

AI3



Vai al contenuto multimediale

Azienda, economia e territorio

Prospettive di analisi

a cura di

Giovanna Centorrino

Contributi di

Tindara Abbate

Giuseppe Avena

Gustavo Barresi

Michael Campbell

David Carfi

Giovanna Centorrino

Carmelo Crisafulli

Augusto D'Amico

Pietro David

Alessia Donato

Pierfrancesco Donato

Antonio Fabio Forgione

Roberto Guarneri

Angela La Macchia

Elvira Tiziana La Rocca

Carmelo Marisca

Valeria Naciti

Ivan Nania

Ferdinando Ofria

Nicola Rappazzo

Daniele Schilirò

Salvatore Sidoti

Andrea Vadalà





Aracne editrice

www.aracneeditrice.it
info@aracneeditrice.it

Copyright © MMXVI
Gioacchino Onorati editore S.r.l. – unipersonale

www.gioacchinoonoratieditore.it
info@gioacchinoonoratieditore.it

via Vittorio Veneto, 20
00020 Canterano (RM)
(06) 45551463

ISBN 978-88-255-0444-6

*I diritti di traduzione, di memorizzazione elettronica,
di riproduzione e di adattamento anche parziale,
con qualsiasi mezzo, sono riservati per tutti i Paesi.*

*Non sono assolutamente consentite le fotocopie
senza il permesso scritto dell'Editore.*

I edizione: dicembre 2016

Indice

- 7 Introduzione
Giovanna Centorrino
- 9 Strategie distributive delle imprese italiane nei mercati internazionali
Elvira Tiziana La Rocca, Tindara Abbate, Augusto D'Amico
- 27 Social Reporting of Large Firms and SME's in Italy and Poland
Gustavo Barresi, Carmelo Marisca, Valeria Naciti, Nicola Rappazzo
- 45 La riforma contabile delle università pubbliche
Salvatore Sidoti, Pierfrancesco Donato
- 61 Conservatism in Italian Building Firms during the Crisis
Antonio Fabio Forgione, Ivan Nania
- 73 Partial Selling in a Coopetitive Alliance within Pharmaceutical Industry
David Carfi, Michael Campbell, Alessia Donato
- 115 Nuzialità e strutture familiari nella Sicilia del XIX secolo
Carmelo Crisafulli
- 143 Indagine retrospettica sull'ipertensione cronica in gravidanza con sviluppo in preeclampsia
Andrea Vadalà

- 173 Analisi statistica sul processo di integrazione dei minori non
italiani a Messina
Giuseppe Avena
- 197 Espansione delle relazioni economiche internazionali e cre-
scita economica alla metà del XIX secolo
Angela La Macchia
- 215 Confiscated Mafia Assets in Italy and Social Capital
Pietro David, Ferdinando Ofria
- 227 Mediterraneo e Unione Europea tra migrazioni e crescita
sostenibile
Daniele Schilirò
- 243 La Calabria attraverso i luoghi termali
Roberto Guarneri
- 255 *Autori*

Introduzione

GIOVANNA CENTORRINO*

Il volume accoglie contributi che trattano varie tematiche che animano il dibattito scientifico contemporaneo in ambito economico, aziendale, statistico e dello studio del territorio.

Nel nuovo scenario mondiale, caratterizzato dalla progressiva apertura e liberalizzazione dei mercati agli scambi internazionali di beni e servizi, dallo sviluppo della tecnologia dell'informazione e dei mezzi di trasporto e di comunicazione, si prospetta un nuovo più evoluto equilibrio tra azienda e territorio secondo una concezione di impresa quale sistema aperto e dinamico in perenne interazione con il tempo e lo spazio. Tale dinamismo fornisce una base logica di riflessione che consente di interpretare le dialettiche dalle quali si generano i mutamenti che sempre più spesso si manifestano contemporaneamente in più paesi, talvolta geograficamente distanti e strutturalmente differenti.

L'ampio orizzonte di analisi viene interpretato secondo prospettive diverse che, tuttavia, è possibile collegare con un filo logico sotteso alle varie declinazioni inerenti temi propri dell'economia.

Il volume è strutturato in tre parti. Nella prima, che riguarda tematiche prettamente economico-aziendali, sono contenuti contributi aventi tutti ad oggetto diverse tipologie di realtà aziendali il cui studio può contribuire all'allestimento di un repertorio variegato di casi nei quali risulta importante il riferimento attuale allo spazio e al tempo.

Nella seconda parte il tema portante è quello statistico-comparativo, con riferimento anche a risvolti storico-economici.

La terza ed ultima parte è inerente alle tematiche economiche collegate al territorio, una variabile di analisi che in misura non trascurabile è in grado di incidere sulle scelte di management, di politica economica, o considerarsi fattore esplicativo di dinamiche di successo o patologiche dell'imprenditorialità.

* Professore aggregato di Economia aziendale presso il Dipartimento di Economia dell'Università degli Studi di Messina.

Strategie distributive delle imprese italiane nei mercati internazionali

L'esperienza di Fiasconaro

ELVIRA TIZIANA LA ROCCA, TINDARA ABBATE, AUGUSTO D'AMICO*

Introduzione

L'espansione in ambito internazionale rappresenta una scelta strategica per lo sviluppo aziendale. Per cogliere le opportunità offerte dai mercati esteri, le imprese sono stimolate a superare i confini nazionali e affrontare nuove sfide attraverso modalità di entrata differenti a seconda di fattori *firm specific*, *industry specific* e *country specific* (Demattè, 2003; Pellicelli, 2010; Caroli, 2012; Francioni *et al.*, 2013; Valdani e Bertoli, 2014). L'internazionalizzazione comporta benefici, ma anche un aumento della complessità nell'analisi strategica e nel sistema gestionale aziendale. In particolare, le strategie distributive internazionali rivestono un ruolo cruciale consentendo di rendere accessibili i prodotti ai consumatori, nonché di comunicare e rafforzare il valore della marca (Castaldo, 2005; Perrini *et al.*, 2006; Russo e Tencati, 2009; Dallochio *et al.*, 2010). Soprattutto per le imprese esportatrici, appare fondamentale la capacità di creare con i distributori esteri relazioni stabili e collaborative, caratterizzate da fiducia e vantaggi reciproci (Katsikeas *et al.*, 1997; Matear *et al.*, 2000; Ling-yee e Ogunmokun, 2001; Beaujanot *et al.*, 2006; Pascucci, 2009; Skarmeas *et al.*, 2016). I

* Elvira Tiziana La Rocca è ricercatrice confermata di Economia e gestione delle imprese presso l'Università degli Studi di Messina, dove insegna Corporate Governance e International Marketing Management. Tindara Abbate è ricercatrice confermata in Economia e gestione delle imprese presso il Dipartimento di Economia dell'Università degli Studi di Messina. Insegna Marketing territoriale, laurea magistrale di Management del turismo e dell'ambiente. Augusto D'Amico è professore ordinario di Economia e gestione delle Imprese presso l'Università degli Studi di Messina, dove insegna Marketing e comunicazione d'impresa.

fattori relazionali forniscono un contributo unico sia sul vantaggio competitivo sia sulle performance dell'impresa esportatrice (Ling-yee e Ogunmokun, 2001; Skarmeas *et al.*, 2016).

Una debolezza dell'internazionalizzazione delle PMI italiane è rappresentata dalla dipendenza dagli operatori commerciali dei Paesi esteri. Nella gