conflitto si dovesse protrarre fino a dicembre 2022, il PIL si manterrebbe su livelli di crescita gradualmente ma costanti. Se la guerra, al contrario, si dovesse prolungare al 2023 lo scenario sarebbe meno

¹²⁵ SACE, Webinar del 29 marzo 2022: *Crisi Russia-Ucraina – Conseguenze economiche e nuovi adempimenti per le imprese italiane*, con la partecipazione dell'Agenzia delle Dogane e dei Monopoli e della Rappresentanza in Italia della Commissione europea (<https://www.sace.it/media/eventi/dettaglio/crisi-russia-ucraina-conseguenze-economiche-e-nuovi-adempimenti-per-le-imprese-italiane>)

¹²⁶ *Ibidem*.

¹²⁷ CENTRO STUDI CONFINDUSTRIA, *L'economia italiana...* op. cit.

promettente, con un calo minimo sul prodotto dell'1,7%. In base a questo scenario, si ritarderebbe ancor di più il recupero dei livelli del PIL pre-Covid19, che inizialmente si prevedeva venissero colmati nel corso del 2022. Oltre a intaccare l'economia italiana, si stima che il conflitto naturalmente influenzi anche il PIL russo, in seguito all'onere bellico e alle numerose misure sanzionatorie in atto, comportando con ogni probabilità una recessione almeno del 10%¹²⁸. Seguirà un conseguente calo di consumi generale da parte della popolazione russa, che penalizzerà principalmente le PMI, in quanto la maggior parte delle imprese russe sono di tipo statale e parastatale, e dunque beneficeranno degli aiuti dello stato. Dal punto di vista delle esportazioni italiane nel mondo, si prevede un lieve rallentamento generale, ma in linea con il commercio mondiale¹²⁹.



8- Elaborazioni e stime sui livelli di export italiano del Centro Studi Confindustria (Fonte: Istat)

Si stima che il settore dei servizi non recuperi quanto perso durante la pandemia nell'ambito di viaggi e trasporti, a causa anche dei possibili effetti negativi del conflitto in Ucraina sul turismo internazionale a lungo raggio. Tuttavia, si spera in un recupero

¹²⁸ SACE, Webinar del 29 marzo 2022: *Crisi Russia-Ucraina...* op. cit.

¹²⁹ CENTRO STUDI CONFINDUSTRIA, *L'economia italiana...* op. cit.

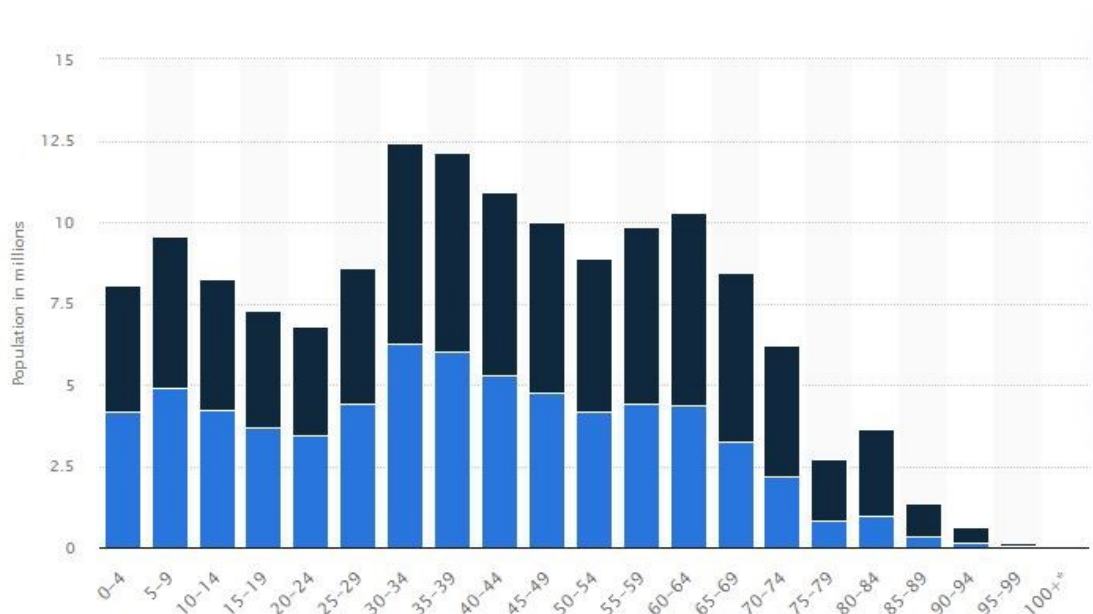
nel corso del 2023 in base agli eventuali esiti che sortirà il conflitto¹³⁰. Sebbene le premesse siano piuttosto negative e incerte, è possibile presentare una proposta strategica in attesa di operare nello scenario commerciale postbellico. In base alle previsioni di cui si dispone e all'aggiornamento costante della situazione geopolitica mondiale, è possibile tentare di fornire una pronta risposta strategica non appena sarà possibile tornare a commerciare liberamente nel territorio russo. Come si potrà osservare successivamente, in seguito a un'analisi delle preferenze della popolazione russa nell'ambito dei settori *Made in Italy*, si tenterà dunque nel corso dell'elaborato di fornire un'opportuna e contestuale proposta strategica.

¹³⁰ *Ibidem*.

Il settore agroalimentare italiano nel mercato russo

Per poter avanzare una proposta strategica in Russia, è necessario innanzitutto approfondire la conoscenza del mercato di riferimento. Si procede pertanto con una panoramica geo-demografica della Federazione Russa.

La popolazione russa si attesta attorno a 145.478.100 persone nel territorio¹³¹. Dalla seconda metà del Novecento la popolazione è cresciuta in modo costante fino all'anno 1995, in seguito al quale si è verificato un lieve calo. Dal 2009 si è registrata una nuova crescita demografica sino al 2021. Tra il 2021 e il 2022 la popolazione è diminuita approssimativamente di 693mila unità¹³². La Federazione Russa è dunque l'ottavo paese al mondo e il primo in Europa per numero di abitanti¹³³.



9- La popolazione russa divisa per genere ed età: in azzurro la fascia maschile; in blu la fascia femminile (in milioni)

In tutti i gruppi d'età fino ai 34 anni la popolazione maschile è maggiore di quella femminile. In seguito a tale anno di età il numero delle donne supera in modo sempre più consistente quello degli uomini. Storicamente, il numero della popolazione maschile russa è sempre stato minore in seguito alle ingenti perdite umane avvenute durante il

¹³¹ <https://www.statista.com/statistics/1009271/population-size-russia/>

¹³² *Ibidem*.

¹³³ <https://www.statista.com/statistics/262879/countries-with-the-largest-population/>

primo e il secondo conflitto mondiale. Tale caratteristica spiega la grande differenza tra il numero di uomini e donne nelle generazioni più anziane. Per quanto riguarda l'aspettativa di vita infatti, le donne hanno la possibilità di vivere in media dieci anni in più rispetto agli uomini: la Russia è il paese con il differenziale tra generi più alto al mondo in termini di aspettativa di vita¹³⁴.

Per quanto riguarda la distribuzione demografica, circa 110 milioni di persone (intorno al 75%) vivono in città. La città più popolosa è Mosca, che conta 12,7 milioni di residenti. Seguono San Pietroburgo con 5,3 milioni di abitanti e Novosibirsk, con 1,6 milioni¹³⁵. Il livello di urbanizzazione è aumentato notevolmente durante tutto il ventesimo secolo, conducendo le persone ad abbandonare la loro vita rurale. Pertanto, dal punto di vista strategico, la Russia è un paese di destinazione peculiare: il suo territorio è immenso, ma la maggior parte della popolazione vive in città: vi sono distese e appezzamenti completamente inabitati.

Mosca rappresenta il centro politico, industriale, economico e culturale della Russia. Si tratta di una città dal forte potere attrattivo, tanto che molte persone vi si trasferiscono da altre zone della Russia e dall'estero. Ciò avviene per la presenza di maggiori opportunità di lavoro e investimento. Gli stipendi nella capitale sono infatti generalmente più alti comparati a quelli di altre zone, così come il costo della vita. Dal punto di vista economico infatti, si registra un notevole livello di disparità tra classi economico-sociali. Circa il 73% della popolazione adulta ha un patrimonio inferiore ai 10 mila dollari¹³⁶, che rappresenta anche il PIL pro capite russo¹³⁷. L'indice Gini della Russia, ovvero il valore che rappresenta la disuguaglianza economica della popolazione, ammonta a 37,5¹³⁸. Infatti, secondo un sondaggio condotto da Statista nel novembre 2020, un terzo della popolazione russa si considera poco abbiente, mentre il

¹³⁴ <https://www.statista.com/statistics/971100/life-expectancy-at-birth-in-russia-by-gender/>

¹³⁵ <https://www.statista.com/statistics/1090061/largest-cities-in-russia/>

¹³⁶ <https://www.statista.com/statistics/482573/russia-population-by-average-wealth/>

¹³⁷ https://datacommons.org/place/country/RUS?utm_medium=explore&mprop=count&popt=Person&hl=it

¹³⁸ <https://www.statista.com/statistics/872875/gini-index-score-of-russia/>

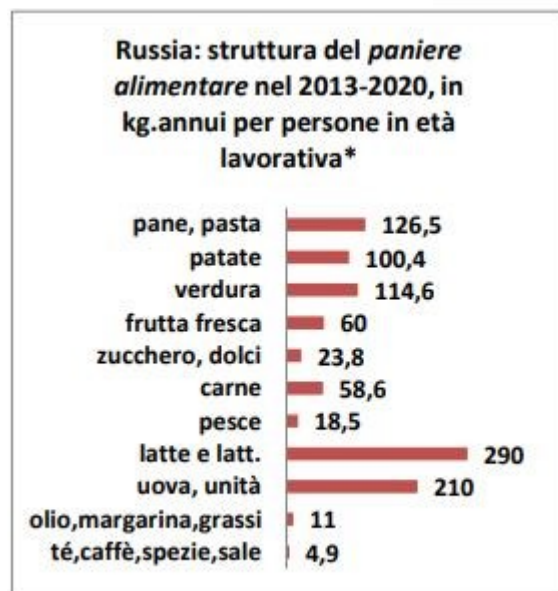
64% stima di possedere un reddito medio¹³⁹. A dimostrazione di ciò, i dati mostrano che l'80% della popolazione possiede solo il 47% del reddito complessivo nazionale¹⁴⁰.

Per quanto riguarda l'ambito agroalimentare, come mostra la tabella originale sottostante redatta dal Servizio di Statistica dello Stato Federale Rosstat¹⁴¹, i prodotti alimentari per cui i russi spendono maggiormente sono i prodotti della carne. Seguono i latticini e i prodotti del pane e della pasta. In seguito si possono trovare la frutta, la verdura e il pesce. Infine all'ultimo posto si trovano i prodotti dolciari, patate, uova e gli oli.

	Хлеб-ные продукты	Карто-фель	Овощи и бахчевые	Фрукты и ягоды	Мясо и мясо-продукты	Молоко и молочные продукты	Яйца	Рыба и рыбо-продукты	Сахар и кондитерские изделия	Масло растительное и другие жиры
Все домашние хозяйства	1071,4	127,6	753,5	685,1	1994,1	1209,0	122,8	511,4	417,9	96,8
в том числе проживающие:										
в городской местности	1114,1	122,9	771,2	700,4	2091,3	1281,5	124,8	545,9	420,2	96,3
в сельской местности	946,8	141,4	701,7	640,6	1710,3	997,4	117,0	410,5	411,3	98,2
Домашние хозяйства, имеющие детей в возрасте до 16 лет:	922,0	111,0	610,0	600,9	1661,9	1014,8	100,0	398,2	355,5	78,9
1 ребенка	996,5	116,9	669,6	637,1	1805,5	1118,6	107,5	443,6	373,0	84,6
2 детей	864,2	102,0	566,3	576,5	1551,7	935,9	92,5	378,4	347,4	73,1
3 и более детей	768,3	113,1	478,3	514,3	1360,8	795,1	90,2	255,0	301,2	71,0

10- Spesa media mensile per i prodotti alimentari per un membro della famiglia (in rubli) Fonte: Rosstat.gov.ru

In aggiunta, la popolazione russa spende dall'8% al 42% del proprio reddito (a seconda della fascia reddituale in cui si trova) in prodotti alimentari¹⁴². Secondo le analisi svolte dall'Agenzia ICE è aumentata nell'ultimo decennio la razione media di frutta, verdura e carne, pesce e latticini, ed è diminuita quella di grassi, pane e pasta, anche grazie ad una sensibilizzazione operata dal Ministero della Sanità¹⁴³. Nei primi nove mesi 2019 il potere d'acquisto è aumentato per otto generi



11- Fonte: dati Rosstat della Federazione Russa rielaborati dall'Agenzia ICE, 2020

¹³⁹ <https://www.statista.com/statistics/1193082/financial-situation-self-assessment-russia/>

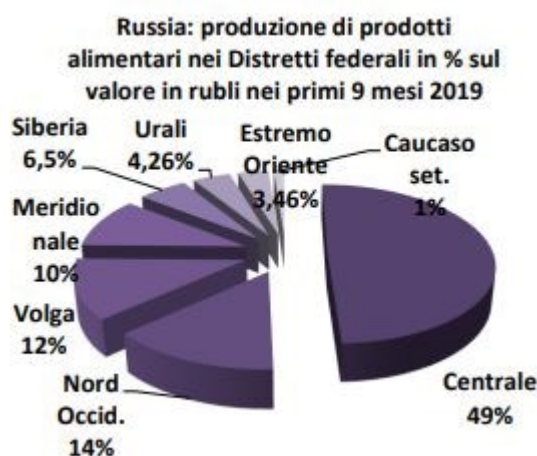
¹⁴⁰ <https://www.statista.com/statistics/1018199/combined-income-distribution-in-russia-by-population-level/>

¹⁴¹ <https://rosstat.gov.ru/>

¹⁴² *Ibidem*.

¹⁴³ ITALIAN TRADE AGENCY, *Il settore dei prodotti alimentari nella Federazione Russa*, 2020.

alimentari: mele (+9,2%), carote (+5,7%), patate (+5,0%), olio di girasole (+4,8%), tè nero (+2,3%), carne di manzo (+1,7%), latte (+0,9%), margarina (+0,5%). Nel 2020 il presidente Vladimir Putin ha firmato il decreto della nuova dottrina di sicurezza alimentare, che stabilisce come il 90% del fabbisogno di zucchero e di olio di semi e non meno dell'85% del fabbisogno di prodotti ittici debbano essere prodotti in Russia. Dalle discussioni emerse dall'elaborazione, i cittadini desidererebbero fossero maggiormente cautelate la qualità sulla quantità, oltre alla disponibilità pro capite dei prodotti alimentari. Tale questione potrebbe essere una buona premessa da cui partire per promuovere il prodotto *Made in Italy*. Questo anche poiché l'industria agro-alimentare russa non è ancora riuscita a soddisfare del tutto la domanda della popolazione. La produzione di alimentari nel 2019 è stata pari a 3.575,174 miliardi di rubli (pari a 49,211 miliardi di euro). La zona con maggior incidenza è quella del Distretto Federale Centrale (la metà del totale della produzione), seguono il Distretto Nord Occidentale e quello del Volga come mostrato nel diagramma.



12- Fonte: dati Rosstat della Federazione Russa rielaborati dall'Agenzia ICE, 2020

Per quanto riguarda le preferenze dei consumatori, si è registrata negli ultimi anni una tendenza al cibo sano, legato al crescente impegno per una vita salutare nel suo insieme. In più, il 70% delle persone di età inferiore a 29 anni pratica regolarmente sport. In tale contesto risulta comprensibile l'incremento del 13% della vendita di prodotti alimentari salutari nel 2019 rispetto al 2018, mentre la vendita degli alcolici è diminuita dell'8%. La vendita di verdure è poi aumentata dell'11% rispetto al 2018, mentre il prezzo medio

è aumentato del 5%, quella di frutta è cresciuta del 9% a fronte di un rincaro del 6%, mentre la vendita di crackers, muesli è cresciuta del 5-13%.

In questo contesto di riferimento, l'Italia ha un ruolo di rilievo in relazione a determinati prodotti agroalimentari. La posizione italiana di mercato continua ad essere molto buona per i vermut, ma di cui ora le importazioni sono in forte calo in favore del vino. Dal 2010 infatti, il nostro paese ha superato la Francia ed è attualmente il primo fornitore in valore e in quantità. L'Italia è anche il primo fornitore per la pasta alimentare e per il caffè tostato. Il Belpaese possiede inoltre una buona posizione tra i fornitori di cioccolata e prodotti a base di cioccolata. Si approfondisce di seguito nel dettaglio il valore delle maggiori importazioni italiane in Russia.

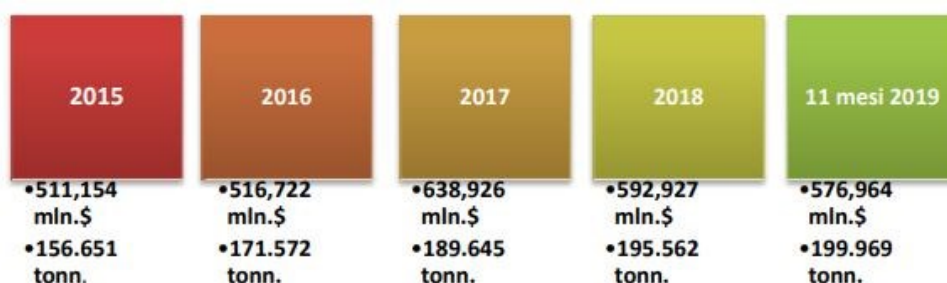
Per quanto riguarda la produzione del vino in Russia, dal 2013 è stata considerata parte della produzione agricola. In precedenza infatti, il vino era considerato come un semplice alcolico come vodka e liquori, e non come un prodotto di coltivazione. A partire dal 2016 ha iniziato a diffondersi la pubblicità del vino nei mezzi di comunicazione di massa, facilitando l'introduzione dei vini italiani in Russia. Tuttavia, vi è chi demonizza il consumo del vino poiché considerato al pari di tutte le bevande alcoliche. Per promuovere la cultura del vino, la Russia ha così sviluppato piani di sviluppo della viticoltura con aumenti delle aree coltivate a vigne da uva e un consolidamento dei vini russi di qualità. Con il crollo del rublo, le importazioni sono diventate più costose e offrono quindi più opportunità ai produttori locali, che però ancora riescono solo a soddisfare un quarto della domanda. Pertanto il consumatore russo si rivolge anche a vini di provenienza estera, basandosi su criteri quali il gusto, l'aroma, il marchio, e infine il Paese di origine¹⁴⁴. Il consumo del vino è mutato nel corso degli anni in funzione dell'arrivo di una nuova generazione e del cambiamento del mercato dopo la crisi finanziaria del 2014¹⁴⁵. In questo contesto, il prezzo gioca un importante ruolo, ovvero è simbolo di una tendenza che privilegia il bere per piacere a scapito dello "status", grazie all'importante diffusione della filosofia di vita tipicamente italiana. Emerge anche una nuova generazione di consumatori: giovane, residente in grandi città e dal sesso maschile. Per quanto riguarda la fascia d'età di 35-45 anni

¹⁴⁴ SOCIETA' ITALIA, *Le eccellenze del Made in Italy in Russia – Indagine esplorativa sui gusti e le tendenze del consumatore russo*, 2010.

¹⁴⁵ <https://www.unioneitalianavini.it/evoluzione-del-consumatore-russo/>

invece le donne guadagnano importanza nella scelta degli acquisti del vino¹⁴⁶. Oggi le preferenze dei consumatori sono prevalentemente rivolte al vino rosso (50%); la quota degli spumanti raggiunge il 25% del mercato, mentre i vini bianchi occupano circa il 20% del consumo. In merito alle fasce di prezzo, più della metà del mercato russo è occupata da vini di prezzo medio, mentre i vini più economici rappresentano il 40%¹⁴⁷. In tale contesto si inserisce così l'Italia, che è il primo paese per esportazioni di vino in Russia. Con 309.721 milioni di dollari detiene il 29% del mercato: nel 2019 le importazioni di vino sono state pari a 1.010,107 milioni di dollari per 575.424 tonnellate. Infatti, anche dal punto di vista delle tonnellate, l'Italia è prima anche in quantità. In particolare, si è registrato nel 2021 un boom nella domanda di spumanti come Prosecco e Asti e vini Dop toscani, siciliani, piemontesi e veneti¹⁴⁸. Il Belpaese domina anche il mercato delle importazioni di vermouth, con 27,316 milioni di dollari nel 2019 (pari al 95,77% del mercato)¹⁴⁹.

Per quanto concerne il caffè, il relativo mercato è aumentato negli anni in Russia. Storicamente bevitori di tè, i russi hanno iniziato ad apprezzare anche il caffè, anche grazie alle campagne pubblicitarie. In più, la diffusione delle macchine per caffè espresso italiane nei luoghi di ristorazione ha fatto riscoprire il gusto di una buona tazza di caffè o di cappuccino. Nelle catene di ristorazione russe il consumo di caffè ha infatti oramai superato quello del tè. Nei primi 11 mesi 2019 l'importazione di caffè in Russia è stata di 199.969 tonnellate (+11,3%) per un valore di 576,964 milioni di dollari (+6,7%). L'Italia a tal proposito si posiziona al terzo posto con 96,176 milioni di dollari e il 16,67% del mercato, esportando complessivamente 14.239 tonnellate.



13- Importazione di caffè in Russia, in migliaia di dollari e in tonnellate (Fonte: Servizio federale della Dogana russo, 2020)

¹⁴⁶ *Ibidem*.

¹⁴⁷ ITALIAN TRADE AGENCY, *Il settore dei prodotti...* op. cit.

¹⁴⁸ <https://www.coldiretti.it/economia/ucraina-con-la-guerra-509-export-made-in-italy-in-russia>

¹⁴⁹ ITALIAN TRADE AGENCY, *Il settore dei prodotti...* op. cit.

Per quanto riguarda il mercato dolciario, la produzione e la domanda è aumentata negli ultimi anni verso prodotti di maggior qualità. Il settore in crescita è senza dubbio quello della cioccolata: le esportazioni di prodotti derivanti dal cioccolato sono in aumento. A tal proposito si sottolinea il rilievo della S.p.A Ferrero Russia, che rientra tra le cinque maggiori società straniere che insieme detengono circa l'80% della produzione nella Federazione Russa. I punti di forza di tali società sono la grandezza della scala su cui operano e le più moderne tecnologie di cui si servono. Sono inoltre in grado contrattare con le grandi catene alimentari per diffondere prodotti con scadenze a lungo termine. L'Italia si posiziona così al sesto posto in termini di importazioni dei prodotti dolciari, per un valore di 11,598 milioni e il 6,72% del mercato.

In relazione al consumo del pane, in Russia è in aumento l'offerta di varie tipologie di prodotti della panetteria, anche dal costo maggiore. Sta aumentando la vendita di pasta di pane congelata e le macchine per fare il pane a casa che permettono di usufruire del pane fresco. L'attenzione dei russi a uno stile di vita salutistico fa sì che si cerchino prodotti naturali, ma con varie integrazioni salutari: pane alle noci, pane alla frutta secca. Questo pane "salutista" occupa per ora solo una piccolissima quota del mercato ma si prevede che aumenti sia l'assortimento che la quantità venduta. In più, si registra sempre una maggiore richiesta di tipi di pane non tradizionali, come la ciabatta italiana. Nelle grandi città si stanno diffondendo le catene di "boutique del pane" e si sviluppano panetterie con caffetterie, con un buon assortimento di prodotti da pasticceria. Nel 2019 l'Italia rappresentava il 10,45% del mercato con 36,087 milioni.

Per quanto riguarda la pasta, tradizionalmente in Russia sono sempre stati utilizzati i *makaroni*: termine generico per indicare tutti i tipi di pasta di grano tenero, preparati come contorno. Tuttavia, negli ultimi anni grazie al successo e alla diffusione della ristorazione italiana, si è affermata la concezione della pasta come prodotto di qualità. Un virtuoso esempio è la catena *Eataly*, che dal 2017 ha aperto a Mosca una sua sezione dove si servono vari tipi di pasta, contribuendo in modo consistente alla diffusione della dieta mediterranea. La produzione russa di pasta è rappresentata da alcune società russe anche in collaborazione con alcuni brand italiani, tra cui Barilla, che ha due impianti nella Federazione Russa. Tutti i pastifici leader della Russia utilizzano macchinari e tecnologie italiane. Nei supermercati russi è inoltre possibile trovare quasi tutte i brand italiani dal miglior posizionamento, venduti a una clientela della classe media/medio-

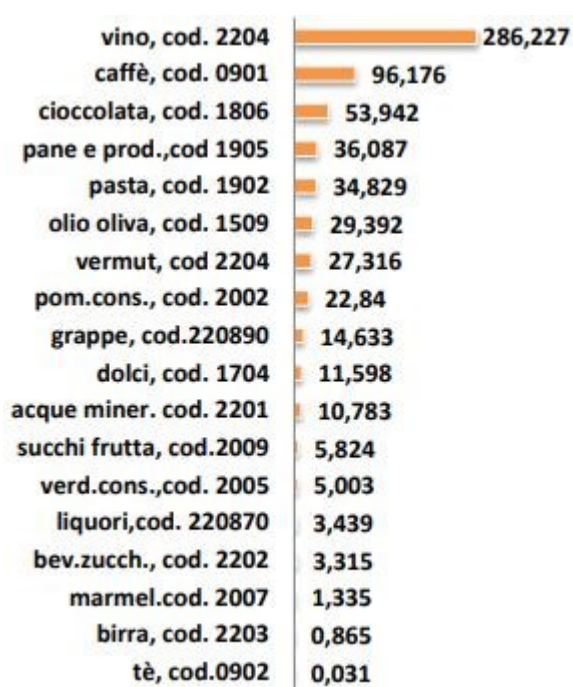
alta. L'Italia è leader delle esportazioni di pasta: per un valore di 34,829 milioni di dollari rappresenta il 39,87% del mercato.

In relazione all'olio d'oliva, la Russia per le sue condizioni climatiche non ne produce, pertanto l'importazione copre il 100% del mercato. Il consumo dell'olio è momentaneamente limitato alla fascia medio-alta dei consumatori, a causa del prezzo del prodotto. Tradizionalmente, i russi utilizzano burro e olio di semi di girasole per cucinare, pertanto il Ministero della Salute russo negli ultimi anni sta sensibilizzando i consumatori all'uso dell'olio d'oliva per le sue proprietà benefiche: una campagna che risulta essere un vantaggio per le importazioni italiane. Infatti, anche nelle farmacie si vendono gli oli d'oliva; tuttavia una buona parte della popolazione non ne acquista a causa del prezzo troppo elevato. La tendenza alla dieta salutare che si sta diffondendo anche in Russia contribuisce alla "cultura dell'olio di oliva", come si può notare dalle importazioni di olio di oliva bio italiano nei supermercati russi, tra cui si trovano marchi come Casa Rinaldi, Monini, Frantoi Cutrera. L'Italia è al secondo posto per l'importazione di olio: nel 2019 ha fatturato 29,392 milioni di dollari e ha ottenuto un'incidenza sul totale del 42,7%.

In relazione all'importazione totale di pomodori conservati o preparati in Russia, essa è stata pari a 137.376 tonnellate per un valore di 107,334 milioni nel 2019. L'Italia è seconda per importazioni, per un valore di 22,840 milioni e il 21,2% del mercato.

Per quanto riguarda prodotti come la frutta, la verdura, i formaggi e i salumi, l'Italia ha sfortunatamente perso un grande mercato di sbocco a causa dell'aumento dei prezzi degli alimentari e le contro-sanzioni russe che hanno portato all'embargo. La Federazione Russa si rifornisce infatti da paesi limitrofi e dai paesi nordafricani, con i quali attualmente non vige alcun regime sanzionatorio. Tale condizione ha portato la Federazione Russa ad aumentare la produzione locale e a sostituire alcuni dei fornitori tradizionali con altri. Paesi come Bielorussia, Serbia e alcune nazioni dell'America Latina hanno aumentato infatti le loro esportazioni. Il consumatore russo medio tendenzialmente predilige i prodotti nazionali a quelli importati e sta molto più attento alla qualità del prodotto: per tale ragione preferisce il prodotto russo perché lo ritiene più naturale e meno sottoposto a procedimenti chimici artificiali (additivi, conservanti, etc.). Per questo motivo i produttori stranieri stanno operando delle transizioni dalla

dimensione commerciale alla produzione diretta in loco. Dal momento che il consumatore russo medio tenda ad acquistare prodotti salutari, vi è spazio per puntare su questa “nicchia alimentare”. Si sta infatti consolidando una domanda di prodotti agroalimentari più specializzata in relazione alle diverse categorie di consumatori.



14- Esportazioni italiane in Russia in milioni di dollari nel 2019 (Fonte: Servizio Federale della Dogana russo)

Nel complesso, l’Italia continua a ricoprire un ruolo fondamentale tra i Paesi fornitori di prodotti agroalimentari della Federazione Russa: nel 2019 si è posizionata al settimo posto per un valore di 643,635 milioni di dollari di esportazioni. La posizione di rilievo in tale ambito è quella dei vini (286,227 milioni di dollari), seguita dal caffè (96,176 milioni), cioccolata (53,942 milioni), pane e prodotti da forno (36,087 milioni), pasta (34,829 milioni), olio di oliva (29,392 milioni), vermut (27,316 milioni), pomodori conservati (22,840 milioni), grappe e distillati (14,633 milioni), dolci (11,598 milioni), acque minerali senza

zucchero (5,824 milioni), verdure conservate (5,003 milioni), liquori (3,439 milioni), bevande zuccherate (3,315 milioni).

La penetrazione dei prodotti italiani in Russia negli anni si è affidata parzialmente al turismo proveniente dal territorio dell’Ex Unione Sovietica in zone balneari italiane¹⁵⁰. È da sottolineare la tendenza per un ospite russo più ricco a scegliere cibi e vini basandosi più sul loro costo alto che su un’effettiva voglia di conoscere e approfondire la cultura gastronomica italiana. Nei negozi quindi è possibile non trovare referenze italiane di provata eccellenza ma anche prodotti di livello medio che si avvalgono di una forte penetrazione di mercato a livello internazionale¹⁵¹. Nel complesso, in Russia l’Italia non occupa ancora un posto commisurato al suo “status” di produttore alimentare di alta qualità, nonostante i sondaggi mostrino come i russi collochino la

¹⁵⁰ SOCIETA’ ITALIA, *Le eccellenze del Made in Italy in Russia...* op. cit.

¹⁵¹ *Ibidem*.

cucina italiana al terzo posto nelle loro preferenze¹⁵². Inoltre, tra i ristoranti stranieri a Mosca, il primato numerico e qualitativo è italiano. Grazie ai ristoranti italiani i piatti a base di prodotti tipici importati direttamente dall'Italia erano divenuti parte integrante degli usi alimentari della classe media russa, prima dell'introduzione dell'embargo. Nei settori non danneggiati dalle contro-sanzioni il calo delle forniture italiane è dovuto alla scarsa capacità di spesa del consumatore russo e dalla aggressività della concorrenza del cosiddetto *italian sounding*. Una buona strategia potrebbe dunque essere quella di promuovere campagne promozionali costanti del prodotto alimentare italiano in Russia. Infatti, una pianificazione strategica sporadica rischierebbe di emarginare il prodotto da un mercato in cui hanno luogo importanti campagne pubblicitarie da parte di quasi tutti i colossi alimentari mondiali. Sarebbe nondimeno opportuno introdurre il prodotto italiano in modo stabile e continuo, pubblicizzandolo con i mezzi più innovativi e costruendo un rapporto di fiducia con i clienti russi¹⁵³. Si tratterà pertanto di seguito nell'elaborato delle possibili strategie da attuare per promuovere il prodotto agroalimentare *Made in Italy* in Russia.

¹⁵² ITALIAN TRADE AGENCY, *Il settore dei prodotti...op. cit.*

¹⁵³ *Ibidem.*

Analisi del mercato di riferimento

Al fine di individuare il grado di apprezzamento del *Made in Italy* agroalimentare in Russia è stata svolta un'indagine presso un campione di 133 persone russe e residenti nella Federazione Russa. È stato loro somministrato un questionario anonimo in merito al potere di attrattiva del prodotto italiano e alla loro disponibilità a effettuare acquisti. Si tratta della prima fase di un potenziale piano di marketing, volta ad effettuare un'analisi di mercato. Viene così analizzato il mercato dei consumatori, che potenzialmente rappresentano i fruitori del prodotto. L'analisi versa prevalentemente sul fronte quantitativo, poiché permette di individuare quanti consumatori acquisterebbero prodotti *Made in Italy*, dove si trovano e in quale misura effettuerebbero acquisti. Ciononostante, la ricerca permette anche di ottenere qualche informazione qualitativa, perché individua i bisogni, i vantaggi d'uso e altri fattori critici del mercato. I dati ottenuti permettono ad un'impresa di analizzarli in modo esauriente: essi forniranno informazioni importanti per la pianificazione strategica. In seguito all'analisi del questionario svolto è possibile ottenere un identikit del consumatore, in modo da svolgere azioni mirate verso i segmenti di maggior interesse per il prodotto agroalimentare *Made in Italy*. Si tratta pertanto di un passaggio fondamentale per l'impresa che internazionalizza, poiché permette di risparmiare tempo e di fondare le proprie azioni su dati attendibili.

Il questionario è composto prevalentemente da domande chiuse di tipo valutativo: si ottiene così un giudizio e successivamente una media di gradimento, mentre tre domande sono aperte. Si riporta di seguito la traduzione in italiano del questionario proposto.

1) Indichi il Suo genere.

Maschio

Femmina

2) Indichi la fascia d'età di appartenenza.

14-17, 18-24, 25-34, 35-44, 45-54, 55-64, oltre 65

3) Dove vive? (Indichi la città o zona)

4) Secondo Lei qual è la corretta definizione del prodotto *Made in Italy*?

Un prodotto realizzato in Italia

Un prodotto realizzato in Italia e associato allo stile di vita italiano

Un prodotto tipicamente venduto e acquistato in Italia

Non saprei

5) Potrebbe indicare le prime parole che Le vengono in mente riguardo al *Made in Italy*?

6) Quali sono secondo Lei i settori principali del *Made in Italy*?

Agroalimentare

Vinicolo

Settore dell'automazione-meccanico

Moda

Settore calzaturiero

Settore dell'arredo-casa

Turismo

7) Secondo lei la qualità di un prodotto contrassegnato dal marchio "*Made in Italy*"

è:

Eccellente

Alta

Media

Bassa

Pessima

8) Potrebbe indicare i primi marchi *Made in Italy* che Le vengono in mente?

9) In quale percentuale sarebbe disposto a spendere di più per un prodotto autentico *Made in Italy* rispetto a un prodotto privo di tale indicazione?

0-5%

5-10%

10-20%

30-40%

40-50%

Oltre il 50%

10) Secondo Lei perché il *Made in Italy* è apprezzato?

E' oggettivamente di alta qualità

Viene associato allo stile di vita italiano

Valorizza la cultura, la storia e le abitudini italiane

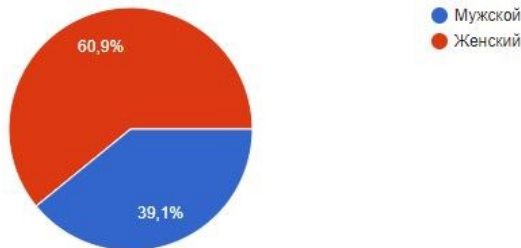
Altro: specificare

- 11) Sarebbe disposto a recarsi in Italia anche per acquistare dei prodotti del territorio?
- Sì
- No
- Non saprei
- 12) I prodotti *Made in Italy* hanno un costo troppo elevato per la qualità che offrono. Quanto è d'accordo con questa affermazione?
- Molto d'accordo
- D'accordo
- Non sono molto d'accordo
- Per niente d'accordo
- Non saprei
- 13) Se i prodotti *Made in Italy* costassero meno, ne acquisterebbe di più?
- Sì
- Probabilmente sì
- Probabilmente no
- No
- 14) Potrebbe indicare i primi marchi del settore agroalimentare *Made in Italy* che Le vengono in mente?
- 15) Ritiene di saper distinguere per la loro autenticità i veri prodotti agroalimentari *Made in Italy* dalle imitazioni?
- Sì
- Probabilmente sì
- Probabilmente no
- No
- Non saprei
- 16) Quanto è importante per Lei la qualità dei prodotti che usa per cucinare, su una scala da 1 a 10?

- 17) Se ha mai consumato un pasto in Italia e quindi ha avuto accesso al settore agroalimentare *Made in Italy*, come valterebbe la Sua esperienza su una scala da 1 a 10?
- 18) Se ha mai consumato un pasto in Italia, ha percepito una differenza nella qualità degli ingredienti rispetto a quelli reperibili sul Suo territorio?
- Si: erano decisamente di miglior qualità
 Si: erano di qualità abbastanza buona
 Si: erano di qualità peggiore
 No: non ho percepito una grande differenza
 Non ho mai consumato un pasto in Italia
- 19) Quanto sarebbe disposto a spendere per ordinare un prodotto agroalimentare *Made in Italy* direttamente dall'Italia (in rubli, esclusa la spedizione)?
- 150-350
 350-700
 700-1000
 1000-1500
 1500-2000
 Oltre 2000
 Non sarei disposto a spendere
- 20) Le piacerebbe avere la possibilità di recarsi fisicamente in un negozio presente nella Sua zona ad acquistare prodotti agroalimentari *Made in Italy*?
- Si
 Abbastanza
 È indifferente
 No
- 21) Preferirebbe in generale che i prodotti *Made in Italy* fossero più facilmente accessibili e reperibili attraverso più canali nel Suo territorio (Negozi fisici, supermercati, e-commerce, etc.)?
- Si
 Abbastanza
 È indifferente
 No

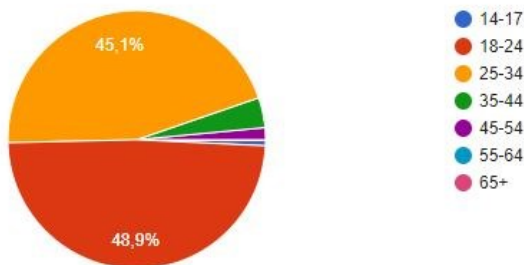
Укажите, пожалуйста, Ваш пол.

133 risposte



Укажите, пожалуйста, Ваш возраст.

133 risposte



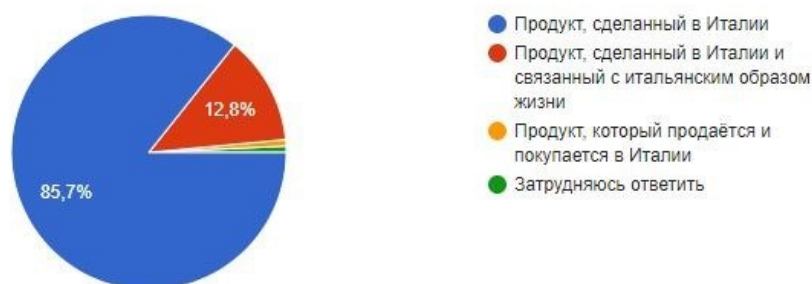
(1,5%) e 14-17 (0,8%). In relazione al luogo di residenza, la metà degli intervistati abita nella città di San Pietroburgo. A seguire, il 22% dei partecipanti risiede a Mosca e la terza categoria è rappresentata dalla cittadina di Vyborg, che si trova nella zona di Leningrado, a ovest di San Pietroburgo. I restanti abitano in città minori come Perm', Ekaterimburg, Kemerovo, Cechov.

Ne consegue dunque che l'identikit dell'intervistato corrisponde prevalentemente ad una persona giovane, di sesso femminile e residente in una grande città della Russia. Nell'elaborare un piano d'azione è possibile dunque effettuare delle scelte sulla base del segmento intervistato e proponendo delle strategie moderne e innovative.

Come si può rilevare dal diagramma, i partecipanti al sondaggio sono prevalentemente di sesso femminile: il 60,9% sono donne e il restante 39,1% è costituito dagli uomini. In merito all'età degli intervistati, la quasi totalità di essi ha un'età compresa tra i 18 e i 24 anni. In particolare, il 48,9% ha tra i 18 e i 24 anni e il 45,1% ha tra i 25 e i 34 anni. A seguire, si trovano le fasce di 35-44 anni (3,8%), 45-54

Укажите, пожалуйста, правильное для Вас определение продукта Made in Italy.

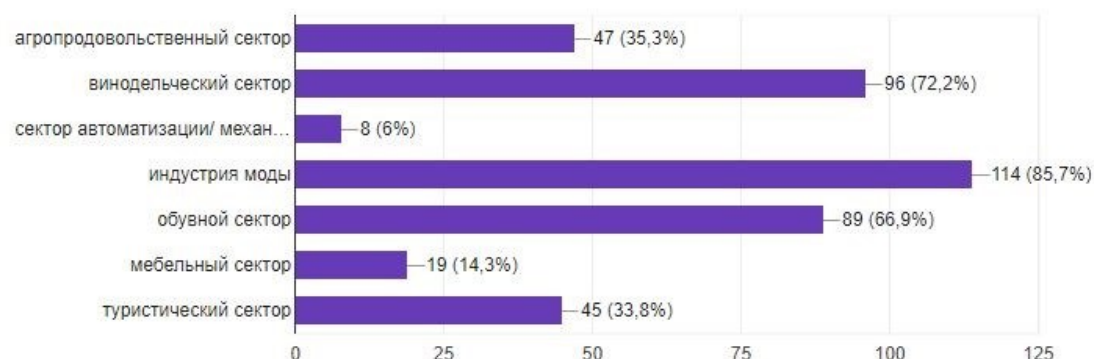
133 risposte



Addentrando nel cuore del quesito dell'elaborato, emerge che per l'85,7% degli intervistati la definizione di prodotto *Made in Italy* corrisponde a un prodotto realizzato in Italia. Per il 12,8% dei partecipanti esso è invece anche simbolo dello stile di vita italiano. Si passa così ad un quesito di brain storming: in merito alle prime parole che vengono in mente riguardo al *Made in Italy* sono state fornite risposte molto differenti. Una risposta ricorrente è stata “realizzato in Italia”, a seguire ricorre “qualità” e “pasta”. Seguono i termini “moda/abbigliamento” e menzioni di alimenti tipici italiani come il formaggio, gli spaghetti, la pizza, l'olio, le lasagne, il vino. In aggiunta, emergono riferimenti alle macchine e a brand come la Ferrari, e menzioni sul calcio e nomi di calciatori. Sono stati anche citati altri brand di moda italiana come Furla, Dolce&Gabbana, Gucci, legati a termini come “lusso”. Infine, una parte dei termini citati riguardano concetti più astratti come la famiglia, le tradizioni, la bellezza, lo stile, l'estate, la spensieratezza.

Какие, для Вас, основные отрасли Made in Italy?

133 risposte

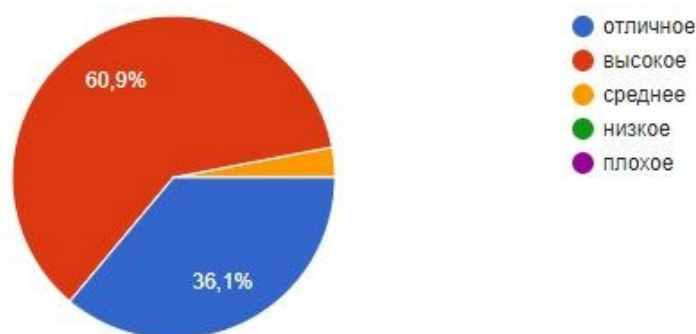


In relazione ai settori più rappresentativi del *Made in Italy* secondo il pubblico intervistato emerge che il settore commerciale italiano principale è la moda, che è

risultato al primo posto per l'85,7% dei partecipanti. A seguire si trova il settore vinicolo (72,2%) e quello calzaturiero (66,9%). Al quarto posto si trova il settore agroalimentare (35,5%), turistico (33,8%), arredo-casa (14,3%), dell'automazione (6%). L'aspetto peculiare che emerge è che i settori considerati più rappresentativi del *Made in Italy* non siano in realtà tra i settori che più incidono nell'ambito commerciale italiano in Russia. Infatti, uno dei settori più presenti e fruttiferi per l'Italia in Russia è quello dell'automazione/meccanico, che in questo sondaggio si trova all'ultimo posto. Emerge quindi la notevole strategia comunicativa effettuata dagli altri settori, che rimanda all'essenza tipicamente italiana.

Качество продукта Made in Italy для Вас:

133 risposte

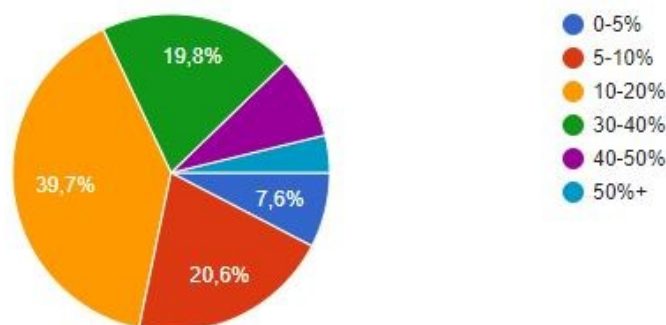


Un quesito rilevante riguarda la qualità del prodotto *Made in Italy*, che per il 60,9% degli intervistati è alta, mentre per il 36,1% è eccellente. Solo il 3% dei partecipanti ritiene che la qualità del prodotto italiano sia media. Si tratta di un ottimo risultato, poiché emerge la notevole qualità percepita del prodotto italiano presso il mercato dei consumatori. Il prodotto italiano, dotato di ottima qualità intrinseca, viene percepito come prodotto di valore e dall'importante vantaggio d'uso.

Per quanto concerne i brand che vengono in mente all'intervistato in merito al *Made in Italy*, sono stati citati i seguenti marchi, in ordine di frequenza di apparizione: Gucci, Armani, Prada, Versace, Lamborghini, Ferrari, Barilla, Dolce&Gabbana, Patrizia Pepe, Furla, Valentino, Lavazza. Emergono erroneamente anche alcuni brand francesi, come Chanel e Louis Vuitton.

сколько вы готовы потратить на продукт Made in Italy в сравнении с продуктом изготовленным не в Италии (в процентах)?

131 risposte



In merito alla percentuale aggiuntiva che gli intervistati fossero disposti a spendere per un prodotto realizzato in Italia (rispetto a uno non realizzato in Italia), il 39,7% ha indicato la fascia del 10-20%. Segue la fascia del 5-10% per il 20,6% degli intervistati e la fascia del 30-40% per il 19,8% dei partecipanti. Seguono le fasce del 40-50% (8,4%), 0-5% (7,6%), 50%+ (3,8%). Emerge perciò che i consumatori sono effettivamente disposti a spendere di più per un prodotto *Made in Italy*, sebbene in diverse percentuali.

Чем для Вас Made in Italy ценен?

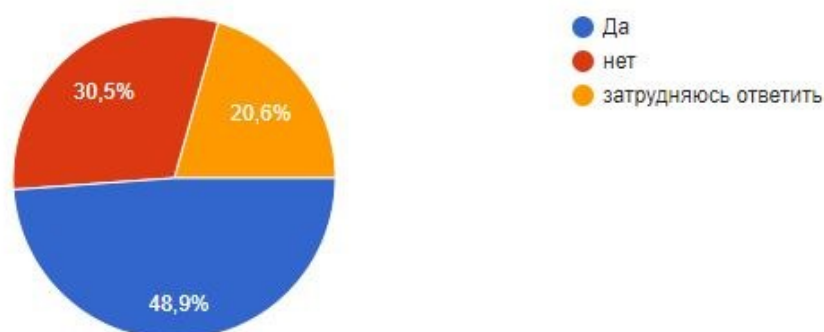
131 risposte



Nella domanda successiva si chiede per quale motivo il prodotto *Made in Italy* sia apprezzato. Il 70,2% degli intervistati ritiene che sia perché è un brand di alta qualità. Il 13,7% sostiene che il *Made in Italy* valorizzi la cultura, la storia e le abitudini italiane. Il 12,2% associa il brand allo stile di vita italiano. Per gli intervistati restanti non vi è alcun motivo in particolare.

Готовы ли вы поехать в Италию чтобы купить местные продукты?

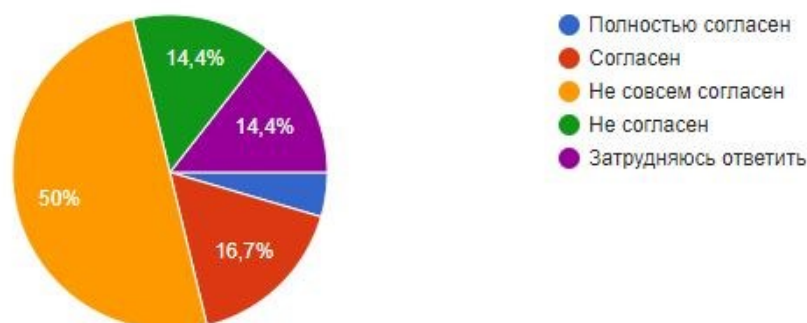
131 risposte



Il 48,9% degli intervistati sarebbe disposto a recarsi in Italia per acquistare prodotti tipici, mentre il 30,5% no, e il restante 20,6% è indeciso sulla risposta.

Продукты Made in Italy имеют слишком высокую цену по сравнению со своим качеством.

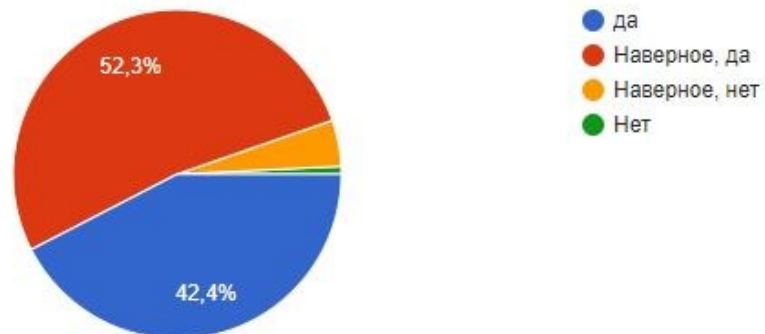
132 risposte



“I prodotti *Made in Italy* hanno un costo troppo elevato per la qualità che offrono”: gli intervistati hanno dovuto indicare se fossero d’accordo con tale affermazione - la metà non è del tutto d’accordo. Il 16,7% è d’accordo, mentre il 14,4% non è d’accordo. Il 14,4% è indeciso sulla risposta, mentre il 4,5% è completamente d’accordo. Ne consegue che la maggior parte degli intervistati nel complesso non consideri il prezzo del prodotto italiano come troppo elevato in rapporto alla sua qualità.

Если бы продукты Made in Italy стоили меньше, Вы бы покупали их больше ?

132 risposte

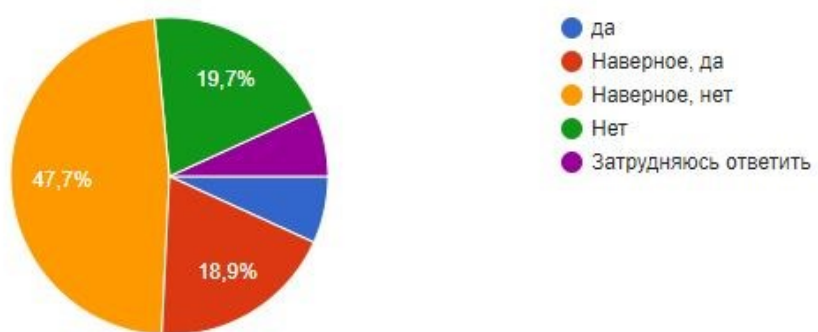


Un ulteriore spunto è fornito dalla percezione del prezzo nei consumatori. Si chiede infatti agli intervistati: “se i prodotti *Made in Italy* costassero meno, ne acquisterebbe di più?” Il 52,3% probabilmente sì, e il 42,4% sì. Le restanti percentuali probabilmente non acquisterebbero comunque prodotti italiani in maggior quantità. Ne consegue che in alcuni casi il prezzo troppo elevato spinge il potenziale consumatore a non effettuare l’acquisto.

Nel quesito seguente si chiede ai partecipanti di indicare i primi brand agroalimentari *Made in Italy* che vengono loro in mente. Il marchio più menzionato è Barilla, seguito da Ferrero, Lavazza, Monini, Galbani, San Benedetto, Illy.

Считаете ли Вы, что умеете различать настоящие продукты Made in Italy от их имитацией?

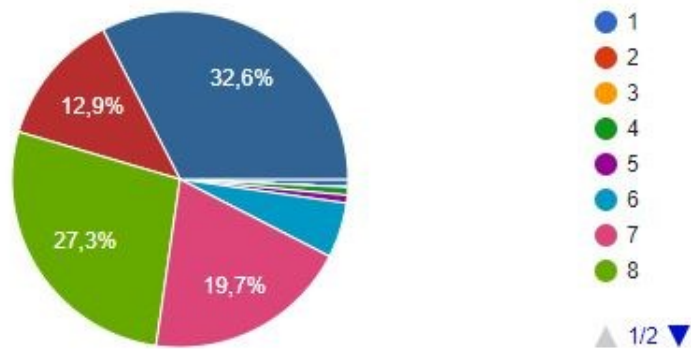
132 risposte



Il 47,7% degli intervistati ritiene di non essere probabilmente in grado di distinguere i prodotti *Made in Italy* dalle imitazioni, mentre il 19,7% è convinto di non riuscire a distinguerli. Il 18,9% sostiene di saperlo distinguere con ogni probabilità, mentre il 6,8% è convinto di saperlo distinguere; il 6,8% non lo sa. Da questo quesito emerge l'importanza di prevenire il fenomeno dell'*italian sounding*: spesso alcuni prodotti vengono venduti come italiani nonostante siano delle imitazioni, ma l'acquirente spesso non è in grado di comprenderlo.

Насколько важно для Вас качество продуктов которые Вы используете для приготовления пищи (1-10)?

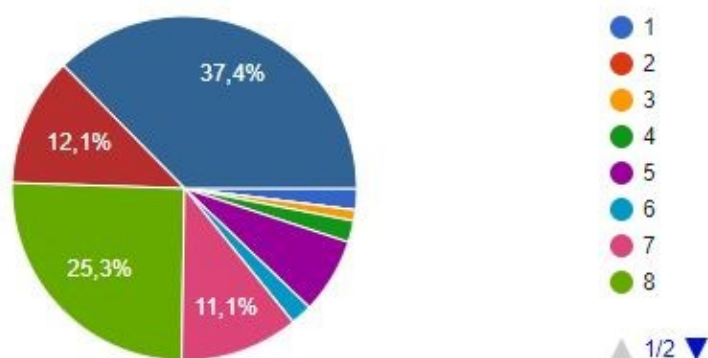
132 risposte



In merito all'importanza della qualità dei prodotti utilizzati per cucinare su una scala da 1 a 10, per il 32,6% degli intervistati è estremamente rilevante (10/10). Per il 27,3% è molto importante (8/10), per il 19,7% l'importanza è pari a 7/10, per il 12,9% è pari a 9/10 e per il 5,3% è pari a 6/10. Per un numero esiguo di intervistati l'importanza è inferiore al 5/10. Si considera dunque la rilevanza della qualità dei prodotti per i cittadini russi: una caratteristica su cui puntare per la promozione del *Made in Italy* agroalimentare.

Если Вы когда-либо употребляли пищу в Италии и поэтому имели доступ к агропродовольственному сектору, как вы бы оценили свой опыт? (1-10)

99 risposte



L'esperienza di consumo di un pasto in Italia e del relativo settore agroalimentare a cui si accede è un passaggio fondamentale per comprendere la percezione del brand. Su una scala da 1 a 10, per il 37,4% l'esperienza è stata eccellente (10/10), mentre il 25,3% valuta la propria esperienza con un 8/10. Il 12,1% valuta l'esperienza con un 9/10 e l'11,1% con un 7/10. Per il 2% dei partecipanti l'esperienza può essere valutata con un 6/10 mentre per il 12% degli intervistati essa viene valutata con un valore inferiore al 6/10. Ne consegue che l'esperienza agroalimentare italiana nel complesso è stata valutata molto bene dai consumatori russi.

Если Вы когда-либо принимали пищу в Италии, воспринимали ли Вы разницу между качеством местных ингредиентов и тех же ингредиентов в Вашей стране?

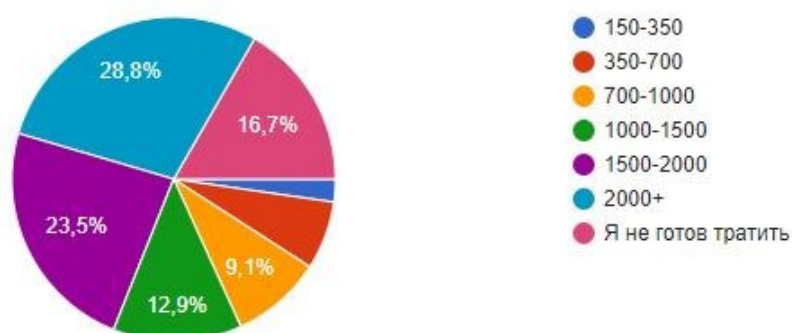
115 risposte



In relazione alla differenza nella qualità degli ingredienti dei piatti consumati in Italia, rispetto a quelli del paese di provenienza, per il 33,9% degli intervistati la qualità era abbastanza buona e per il 27,8% era decisamente migliore. L'11,3% non ha rilevato grandi differenze mentre circa un quarto degli intervistati non ha mai consumato un pasto in Italia.

Сколько Вы готовы потратить на заказ агропродовольственных продуктов Made in Italy прямо из Италии (в рублях, исключая доставку)?

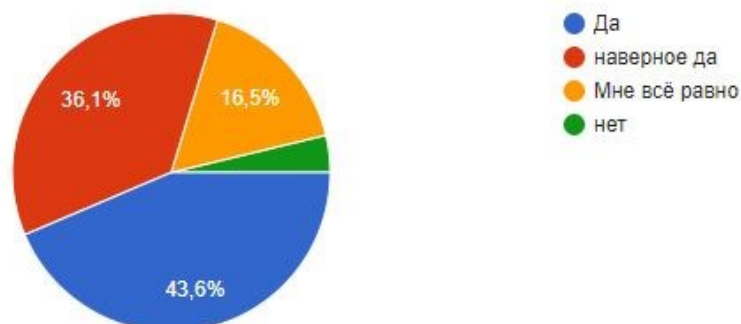
132 risposte



Per quanto riguarda la definizione del prezzo, è importante comprendere quanto si è disposti a spendere per un ordine online di prodotti agroalimentari *Made in Italy* direttamente dall'Italia. Il 28,8% ha indicato più di 2000 rubli. Il 23,5% ha risposto tra i 1500 e i 2000 rubli. Il 16,7% non è disposto a spendere, mentre il 12,9% appartiene alla fascia di 1000-1500 rubli. Il 9,1% spenderebbe tra i 700 e i 1000 rubli. Il 6,8% spenderebbe tra i 350 e i 700 rubli e il 2,3% tra i 150 e i 350 rubli. È da sottolineare il fatto che la fascia più numerosa degli intervistati sarebbe disposta a spendere la somma maggiore di denaro, perciò si potrebbe tenere conto di tale indicazione nella formulazione del prezzo.

Вам хотелось бы иметь возможность физически ходить в магазин Вашего района чтобы покупать агропродовольственные продукты Made in Italy?

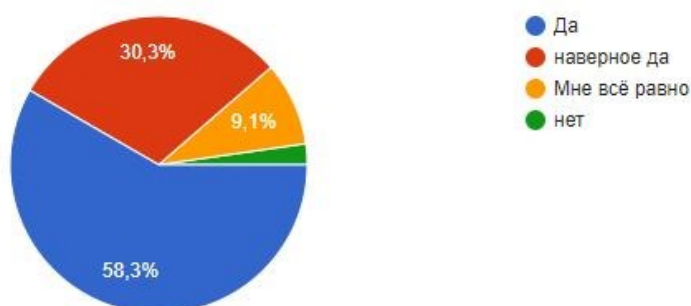
133 risposte



In seguito, riguardo alla possibilità di disporre di un negozio di prodotti agroalimentari *Made in Italy* nella propria zona di residenza, il 43,6% degli intervistati desidererebbe con certezza avere questa possibilità, il 36,1% probabilmente lo vorrebbe, per il 16,5 è indifferente e il 3,8% non è interessato.

Предпочли бы Вы чтобы продукты Made in Italy можно было купить в Вашей стране (Магазины, супермаркеты, e-commerce...)?

132 risposte



Infine, si chiede ai partecipanti se siano interessati ad acquistare prodotti *Made in Italy* nel proprio paese attraverso più canali come supermercati, negozi, e-commerce. Il 58,3% degli intervistati ha risposto di sì, il 30,3% probabilmente sì, per il 9,1% è indifferente mentre il 2,3% non è interessato. Emerge dunque da questi ultimi quesiti la volontà da parte dei consumatori russi di disporre di prodotti *Made in Italy* direttamente sul proprio territorio.

Nel complesso, emerge un quadro abbastanza positivo in merito all'attrattiva del prodotto *Made in Italy*. La percezione generale del prodotto italiano è connessa all'identità che rappresenta, veicolo dello stile di vita e delle tradizioni del Belpaese. Il prodotto italiano è percepito come un articolo prevalentemente del settore della moda o vinicolo/agroalimentare di alta qualità, spesso dal prezzo elevato. Tuttavia, tale prezzo è percepito come commisurato alla qualità intrinseca del prodotto, tanto che gli intervistati hanno dichiarato di essere disposti a spendere maggiori percentuali di denaro per un articolo che reca l'etichetta *Made in Italy*. Emerge per i partecipanti la necessità di usufruire di prodotti di qualità nella vita di tutti i giorni: una caratteristica che ben si sposa con la qualità intrinseca dell'articolo italiano. Infatti, è stata segnalata l'alta qualità degli ingredienti italiani assaporati in Italia e la positività dell'esperienza nel suo insieme. Conseguentemente, il consumatore russo generalmente desidererebbe disporre della possibilità di acquistare prodotti italiani direttamente nel proprio territorio, anche attraverso più canali, sia online che offline. Tuttavia, emerge la necessità di caratterizzare l'autenticità del prodotto italiano, poiché sovente un prodotto straniero venduto come italiano viene erroneamente percepito come originale. È opportuno pertanto comunicare in modo consistente la vera essenza *Made in Italy* dell'articolo proposto, onde evitare l'ulteriore diffusione dell'*Italian sounding*.

Analisi SWOT/FDOM

Si procede così con il tentativo di sviluppare un'opportuna strategia di marketing per un prodotto tipicamente rappresentativo della cultura enogastronomica italiana, ovvero la passata di pomodoro. È opportuno innanzitutto procedere con l'analisi SWOT/FDOM: acronimo di punti forti, deboli, opportunità e minacce, tradotto dall'inglese (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats). Per procedere all'elaborazione di una strategia si tenta perciò di analizzare l'ambiente esterno e interno all'impresa. Si tratta infatti del passaggio che fa coincidere la fase di analisi di mercato con la fase della formulazione di strategie.

Per quanto riguarda i punti di forza interni all'impresa, la passata di pomodoro è l'ingrediente base per numerosi piatti tipici italiani, come la pizza, la pasta, le lasagne. La passata, prodotta con i migliori pomodori italiani, rappresenta l'essenza del *Made in Italy* agroalimentare. Il pomodoro è simbolo della cultura italiana, della salubrità e della

dieta mediterranea, e in più si tratta di un alimento che non viene coltivato in Russia. L'unico modo per accedervi è perciò mediante l'importazione da altri paesi. Il pomodoro, coltivato in Italia e dunque all'interno di un clima appropriato produrrà una passata di buona qualità.

In merito ai punti di debolezza si possono menzionare i costi: per raggiungere la Russia vi sono considerevoli costi di trasporto e doganali, oltre che di distribuzione attraverso reti di grossisti e commercianti al dettaglio. In più, non trattandosi di un prodotto della cultura culinaria russa, alcuni segmenti del mercato (in particolare quelli più anziani e conservatori) potrebbero non usufruire del prodotto italiano poiché sconosciuto ed estraneo alla quotidianità.

Per quanto concerne le opportunità, vi sono più possibilità per accedere al mercato russo, in primis attraverso negozi al dettaglio e supermercati. In più, è possibile anche sfruttare le piattaforme di vendita online, creando così una rete di vendita su più canali. Le nuove generazioni potrebbero essere un buon segmento di mercato su cui puntare per lo sviluppo di questo canale di vendita. In aggiunta, un grande punto a favore della passata di pomodoro italiana è l'assenza di un vero e proprio "rivale" russo: nella proposta gastronomica russa non esiste una salsa di pomodoro così come viene intesa in Italia. In Russia si possono trovare pomodori conservati all'interno di barattoli, pomodori freschi oppure concentrati di pomodoro. Tali ingredienti vengono attualmente utilizzati nella preparazione dei piatti russi, ma non esiste la passata di pomodoro russa: tale assenza potrebbe rappresentare una grande opportunità per il prodotto italiano.

In relazione alle minacce, in primis è doveroso sottolineare la precarietà della situazione politica attuale. La presenza della guerra in Ucraina e delle conseguenti sanzioni e contro-sanzioni ha comportato delle difficoltà consistenti in materia di importazioni ed esportazioni. In particolare, anche nel caso in cui si possa esportare, vi possono essere limitazioni in merito come l'embargo o l'aumento dei tributi doganali, ecc. La guerra in Ucraina ha anche alzato notevolmente i costi delle materie prime, per le quali le imprese si ritrovano a dover fronteggiare importanti costi di produzione. Inoltre, il mercato dei prodotti *Made in Italy* è competitivo a causa del fenomeno dell'*Italian sounding*: molte imprese russe o estere realizzano prodotti dando loro dei nomi simili a quelli italiani e vendendoli come alimenti italiani autentici.

Gli obiettivi

In merito agli obiettivi che ci si prepone, innanzitutto è opportuno menzionare l'esportazione della passata di pomodoro sul territorio russo penetrando il mercato a partire dalle città più ampie come Mosca e San Pietroburgo per poi arrivare alle altre maggiori città, attraverso grossisti e venditori al dettaglio. Risulta opportuno posizionare il prodotto su una fascia medio-alta, considerata la notevole qualità intrinseca del prodotto autentico *Made in Italy*, che permetterebbe di realizzare buoni margini di contribuzione. Ci si propone in aggiunta di acquisire una buona quota di mercato e ottenere così un buon posizionamento nel settore. È anche molto importante l'immagine che veicola il prodotto, il quale vuole trasmettere autenticità.

La mission aziendale è dunque quella di offrire un prodotto autentico e saporito, che rispecchi la qualità del *Made in Italy*. La passata è realizzata in modo naturale, con l'utilizzo dei pomodori provenienti dai campi di coltivazione italiani nel rispetto dei lavoratori dell'impresa. Il prodotto proposto combatte la contraffazione e si serve solo di materie prime di ottima qualità, naturali, autentiche.

La vision dell'azienda si esprime nel promuovere l'autenticità. L'identità italiana è molto forte e deve essere adeguatamente comunicata: essa, all'interno di un mondo fortemente dinamico e globalizzato, è una caratteristica essenziale da difendere. Se si è autentici e genuini in tutti gli ambiti dell'esistenza, nel rispetto degli altri e della natura, si otterranno notevoli benefici a lungo termine.

Partendo da tutte le premesse precedentemente considerate si può procedere ad una proposta di strategia di marketing. Quest'ultima si formula manovrando le leve del marketing mix, ovvero sia prodotto, prezzo e condizioni di vendita, distribuzione e forza di vendita, comunicazione.

Il prodotto

In merito al prodotto, si definiscono così le caratteristiche relative alla propria offerta merceologica. Il prodotto proposto è una passata di pomodoro, realizzata con la lavorazione certosina di pomodori coltivati sul suolo italiano e nelle migliori condizioni climatiche possibili. Si tratta di un prodotto autentico: il sapore è unico proprio perché è coltivato in determinati territori italiani, dunque il legame con la terra è indissolubile. Il

prodotto deve infatti rappresentare a pieno non solo l'Italia ma tutto ciò cui essa rimanda: come è emerso anche attraverso il sondaggio, alle tradizioni tipiche italiane o a delle sensazioni ben precise, come la spensieratezza estiva. Il nome del prodotto è indicativo, poiché sarebbe necessario svolgere un'ulteriore ricerca di mercato in merito alla percezione della denominazione del prodotto. Il nome deve essere italiano, onde evitare fraintendimenti con i prodotti della categoria dell'*Italian sounding*. La denominazione infatti trasuda autenticità, proprio come il prodotto stesso. Proprio per questo concetto fondamentale da comunicare il nome della passata è "*Vera*". In italiano il nome indica chiaramente l'essenza genuina e naturale del prodotto. In russo, il termine "*Bepa*" (ovverosia "*Vera*" traslitterato) significa fiducia: in ultima analisi, ciò che si auspica di suscitare nel consumatore. In più, il termine è breve, evocativo ed è composto da lettere orecchiabili (come la consonante dura *r*): si memorizza facilmente. L'articolo in questione si colloca nella fase di introduzione del ciclo di vita del prodotto. Il packaging è semplice e punta a trasmettere l'autenticità del prodotto. Si tratta quindi di un barattolo in vetro che mostra il prodotto al suo interno. Il tappo è coperto da un piccolo drappo a quadretti rossi e bianchi legato da uno spago, a simboleggiare in modo evocativo la tovaglia di una cucina italiana tradizionale e casereccia. Il servizio offerto ai consumatori è in lingua italiana e russa ed è sia telefonico, con la presenza di un numero verde con cui si contattano degli operatori nei giorni feriali, che online, in modo da incontrare le esigenze dei clienti più giovani. Per quest'ultimi infatti, è prevista una chat sempre attiva sul sito: si tratta di un ottimo modo per offrire un buon servizio, poiché spesso le nuove generazioni prediligono affrontare eventuali questioni via chat.

Il prezzo

In merito al prezzo, nel sondaggio il 39,7% degli intervistati ha dichiarato di essere disposto a spendere il 10-20% in più per un prodotto *Made in Italy* rispetto a un articolo privo di tale indicazione. Segue la fascia del 5-10% per il 20,6% degli intervistati e la fascia del 30-40% per il 19,8% dei partecipanti. Ne consegue che è possibile maggiorare il prezzo dell'articolo. In più, al quesito riguardante l'ordine online di un prodotto agroalimentare generico dall'Italia, il 28,8% ha indicato che sarebbe disposto a spendere più di 2000 rubli. Il 23,5% ha risposto tra i 1500 e i 2000 rubli, mentre il 12,9% appartiene alla fascia di 1000-1500 rubli. Emerge così la notevole disponibilità a spendere una quantità più elevata di denaro per un prodotto *Made in Italy*. È nondimeno

necessario considerare il costo della realizzazione della passata di pomodoro, i costi di trasporto e le tasse doganali. Secondo Coldiretti, per una bottiglia di passata di pomodoro che in Italia verrebbe venduta in media a 1,30 euro, oltre la metà del valore (53%) è il margine di profitto¹⁵⁴. Ne consegue che l'ammontare dei costi di realizzazione della passata si aggira intorno ai 60 centesimi (circa 35 rubli). Ad essi si aggiungono i costi di trasporto e le tasse doganali. Di conseguenza, dal momento che l'equivalente salsa di pomodoro russa generalmente ha un prezzo che si aggira intorno ai 125 rubli (circa 2,13 euro), è ragionevole per il prodotto proposto aumentare il prezzo di base russo. Il prezzo di un barattolo di passata da 700 grammi si aggirerà dunque tra i 175 e i 200 rubli (circa 3/3,40 euro), in virtù della copertura dei costi e del potere di attrattiva derivante dall'etichetta *Made in Italy*. Dal momento che si propone un prodotto italiano, autentico e di qualità, si tenta di considerare il prezzo come fattore comunicativo e con l'obiettivo di indicarne il posizionamento: si fissa il prezzo al più alto livello possibile in relazione al valore percepito. In aggiunta, è possibile considerare una variazione dei prezzi sulla base della zona in cui il prodotto è distribuito: risulta naturalmente più vantaggioso iniziare a distribuire il prodotto in grandi città come Mosca e San Pietroburgo in virtù delle maggiori disponibilità economiche dei cittadini.

La distribuzione

In merito alla distribuzione del prodotto, è emerso dal sondaggio che l'80% degli intervistati desidererebbe disporre di un punto vendita nella propria zona in cui acquistare prodotti *Made in Italy*. Il 90% dei partecipanti vorrebbe anche disporre della disponibilità di prodotti *Made in Italy* attraverso più canali come negozi, supermercati, e-commerce. Emerge però che la prima dimensione che si predilige è quella dei punti vendita sul territorio come supermercati o negozi di alimentari, che per il prodotto proposto è quella ideale. Si predilige così il canale di distribuzione lungo: infatti, non essendo ancora entrati nel mercato russo, poter disporre di intermediari come grossisti o dettaglianti locali permette di accedere ad una rete di conoscenze e competenze per la diffusione del prodotto. Le passate di pomodoro avendo comunque una durata limitata (che si aggira intorno ai tre anni a partire dalla data di produzione) rendono opportuna la scelta di appoggiarsi ad intermediari. I principali canali di distribuzione in Russia sono

¹⁵⁴ <http://www.corriereortofrutticolo.it/2022/05/05/caro-prezzi-produrre-pomodori-un-ettaro-costa-2-700-euro-pi/>

infatti catene commerciali, venditori all'ingrosso/distributori e vendite attraverso catene al minuto¹⁵⁵. Le catene commerciali sono prevalentemente legate ai produttori locali, mentre per quanto riguarda le catene al minuto, risulta necessario disporre di un marchio già conosciuto nel mercato. Invece la categoria dei distributori porta avanti determinati marchi e realizza insieme coi produttori e i venditori al minuto varie azioni di promozione¹⁵⁶. Si tratta del canale con cui operano maggiormente le imprese straniere e pertanto quello su cui si punterebbe per distribuire il prodotto proposto. In ogni caso, è doveroso assumere un approccio flessibile riguardo alle regole e alle peculiarità della normativa russa in materia di importazioni, oltre che possedere una buona conoscenza delle regole sulla marcatura, l'etichettatura, la confezione e le diciture in lingua russa¹⁵⁷. In particolare, risulta più vantaggioso disporre di punti vendita situati nelle grandi città: i loro abitanti hanno disponibilità economiche migliori e mostrano una maggior apertura alle culture straniere. Come si può osservare dal grafico sottostante infatti, i consumatori russi delle maggiori città, in particolare quelli che vivono nella parte europea (ovverosia il 78% del totale), sono molto interessati ai prodotti italiani autentici¹⁵⁸: per tale ragione esse costituiscono le città di destinazione per la distribuzione del prodotto. Si tratta, in ordine di opportunità, di Mosca, San Pietroburgo, Ekaterimburg, Novosibirsk, Nizhniy Novgorod, Kazan, Samara, Omsk, Chelyabinsk, Rostov on Don.

¹⁵⁵ ITALIAN TRADE AGENCY, *Il settore dei prodotti...* op. cit.

¹⁵⁶ *Ibidem*.

¹⁵⁷ ITALIAN TRADE AGENCY, *L'impatto del Covid-19 sui rapporti Russia-Italia*, 2020.

¹⁵⁸ OSSERVATORIO GEA – FONDAZIONE EDISON, *Russia. Un'opportunità grandissima tutta ancora da conquistare*, 2017.



15- Opportunità del mercato nel settore agroalimentare in Russia (Fonte: Oxford Economics)

Allargando lo sguardo, sarebbe auspicabile sviluppare partnership con i ristoranti italiani presenti sul territorio attraverso i quali si potrebbe diffondere anche nel mercato della ristorazione¹⁵⁹. Un'altra possibile idea che abbraccia la parte gastronomica e quella turistica potrebbe essere quella di organizzare tour di visite e degustazioni proprio nelle località di produzione del prodotto, eventualmente affiancando l'esperienza alla degustazione anche di altri prodotti culinari mediante collaborazioni, offrendo così una completa formazione sensoriale alla clientela russa.

Un'altra via per distribuire il prodotto potrebbe svilupparsi attraverso la piattaforma dell'e-commerce. Secondo Philip Kotler, una strategia innovativa per operare nel mondo del marketing nel ventunesimo secolo è quella di sfruttare la dimensione multicanale¹⁶⁰. Un potenziale acquirente potrebbe notare un prodotto in un negozio fisico e avvertire la necessità di informarsi a riguardo online, dove poi lo acquisterebbe. In un'altra occasione un cliente potrebbe vedere una pubblicità su un sito in merito a un determinato prodotto e in seguito recarsi ad acquistarlo di persona presso un punto vendita. Le nuove generazioni si muovono perciò tra l'online e l'offline costantemente ed è questo il motivo per il quale potrebbe essere un'ottima opportunità sfruttare la

¹⁵⁹ SOCIETA' ITALIA, *Le eccellenze del Made in Italy in Russia...* op. cit.

¹⁶⁰ KOTLER PHILIP, KARTAJAYA HERMAWAN, SETIAWAN IWAN, *Marketing 4.0...* op. cit.

dimensione online¹⁶¹. Per tale ragione si ritiene opportuno garantire una distribuzione del prodotto anche attraverso una piattaforma e-commerce in lingua russa mediante canali diretti o lunghi.

Promozione e strategia di comunicazione

Gli obiettivi di queste leve del marketing mix si fondano sullo sviluppo di una clientela, dal momento che il prodotto in questione è nuovo, la diffusione chiara di informazioni in merito alla qualità intrinseca del prodotto e i relativi vantaggi d'uso. Si deve così puntare su una buona strategia di comunicazione, in cui il messaggio emesso dal mittente risulti chiaro e incisivo.

In particolare, la comunicazione si serve di tre leve, quali la pubblicità, la promozione e le relazioni pubbliche. La pubblicità mira a informare sul prodotto e si colloca perciò nella fase di introduzione del ciclo di vita. Per tale ragione è lo strumento ideale per lanciare il prodotto proposto. Il messaggio sarà informativo e persuasivo, in modo da incuriosire i clienti e far conoscere il prodotto.

Il primo mezzo che può essere utilizzato in proposito è la televisione, tramite la quale si ottiene una buona diffusione del messaggio e si raggiunge un buon numero di persone. Si propone di trasmettere la pubblicità sul canale “*Kuhnya tv*”, in cui vengono proposte trasmissioni di cucina. Si tratta perciò di un canale in cui è possibile raggiungere il segmento del mercato desiderato, ovverosia i consumatori interessati alla cucina e alle ricette. Si predilige uno spot di media lunghezza, trasmesso in concomitanza o poco prima degli orari dei pasti così da invogliare il consumatore all'acquisto del prodotto. Nella scelta del contenuto si può fare riferimento a quanto emerso durante il brain storming effettuato nel sondaggio: numerosi intervistati hanno dichiarato che l'Italia ricorda loro il buon cibo come la pasta e la pizza, l'estate, il caldo la bellezza, lo stile. Per tale ragione si può proporre uno spot che illustri uno scenario tipicamente italiano, come il contesto di un pranzo all'aperto, in estate, in cui una famiglia o degli amici degustano insieme una pietanza preparata con la passata di pomodoro. Si tratta di immagini tipicamente italiane, che suscitano nel consumatore emozioni positive riconducibili alle loro esperienze nell'ambito *Made in Italy*. Alternativamente, è possibile trasmettere lo spot in canali televisivi incentrati sui viaggi e luoghi di

¹⁶¹ *Ibidem*.

villeggiatura, come “*My Planet*”. In questo modo si può far leva sull’attrattiva turistica dell’Italia per spingere il consumatore all’acquisto del prodotto proposto. È possibile anche puntare sulla pubblicità all’interno di una rivista, come “*Eda*”, dedicata alle ricette e alla cucina. La pubblicità proposta occuperà una pagina e si servirà anche in questo caso di un’immagine evocativa, come quella di un pranzo in famiglia.

Tuttavia, dal momento che il segmento analizzato tramite il sondaggio è prevalentemente quello giovanile, è necessario sviluppare strategie pubblicitarie *ad hoc*. La dimensione su cui puntare per raggiungere questo segmento del mercato è senza dubbio internet. Sarà perciò necessario sviluppare un sito internet chiaro, che faccia percepire la qualità del prodotto venduto tramite grafiche innovative e studiate per un pubblico giovane. Se per quanto riguarda la pubblicità televisiva e di rivista si punta su una dimensione più tradizionale considerato il segmento di destinazione, nell’*on-line* è necessario saper fondere la tradizione con l’innovazione. È necessario dunque che la pubblicità trasmetta l’immagine di un prodotto autentico ma al contempo fresco e innovativo. Pertanto, il sito utilizzerà il metodo strategico multicanale di Kotler¹⁶²: illustrerà il prodotto permettendo acquisti online ma indicherà inoltre con chiarezza dove è possibile trovare il prodotto offline.

Oltre alla presenza di un sito web, si possono considerare anche strategie legate al digital marketing come banner, pop-up o clip che precedono dei video sul web. I luoghi più redditizi in proposito possono essere i social network più utilizzati dai giovani russi, come *Vkontakte*, *Instagram*, *Odnoklassniki* o *Youtube*¹⁶³. Nel caso dei clip che precedono dei video come avviene su Youtube, è essenziale che siano molto incisivi a partire dai primi secondi onde evitare che non vengano visualizzati. Secondo gli studi¹⁶⁴, è più opportuno nel clip che precede il video su Youtube raccontare una storia, mostrare dei visi e proporre in generale un contenuto di animazione poiché aumenta le possibilità che lo spot venga visto fino alla fine. Le forme saranno naturalmente differenti a seconda del canale utilizzato, tuttavia le tematiche anche in questo caso possono rimandare alle immagini più associate all’Italia emerse durante il sondaggio,

¹⁶² *Ibidem*.

¹⁶³ <https://www.statista.com/statistics/284447/russia-social-network-penetration/#:~:text=Vkontakte%20enjoys%20the%20highest%20place,less%20over%20the%20given%20timeframe>.

¹⁶⁴ Ricerca svolta da Google su un campione di spot TrueView di Youtube, reperibile in KOTLER PHILIP, KARTAJAYA HERMAWAN, SETIAWAN IWAN, *Marketing 4.0*...op. cit., p. 122.

ovverosia l'estate, il buon cibo, l'atmosfera di spensieratezza, contestualizzate in uno scenario accogliente come una cena tra amici. In aggiunta, essendo i social network delle piattaforme molto utilizzate, è opportuno servirsi anche del social media marketing. Un buon metodo per pubblicizzare il prodotto potrebbe essere la creazione di contenuti diffusi da persone influenti nel mondo dei social media. È perciò opportuno puntare su blogger di cucina o influencer nell'ambito della cucina in Russia.

I partecipanti al sondaggio sono per lo più persone giovani (18-35 anni), di sesso femminile e residenti in città. Philip Kotler identifica questa categoria come appartenente agli YWN: Young, Women e Netizens¹⁶⁵. Si tratta di persone giovani, dal sesso femminile, che spesso abitano in città ma soprattutto si possono definire "cittadini di internet", proprio per la loro tendenza a condividere opinioni e contenuti online. Secondo Kotler infatti, si tratta proprio della fascia di popolazione più influente nel mondo dell'online: gli YWN anticipano le tendenze e decidono i trend. È proprio per tale ragione che una volta "conquistata" tale categoria, la diffusione di informazioni in merito al prodotto sarà esponenziale. Si potrebbe pensare ad un content marketing indirizzato prevalentemente a questo segmento di consumatori, che deve necessariamente essere originale e di alta qualità per sostenere la competitività del mercato. A differenza delle strategie pubblicitarie più "classiche", in questo contesto il contenuto proposto non è strettamente legato solo al brand, bensì è anche orientato verso i valori importanti per i consumatori¹⁶⁶. Sarebbe perciò opportuno svolgere una ricerca in questo segmento del mercato per individuarne i valori più condivisi e indirizzarne in tal senso la propria strategia di content marketing.

In merito alla promozione, che si posiziona nella fase di maturità del prodotto, dal momento che i punti vendita offline non sono propri bensì appartenenti al canale lungo, è necessario rivolgere la propria promozione all'intermediario. Le promozioni in questo caso possono essere quelle tipicamente proposte nell'ambito della grande distribuzione, come buoni sconto, sconti legati alle fidelity card oppure manifestazioni a premio, legate alla possibilità di vincere un viaggio in una località turistica italiana. Per quanto riguarda la forza vendita, trattandosi della grande distribuzione, non sono previste particolari misure in merito.

¹⁶⁵ KOTLER PHILIP, KARTAJAYA HERMAWAN, SETIAWAN IWAN, *Marketing 4.0...* op. cit.

¹⁶⁶ *Ibidem*.

Per quanto concerne le pubbliche relazioni, è possibile partecipare a fiere di settore agroalimentare, tra cui si può menzionare World Food Moscow e Prodexpo. In particolare, la prima costituisce il più rilevante evento fieristico di livello internazionale per i prodotti agroalimentari in Russia e dintorni. La manifestazione offre l'importante occasione di far entrare in contatto le aziende italiane con i rappresentanti del commercio del mercato russo¹⁶⁷. Prodexpo è una delle fiere più importanti del settore e attira numerosi visitatori ogni anno. Per suo tramite si punta a presidiare il mercato russo in vista di una possibile futura rimozione delle sanzioni governative e consolidare la propria posizione nell'ambito¹⁶⁸. È possibile perciò esporre il prodotto in un proprio stand, relazionarsi con i clienti, offrire delle prove prodotto. Quest'ultima costituirebbe infatti una buona strategia: offrire degli assaggi ai potenziali clienti darebbe loro la possibilità di usufruire dell'importante qualità intrinseca del prodotto e li spingerebbe all'acquisto.

Il prodotto proposto, appartenente al settore agroalimentare italiano, deve affrontare nell'ambito della competitività del mercato il fenomeno dell'*Italian sounding*: molte imprese russe o estere infatti realizzano prodotti dando loro dei nomi simili a quelli italiani e vendendoli come alimenti italiani autentici. Un primo tentativo per combattere questo fenomeno e affermare l'autenticità dell'origine italiana potrebbe essere quello di applicare un codice QR al prodotto, in cui è possibile mostrare un video accompagnato da un breve testo in cui si descrive la provenienza del prodotto, partendo dalla lavorazione della terra per arrivare al prodotto finito. In più, naturalmente è possibile porre in risalto l'etichetta *Made in Italy*, accompagnata dalla descrizione di provenienza del prodotto, oltre alle etichette di origine protetta (DOP). L'autenticità può essere altresì diffusa mediante una buona comunicazione, a partire dal packaging per terminare con campagne pubblicitarie che mostrino l'autentica origine del prodotto. Infine, ci si può inoltre servire di tecnologie anticontraffazione tramite sistemi blockchain: la tracciabilità del prodotto può essere dimostrata al consumatore anche in questo caso mediante un codice QR, che apre una schermata dove si certifica che il prodotto è originale e autentico.

¹⁶⁷ <https://www.ice.it/it/area-clienti/eventi/dettaglio-evento/2017/G1/055/allegati-generati/pdf-completo>

¹⁶⁸ <https://www.exportiamo.it/eventi-e-formazione/15514/prodexpo-2022-mosca/>

Tutte le strategie precedentemente citate devono essere periodicamente sottoposte a controlli. Il mondo nel quale viviamo è estremamente dinamico e imprevedibile: anche le stime più certissime basate sui dati a disposizione possono recare degli errori o risultare già “vecchie”, sebbene se ne ricerchi il più alto grado di attendibilità mediante degli strumenti appositi. Pertanto è opportuno svolgere delle verifiche periodiche per confrontare i dati consuntivi con quelli previsionali. Si avrà così la possibilità di rilevare se vi sono scostamenti dal piano di marketing, la relativa ricerca delle cause e l’elaborazione di nuove strategie in base ai cambiamenti che si sono verificati.

Conclusione

Il presente elaborato si è posto come obiettivo quello di individuare una strategia di internazionalizzazione per un'impresa italiana che desideri estendersi al mercato russo. Mediante l'analisi effettuata si auspica di aver fornito al lettore una panoramica sulla definizione di un piano di marketing, partendo dalle basi teoriche per poi approdare all'applicazione pratica.

Per perseguire il suddetto obiettivo ci si è preposti di analizzare il posizionamento del brand *Made in Italy* e le relative strategie di internazionalizzazione innanzitutto in chiave teorica. È stato perciò possibile approfondirne i relativi processi, che, se applicati, permettono all'impresa di partecipare attivamente al commercio internazionale. È emerso che un'impresa per ottenere margini di profitto deve individuare un vantaggio competitivo nella sua internazionalizzazione. In particolare, quest'ultima risulta vantaggiosa nel momento in cui il valore del prodotto domestico è superiore al corrispondente valore dei prodotti esteri concorrenti, oppure quando il prezzo applicabile nel mercato estero è superiore al prezzo del mercato nazionale. Per quanto riguarda il dato economico, oggi risulta essere generalmente promettente puntare sulle economie in forte crescita, in particolare i paesi BRIC, ivi inclusa la Russia. Per tale ragione la Federazione Russa è stata individuata come paese *target* per l'estensione del prodotto proposto nel presente elaborato. Tra le modalità di internazionalizzazione è stata selezionata l'esportazione, tipicamente utilizzata dalle PMI italiane. Sebbene le risorse delle piccole e medie imprese siano limitate, si auspica di aver trasmesso nell'ambito del presente elaborato l'estrema importanza del marketing internazionale nel contesto attuale. Il suo ruolo è attivo e dinamico e permette di affrontare gli innumerevoli cambiamenti globali trasformandoli in vantaggi economici.

È stato successivamente approfondito il rilievo del contesto politico mondiale all'interno del mercato. Come è stato sottolineato, negli ultimi anni gli impedimenti di carattere politico sono stati purtroppo consistenti. A partire dal 2014, si sono verificate le prime tensioni tra Russia e Ucraina, che si sono tradotte in sanzioni e contro-sanzioni, le quali hanno limitato i flussi del commercio internazionale. In aggiunta, l'avvento della pandemia da Coronavirus e l'esordio del conflitto russo-ucraino hanno comportato un notevole aumento dei costi delle materie prime e un'ulteriore attenuazione dei

rapporti commerciali tra Italia e Russia. Tuttavia, come si è sottolineato, la capacità di reagire insita in un'impresa è rappresentata dalla sua flessibilità. All'interno di questo scenario alcune imprese si sono trasformate in *joint-venture* che operano sul territorio russo, così come altre società hanno iniziato a sfruttare la dimensione online realizzando margini molto elevati di profitto.

In riferimento al settore del mercato prescelto ovvero quello agroalimentare, è emerso che l'Italia possiede un ruolo di rilievo in relazione all'esportazione di una selezione di generi alimentari, quali vino, caffè, cioccolato, prodotti da forno, pasta, olio d'oliva, pomodori e conserve. A tal proposito, all'inizio dell'elaborato ci si è chiesti se il prodotto agroalimentare *Made in Italy* sia realmente oggetto di un notevole apprezzamento presso il pubblico russo. Per rispondere a tale interrogativo, è stata realizzata un'opportuna analisi di mercato presso un campione di persone residenti nella Federazione Russa. L'identikit dell'intervistato corrisponde prevalentemente a una persona di sesso femminile, di età compresa tra i 18 e i 34 anni e residente in città. Per tale ragione la ricerca svolta non può essere statisticamente significativa; tuttavia, si può ritenere indicativa e qualitativamente rilevante grazie ai risultati delle risposte, che risultano fortemente polarizzati. Nel complesso, emerge infatti un quadro piuttosto positivo in merito all'attrattiva del prodotto *Made in Italy*. Il prodotto italiano è percepito come un articolo prevalentemente del settore della moda o vinicolo/agroalimentare di alta qualità, spesso dal prezzo elevato, che però è percepito come commisurato al suo valore. La maggior parte degli intervistati ha dichiarato di essere disposto a spendere maggiori percentuali di denaro per un articolo che reca l'etichetta *Made in Italy*; in aggiunta molti di loro desidererebbero disporre della possibilità di acquistare prodotti italiani direttamente nel proprio territorio, anche attraverso più canali, sia online che offline. Perciò, quanto emerge dall'analisi svolta è una conferma delle premesse teoriche affrontate nel primo capitolo: la percezione del brand *Made in Italy* è positiva. Nel servirsi del prodotto italiano, come è emerso sia dal punto di vista teorico che da quello pratico, si vive una vera e propria esperienza. La correlazione tra qualità intrinseca e positiva è notevole e risulta essere ben comunicata. Il prodotto italiano, come sostenuto dalle premesse teoriche e confermato dall'esperienza pratica è un prodotto valido, per il quale i consumatori sarebbero disposti a spendere cifre notevoli.

Ciò considerato, ci si è chiesti quale sia perciò il metodo migliore per promuovere il prodotto italiano dati gli innumerevoli cambiamenti del mercato internazionale. È stata effettuata quindi un'analisi SWOT/FDOM al fine di rilevare tutti i punti di forza e di debolezza dell'ipotetica impresa, sia esterni che interni, i quali hanno permesso di individuarne le relative azioni. Infatti, in relazione alla presenza di costi di internazionalizzazione piuttosto consistenti e all'assenza di competenze consolidate in merito al mercato di destinazione, si è scelto di prediligere il canale di distribuzione lungo che permette all'impresa di affidarsi a degli intermediari. Analogamente, sono state definite delle opportune strategie volte a minare alla base il fenomeno dell'*Italian sounding*, che costituisce una minaccia per l'impresa.

Per quanto concerne la risposta strategica, ci si è affidati alle leve del *Marketing mix*: prodotto, prezzo, distribuzione, promozione e strategia di comunicazione. È stata perciò elaborata una strategia ad hoc sulla base del prodotto che si vuole internazionalizzare, ovvero la passata di pomodoro italiana, simbolo enogastronomico del Belpaese, che si chiamerà "*Vera*", in virtù dell'autenticità del prodotto e della fiducia che si desidera suscitare nel consumatore. Il relativo prezzo è stato elaborato sulla base dei dati a disposizione e pertanto in considerazione dei costi che deve affrontare l'impresa, ma anche della disponibilità del consumatore a spendere cifre piuttosto consistenti. Tra le leve di cui ci si è avvalsi preme sottolineare l'importanza della strategia di comunicazione, cruciale nel mondo nel quale viviamo. La connettività è alla base della vita quotidiana di tutti; per tale ragione servirsi di strumenti come il digital marketing, content marketing e social media marketing, oltre che della dimensione multicanale di distribuzione, è di importanza cruciale.

In conclusione, sebbene non sia stato possibile accedere a un numero consistente di dati ed informazioni, e conseguentemente non siano stati descritti tutti i passaggi teorici o pratici dell'analisi con piena esaustività e attendibilità, si auspica di rappresentare mediante il presente elaborato un punto di partenza per indagini future. Lo studio del marketing internazionale è sconfinato e in continua evoluzione, tuttavia l'analisi svolta ha permesso una declinazione dei capisaldi teorici in un caso di studio pratico. Per tale ragione ci si prefigge di suscitare nel lettore una sana curiosità nei confronti della materia, che, seppur complessa, dischiude innanzi a sé affascinanti percorsi di applicazione.

Bibliografia

ANSOFF IGOR, *Strategies for Diversification*, in *Harvard Business Review* (Vol. 35, n°5), 1957.

BECATTINI GIACOMO, *Distretti industriali e Made in Italy – Le basi socioculturali del nostro sviluppo economico*, Bollati Berlinghieri, Torino, 1998.

BECATTINI GIACOMO, *Il calabrone Italia – Ricerche e ragionamenti sulla peculiarità economica italiana*, Il Mulino, Bologna, 2007.

BELFANTI CARLO MARCO, *Storia culturale del Made in Italy*, Il Mulino, 2019.

BENINI ROMANO, *Lo stile italiano. Storia, economia e cultura del Made in Italy*, Donzelli Editore, Roma, 2018.

BERRA LORENZO, PIATTI LAURA, VITALI GIAMPAOLO, *The internationalization process in the Small and Medium sized firms: A case study in the Italian clothing industry*, in *Small Business Economics*, 1995.

BETTIOL MARCO, *Raccontare il Made in Italy: un nuovo legame tra cultura e manifattura*, Marsilio Editori, Venezia, 2015.

BIANCHI MARGHERITA, RAIMONDI PIER PAOLO, *Russian energy exports and the conflict in Ukraine: what options for Italy and the EU?*, Istituto Affari Internazionali, 2022.

BILKEY WARREN, NES ERIK, *Country-of-origin effects on product evaluations*, in *Journal of International Business Studies*, 1982.

BUCCI AMPELIO, CODELUPPI VANNI, FERRARESI MAURO, *Il Made in Italy*, Carocci, Roma, 2011.

CASTRONOVO VALERIO, *Storia economica d'Italia – Dall'Ottocento al 2020*, Einaudi, 2021.

CENTRO STUDI CONFINDUSTRIA, *The Italian economy at the test of the conflict in Ukraine – Rapporto di previsione*, 2022.

CIURIAK DAN, *Digital trade in a post-pandemic data-driven economy*, 2020.

COLUCCI MICHELE, *La risorsa emigrazione – Gli italiani all'estero tra percorsi sociali e flussi economici, 1945-2012*, a cura dell'Istituto per gli Studi di Politica Internazionale, 2012.

DEMATTE' CLAUDIO, PERRETTI FABRIZIO, MARAFIOTI ELISABETTA, *Strategie di internazionalizzazione*, Egea, Milano, 2008.

DUNNING JOHN, *Multinational Enterprises and the Global Economy*, Addison-Wesley, Reading, 1993.

FADIGATI NERI, *Giovanni Battista Giorgini, la famiglia, il contributo alla nascita del Made in Italy, le fonti archivistiche*, in *Zone Moda Journal* (vol.8, n°1), 2018.

Fashion Italian Collections Notebook, in *Vogue*, 15 settembre 1952.

FERNANDEZ SULIMA, NIETO MARIA, *Internationalization strategy of Small and Medium-sized family businesses: some influential factors*, in *Family Business Review* (vol.18, n°1), 2005.

FONTANA FRANCO, CAROLI MATTEO, *Economia e gestione delle imprese*, The McGraw-Hill Education, Milano, 2017.

FORTIS MARCO, *Le due sfide del Made in Italy: globalizzazione e innovazione. Profili di analisi della seconda conferenza nazionale sul commercio con l'estero*, Il Mulino, 2005.

GRANDI ALBERTO, *Pizza, Rice and Kebabs: Migration and restaurants*, in *World History Bulletin* (vol. 30, n°1), 2014.

HYMER STEPHEN, *The international operation of national firms: a study of direct investment*, M.I.T. Press, 1960.

INSTITUTE OF THE INFORMATION SOCIETY, *Digital economy country assessment for Russia*, Mosca, 2018.

ITALIAN TRADE AGENCY, *Il settore dei prodotti alimentari nella Federazione Russa*, 2020.

ITALIAN TRADE AGENCY, *La Russia e le nuove opportunità*, 2020.

- ITALIAN TRADE AGENCY, *L'impatto del Covid-19 sui rapporti Russia-Italia*, 2020.
- JOHANSON JAN, VAHLNE JAN-ERIK, *The internationalization process of the firm - A model of knowledge development and increasing foreign market commitments*, in *Journal of International Business Studies* (vol. 8, n°1), 1977.
- KOTLER PHILIP, KOTLER MILTON, *Market your way to growth: 8 ways to win*, John Wiley & Sons, Hoboken, 2013.
- KOTLER PHILIP, KARTAJAYA HERMAWAN, SETIAWAN IWAN, *Marketing 4.0 – Moving from traditional to digital*, Wiley, Hoboken, 2017.
- LANZILOTTA LUCA, *Il caso Starbucks: l'italiano come lingua di commercio e cultura negli Stati Uniti*, in *Italica – American Association of Teachers of Italian* (vol. 91, n°1), 2014.
- OSSERVATORIO GEA – FONDAZIONE EDISON, *Russia. Un'opportunità grandissima tutta ancora da conquistare*, 2017.
- OVAKIMYAN MARIANNA SEREŽAEVNA, IGNATYAN DIANA AL'BERTOVNA, *Развитие торгово-экономических отношений России и Италии в условиях пандемии (Lo sviluppo delle relazioni economiche e commerciali tra Russia e Italia nel contesto della pandemia)*, 2021.
- PINCHERA VALERIA, RINALLO DIEGO, *The emergence of Italy as a fashion country: Nation branding and collective meaning creation at Florence's fashion shows (1951 – 1965)*, 2017, in *Business History Journal* (vol. 62, pp. 151-178).
- PITTIGLIO ROSANNA, SICA EDGARDO, VILLA STEFANIA, *Innovation and Internationalization: the case of Italy*, Springer Science + Business Media, 2009.
- PORTER MICHAEL, *The competitive advantage of Nations*, The Free Press, New York, 1990.
- PRETI PAOLO, PURICELLI MARINA, *La guida del Sole 24 ore alla gestione delle PMI – La soluzione alle problematiche più tipiche della piccola e media impresa italiana*, Gruppo 24 ore, Milano, 2011.

- ROOT F., *Alcune tassonomie degli accordi internazionali di cooperazione*, in *La cooperazione fra imprese*, Etas, Milano, 1990.
- SACE, *FOCUS ON – Europa-Russia: una guerra commerciale alle porte?*, 2014.
- SACE, *Re-start – Rapporto Export 2015/2018*, 2015.
- SACE, *Keep calm & Made in Italy- Rapporto Export 2018*, 2018.
- SACE (Gruppo cdp), *Open (again), una ripartenza all'insegna dell'export – Rapporto Export 2020*, 2020.
- SACE, *Ritorno al futuro: anatomia di una ripresa post-pandemica – Rapporto Export 2021*, 2021.
- SALONER GARTH, SHEPARD ANDREA, PODOLNY JOEL, *Strategic management*, John Wiley & Sons, New York, 2001.
- SICCA LUCIO, *La gestione strategica dell'impresa – Concetti e strumenti*, Cedam, Padova, 2001.
- SNOW CARMEL, *Italy's Artistry lends enchantment to fashion world's country's skill exhibited in revival of industry*, in *New York Journal*, 27 agosto 1951.
- SOCIETA' ITALIA, *Le eccellenze del Made in Italy in Russia – Indagine esplorativa sui gusti e le tendenze del consumatore russo*, 2010.
- TANGARI D., *Italian fashion industry boom is major postwar phenomenon*, in *The San Francisco Chronicle*, 12 settembre 1954.
- UNCTAD, *Digital Economy Report – Cross-border data flows and development: for whom the data flow*, 2021.
- VERNON RAYMOND, *International investment and international trade in the product cycle*, in *The Quarterly Journal of Economics* (vol. 80, N°2), 1966.

Sitografia

<https://www.statista.com/statistics/262955/largest-countries-in-the-world/>

<https://www.statista.com/page/Made-In-Country-Index>

<https://www.istat.it/it/files//2018/12/C14.pdf>.

Internazionalizzazione: percorso necessario per il Made in Italy, a cura di Octagona SRL,

2012(<https://www.pmi.it/impresa/business-e-project-management/articolo/60473/internazionalizzazione-percorso-necessario-per-il-made-in-italy.html>).

https://www.infomercatiesteri.it/scambi_commerciali.php?id_paesi=88#

<https://quiifinanza.it/lavoro/video/export-in-russia-per-litalia-affari-per-oltre-7-miliardi-di->

<euro/608593/#:~:text=Nel%202020%20l'export%20italiano,complessivo%20di%207.075.578.928%20euro.>

https://it.rbth.com/economia/2015/12/10/si-rafforza-il-business-tra-italia-e-russia_549673

<https://it.rbth.com/economia/85283-italia-russia-come-far-crescere>

<https://www.ispionline.it/en/node/23436>

<https://www.statista.com/statistics/255129/internet-penetration-in-russia/>

[https://www.eunews.it/blog/2022/01/31/italian-fashion-exports-almost-pre-covid-levels-need-investments-openings-interview-carlo-capasa/.](https://www.eunews.it/blog/2022/01/31/italian-fashion-exports-almost-pre-covid-levels-need-investments-openings-interview-carlo-capasa/)

[https://indiplomacy.it/en/russia-opportunities-for-made-in-italy/.](https://indiplomacy.it/en/russia-opportunities-for-made-in-italy/)

<https://www.sace.it/media/eventi/dettaglio/crisi-russia-ucraina-conseguenze-economiche-e-nuovi-adempimenti-per-le-imprese-italiane>

<https://www.coldiretti.it/economia/ucraina-con-la-guerra-509-export-made-in-italy-in-russia>

<https://www.bloomberg.com/news/newsletters/2022-03-29/supply-chain-latest-italy-s-factories-are-feeling-shocks-from-the-ukraine-war>

https://www.corriere.it/esteri/22_marzo_08/sanzioni-divieto-import-export-russia-ecco-aziende-italiane-che-potrebbero-essere-fermate-baf1ca8a-9f11-11ec-937a-aba34929853f.shtml

<https://www.theguardian.com/world/2022/apr/07/italy-economy-russian-tourists-ukraine>

<https://www.assolombarda.it/desk-russia-ucraina/analisi/03032022-conflitto-russia-ucraina-le-vulnerabilita-possibili-per-i-territori-di-milano-monza-e-della-brianza-lodi-e-pavia>

<https://www.statista.com/statistics/1009271/population-size-russia/>

<https://www.statista.com/statistics/262879/countries-with-the-largest-population/>

<https://www.statista.com/statistics/971100/life-expectancy-at-birth-in-russia-by-gender/>

<https://www.statista.com/statistics/1090061/largest-cities-in-russia/>

<https://www.statista.com/statistics/482573/russia-population-by-average-wealth/>

https://datacommons.org/place/country/RUS?utm_medium=explore&mprop=count&point=Person&hl=it

<https://www.statista.com/statistics/872875/gini-index-score-of-russia/>

<https://www.statista.com/statistics/1193082/financial-situation-self-assessment-russia/>

<https://www.statista.com/statistics/1018199/combined-income-distribution-in-russia-by-population-level/>

<https://rosstat.gov.ru/>

<https://www.unioneitalianavini.it/evoluzione-del-consumatore-russo/>

<https://www.coldiretti.it/economia/ucraina-con-la-guerra-509-export-made-in-italy-in-russia>

<http://www.corriereortofrutticolo.it/2022/05/05/caro-prezzi-produrre-pomodori-un-ettaro-costa-2-700-euro-pi/>

<https://www.statista.com/statistics/284447/russia-social-network-penetration/#:~:text=Vkontakte%20enjoys%20the%20highest%20place,less%20over%20the%20given%20timeframe.>

<https://www.ice.it/it/area-clienti/eventi/dettaglio-evento/2017/G1/055/allegati-generati/pdf-completo>

<https://www.exportiamo.it/eventi-e-formazione/15514/prodexpo-2022-mosca/>

Materiale multimediale:

SACE, Webinar del 29 marzo 2022: *Crisi Russia-Ucraina – Conseguenze economiche e nuovi adempimenti per le imprese italiane*, con la partecipazione dell’Agenzia delle Dogane e dei Monopoli e della Rappresentanza in Italia della Commissione europea (<https://www.sace.it/media/eventi/dettaglio/crisi-russia-ucraina-conseguenze-economiche-e-nuovi-adempimenti-per-le-imprese-italiane>)

Краткое содержание работы

Цель данной диссертации заключается в разработке стратегии по интернационализации итальянской компании агропродовольственного сектора в России. Для того, чтобы раскрыть данную тему, работа делится на две части: в первой части анализируется литература об интернационализации; во второй части представляется применение теории на практике и последовательное составление стратегического плана по экспортированию итальянской продукции в Россию.

Бренд *Made in Italy* не только представляет страну происхождения товара, но и вызывает множество ассоциаций и ощущений, связанных с Италией. Производимые в Италии товары отражают богатую культуру, которую необходимо правильно преподнести. Считается, что понятие *Made in Italy* впервые появилось вместе с возникновением итальянской моды. Благодаря предпринимателю Джованни Баттиста Джорджини, в 1950-х годах итальянский стиль распространился по всему миру. В этот период Италия переживала эпоху экономического чуда: экономика страны вышла на лидирующие позиции на международной арене, возникло множество малых и средних предприятий, преимущественно семейного типа. Тем временем, понятие страны происхождения товара начало распространяться в мире, и развитие итальянского предпринимательства вносило важный вклад в положительное восприятие бренда *Made in Italy* на мировом рынке.

Что касается интернационализации, на сегодняшний момент ключевое значение для экспорта продукта за границу имеет развитие маркетинговой стратегии. Многие учёные старались найти ответ на вопрос о том, как лучше развивать товар на международном рынке. В качестве примера можно привести математика Игоря Ансова: в 1957 он разработал модель интернационализации, которая получила название матрица Ансова - до сих пор компании используют её для анализа стратегии роста. По мнению Ансова, любая компания, которая хочет стать конкурентоспособной, должна обязательно расширять свою деятельность. Подобное расширение может совершаться через следующие стратегии: проникновение на рынок, развитие рынка, развитие товара, диверсификация.

Перед выбором подходящего метода нужно определить цель, а затем разработать стратегию, содержащую лучший метод.

Также важный вклад в вопрос интернационализации внёс экономист Стивен Хаймер. По мнению Хаймера, прямые иностранные инвестиции будут успешными только пока несовершенства рынка создают преимущества. Именно поэтому инвестиции могут сохранить контроль над производством. Этот контроль позволяет добиться таких преимуществ как квалифицированная рабочая сила, дешевое сырье, доступ к рынкам капитала или технологиям.

Согласно модели Уппсалы, разработанной Йоханссоном и Вальне, существуют три этапа расширения компании. Первоначально операции производятся при помощи экспорта, затем можно переходить к дочерним компаниям сбыта, и на заключительном этапе - к открытию предприятия на территории назначения. Более того, авторы приходят к выводу о том, что зарубежную деятельность лучше начинать в культурно близких государствах и затем переезжать в другие страны.

Специалист Майкл Портер считает, что конкурентоспособность компании зависит от её экономического окружения, от его базовых условий и конкуренции. Портеру принадлежит идея “национального ромба”, в которой он отмечает важность конкурентных преимуществ компаний. Согласно теории, наличие факторов производства, параметров спроса на внутреннем рынке, наличие смежных и обслуживающих отраслей, стратегия фирмы, наличие конкуренции на внутреннем рынке, случайные события и политика государства - это условия, которые определяют национальное конкурентное преимущество.

В настоящее время единой теории интернационализации не существует. Однако некоторые основания международного маркетинга позволяют осуществлять качественную стратегию расширения компании. Перед тем, как определить стратегию, компания должна поставить перед собой цели. Для их достижения, следует использовать "рычаги" теории 4P, также известные как *Marketing mix*.

Экспорт является наиболее распространённым способом выхода на международные рынки. На самом деле итальянские малые и средние предприятия чаще всего используют экспорт, чтобы интернационализировать продукт.

Экспорт может быть прямым и косвенным. Более подходящим для зарубежных компаний является косвенный вид экспорта, в силу меньшего риска и использования ресурсов. Существуют и другие способы выхода на международный рынок, такие как контрактные соглашения (лицензии и франчайзинг), совместные предприятия и прямые иностранные инвестиции (ПИИ).

Подавляющее большинство (99%) предприятий в Италии состоит из малых и средних предприятий. Таким образом, часто итальянские центры производства находятся в Италии, и их продукты экспортируют за границу. Самый большой риск заключается в том, что у предприятий иногда нет маркетинговой стратегии, либо используется стратегия, разработанная на основе итальянского рынка. Именно поэтому в данной диссертации предлагается маркетинговая стратегия для итальянских малых и средних предприятий, желающих экспортировать свои товары.

Торговые отношения Италии с Россией являются несколько сложными, но в то же время продуктивными. Согласно данным агентства ICE, товарооборот между Россией и Италией составил 20 миллиардов евро в 2021 году. 80% экспорта из России состоит из сырья, такого как запасы газа, в то время как большая часть итальянского экспорта состоит из продуктов *Made in Italy*. С 2014 года наблюдается снижение экспорта из Италии в Россию из-за первой волны напряженных отношений России с Украиной, в результате которого были введены первые санкции против Российской Федерации и последующее эмбарго. Однако, с 2015 года большой вклад в экономический подъем внёс переход предприятий с *Made in Italy* на *Made with Italy*. Итальянские и русские предприниматели решили проблему эмбарго с помощью совместных предприятий и открыли компании в России: отмечается заметное увеличение сотрудничества между двумя странами. Впоследствии пандемия коронавируса полностью изменила порядок международной торговли. В 2020 году произошёл торговый дефицит; однако, благодаря электронной торговле, много предприятий достигло хорошего товарооборота с помощью онлайн-продаж. В настоящее время, экспорт прекратился из-за конфликта в Украине. Стоимость сырья увеличилась и экспорт в Россию сейчас является довольно затрудненным из-за различных ограничений.

Тем не менее, есть надежда на экономический подъем в международной торговле после окончания конфликта. Поэтому в диссертации исследуется предложение лучшей стратегии в рамках поствоенного сценария.

Согласно принципам международного маркетинга, стратегическое предложение начинается с анализа целевого рынка, поэтому в диссертации был проанализирован российский рынок.

Россия - крупнейшее государство в мире и самая густонаселенная страна в Европе. Население России составляет примерно 145.478.100 человек. Москва является самым населённым из городов России: в столице живут 12,7 миллионов человек. Следующий город по численности населения - Санкт-Петербург, где находятся 5,3 миллионов человек. По отношению к агропродовольственному сектору, согласно данным агентства IСЕ, в последние годы в России наблюдается тенденция предпочитать здоровый образ жизни. Действительно, увеличилось потребление овощей, фруктов, мяса и рыбы, уменьшилось потребление хлебобулочных и кондитерских изделий и других жиров. В общем, отмечается, что для русского потребителя сегодня качество продуктов стало иметь особое значение. В этом контексте Италия занимает важную роль в связи с некоторыми продуктами питания, в особенности с вином и кофе.

Италия - лидер по экспорту вина в Россию. Местное производство вина удовлетворяет только 25% спроса, поэтому часто русский потребитель обращается к зарубежным винам, в том числе благодаря распространению культуры вина последних лет. В отношении экспорта кофе в России, Италия занимает третье место. Благодаря рекламным кампаниям россияне постепенно начали потреблять большее количество итальянского кофе в повседневной жизни. Наблюдается большой рост спроса и экспорта шоколадных изделий высокого качества. В этом плане, важную роль занимает итальянская компания Ferrero, которая является одной из пяти крупнейших иностранных компаний, задерживающие 80% производства кондитерских изделий. Италия также занимает важную роль в экспорте хлебных продуктов, пасты, оливкового масла, томатной пасты.

В следующей части данной диссертации предлагается маркетинговый проект, применимый к продаже итальянской томатной пасты на российском рынке. Для того, чтобы определить степень признательности продуктов агропродовольственного сектора *Made in Italy* в России, был проведен опрос лиц, проживающих в Российской Федерации, с помощью сети интернет. Всего участвовали 133 респондента, которые заполнили анонимную анкету по поводу итальянского продукта. Опрос фокусировался на первом этапе маркетинговой стратегии - анализе рынка. Таким образом, были проанализированы возможности, предложенные рынком, свойства продукции и условия выхода на рынок. При этом основополагающей частью является анализ потребительского рынка: он позволяет определить целевую аудиторию, которая потенциально будет пользоваться продуктом. Анализ первоочередно касается количественной стороны, но также позволяет получить качественную информацию, как потребности покупателя и их преимущества использования итальянской продукции. Анализ позволил выявить портрет целевого потребителя, в отношении которого следует разработать целенаправленную стратегию.

Последовательно описываются данные, полученные путём опроса.

60,9% опрошенных женского пола, 39,1% мужского пола. Респондент чаще всего является молодым человеком в возрасте от 18 до 34 лет (в 94% случаев). Половина собеседников проживает в Санкт-Петербурге, 22% в Москве, и остальные в малых городах России. Для большинства опрошенных, продукт *Made in Italy* определяется как продукт, сделанный в Италии и связанный с итальянским образом жизни. Итальянский продукт в 97% случаев воспринимается как высококачественный товар, который преимущественно принадлежит индустрии моды (85,7%), либо винодельческому (72,2%) и агропродовольственному сектору (35,3%). Восприятие идеи Италии в целом является положительным: при свободном ответе на вопрос, большинство опрошенных выразили мнение, что Италия вызывает в у них следующие ощущения: беспечность и надежда, образы лета, тепла, стиля. В 65% случаев, высокая цена считается справедлива по сравнению с учетом качества продукта. Действительно, 92,4% опрошенных заявили, что они готовы потратить больше денег на итальянский продукт, по сравнению с продуктом, изготовленным не в Италии. По мнению большинства

респондентов (93%), качество продуктов, использованных для приготовления пищи, является очень важным. В связи с этим, среди большинства (85%) тех, кто посещал Италию, было отмечено высокое качество итальянских традиционных блюд и их ингредиентов. Следовательно, большому количеству русских потребителей хотелось бы иметь возможность покупать итальянские продукты непосредственно на своей территории (80%), либо также посредством онлайн торговли (88,6%). Однако, существует необходимость определить подлинность продукта *Made in Italy*, так как 67,4% респондентов объявили, что они скорее не умеют различать настоящие итальянские продукты от их имитации.

При этом, следующим шагом в маркетинговом стратегическом планировании является SWOT анализ. В данном этапе определяются факторы внутренней и внешней среды организации. Рассмотрим данную модель на примере экспорта томатной пасты, активно востребованного продукта на российском рынке.

Что касается сильных сторон (Strengths), томатная паста - основной ингредиент для приготовления итальянских традиционных блюд. Более того, местное выращивание помидоров не удовлетворяет спроса российского рынка, поэтому экспорт является главным способом получения к ним доступа.

Говоря о слабых сторонах экспорта в Россию (Weaknesses), следует отметить значительные транспортные расходы и таможенные пошлины.

Среди возможностей (Opportunities), существует много способов расширения компании в России через длинный канал распределения. Кроме того, потенциальный русский производитель-конкурент отсутствует: в России можно найти продукты, которые выглядят похоже на итальянский томатный соус, но они от него отличаются.

Касательно угроз (Threats), в данной ситуации существуют важные ограничения в международной торговле, такие как эмбарго и увеличение стоимости сырья и таможенных пошлин. Впрочем, появление *Italian sounding* стало угрозой для настоящих итальянских продуктов: некоторые иностранные компании производят товары и продают их как продукты *Made in Italy*.

При разработке стратегического планирования, после анализа рынка следует определить цели предприятия. Прежде всего, главной целью является экспортирование томатного соуса в российский рынок, начиная с крупнейших городов, таких как Москва и Санкт-Петербург. Предприятие также стремится к достижению крупной доли на рынке. Продукт создан из лучшего натурального сырья и поэтому хочет также показать потребителю свою аутентичность.

Впоследствии, следует разработать стратегическое планирование, которое будет осуществляться с помощью четырёх рычага *Marketing mix*: продукт, цена, распределение, продвижение.

Первый рычаг - это определение продукта. Предлагается экспортировать настоящий томатный соус, созданный из лучшего натурального сырья. Продукт должен напоминать об Италии и определённых ощущениях, которые возникли у респондентов в рамках прохождения опроса. Томатная паста называется "*Bera*": на итальянском, слово представляет аутентичность и достоверность. На русском слово вызывает у потребителя доверие. Продукт находится в первой стадии жизненного цикла - внедрение на рынок. Далее будут следовать стадии роста, зрелости и спада продукта.

Вторым рычагом маркетинга является цена: фактор, благодаря которому фирма получает прибыль. Цена решается на основе расходов производства, на продажи и на транспорт. Предприятие предпочитает стратегию "снятия сливок", согласно которой клиенты считают, что продукция имеет высокую ценность из-за её качества. Действительно, по результатам опроса, респонденты объявили, что они готовы потратить на продукт *Made in Italy* больше денег в сравнении с продуктом, изготовленным не в Италии. Аналогично, они также заявили, что они готовы потратить большие суммы денег на заказ продуктов *Made in Italy* прямо из Италии. Из этого следует, что потребители готовы заплатить высокую цену в силу воспринимаемой ценности. Исходя из вышесказанного, можно установить цену продукта в размере 175-200 рублей.

Третий рычаг - это распределение, которое может происходить через длинный канал либо через короткий канал сбыта. Длинный канал включает несколько посредников: именно поэтому предприятие предпочитает его использовать.

Согласно данным опроса, большинству респондентов хотелось бы иметь возможность физически ходить в магазин их района, чтобы покупать продукты *Made in Italy*. Они также предпочли бы, чтобы итальянские продукты можно было купить в России через различные каналы. Следовательно, не имея опыта на российском рынке, длинный канал и наличие посредника предоставляют предприятию доступ к широкой сети связей и дают возможность достичь хорошего распределения продукта. Первоначально следует распространять продукт в магазинах крупнейших городов России, таких как Москва, Санкт-Петербург, Екатеринбург. Согласно данным, их жители интересуются настоящими итальянскими продуктами и располагают достаточными финансовыми средствами. Другое средство распределения продукта - это онлайн-торговля. Согласно экономисту Филиппу Котлеру, чтобы быть конкурентоспособным, предприятие должно использовать многоканальную маркетинговую систему. Именно поэтому следует распространять продукт и в магазинах, и посредством электронной торговли.

Заключительным рычагом маркетинга является продвижение. Существуют многочисленные способы продвижения, и их использование зависит от стратегии и наличия средств. Ввиду того, что продукт ещё не вышел на рынок, следует достичь хорошей доли на рынке с помощью стратегии коммуникации. План коммуникации обычно состоит из трёх рычагов - реклама, продвижение и связи с общественностью. Что касается рекламных акций, они используются в стадии внедрения на рынок, и поэтому реклама идеально подходит для запуска продукта. Таким образом, было решено использовать телевизионную рекламу на канале "Кухня ТВ", для того чтобы охватить целевую аудиторию, увлекающуюся кулинарией. Для определения контента рекламы можно обратиться к данным, полученным при путем опроса. Много опрошенных заявили, что Италия вызывает у них такие ощущения, как беспечность и надежда, либо образы лета, тепла, стиля. Исходя из вышесказанного, реклама будет иллюстрировать сценарий обеда с друзьями летом и на открытом воздухе. Также существуют журналы, которые носят секторальный характер, в качестве примера журнал *"Еда"*, где можно опубликовать более конкретную рекламу продукта. Однако, поскольку молодые люди часто видят новые продукты в социальных сетях, следует использовать

цифровой маркетинг. Наиболее подходящей для рынка молодёжи стратегией является создание контента. Следует провести анализ рынка с целью обнаружения предпочитаемого контента и идеалов молодых потребителей, чтобы выработать для них специальную стратегию контент-маркетинга. У посредника есть ответственность уделять внимание продвижению товара с помощью введения скидок. Что касается связей с общественностью, участие в ярмарках, таких как World Food Moscow и Prodexpo, станет отличной возможностью для рекламирования продукта. В конечном счёте для того, чтобы противостоять появлению *Italian sounding*, во-первых, следует создать QR-код, подтверждающий подлинности продукта. Более того, нужно использовать этикетку *Made in Italy*. Аутентичность также показывается с помощью хорошей коммуникационной кампании.

В данной диссертации ставилась задача предоставить применение теории международного маркетинга к продвижению продукта агропродовольственного сектора *Made in Italy* в России. Стоит отметить, что количество данных настоящего исследования недостаточно, чтобы разработать эффективную стратегию: нужно тщательно анализировать и другие параметры. Однако, на основе полученных результатов, в этой работе предлагается пример стратегии, которая является полезной для дальнейшего анализа маркетинга в международной торговле.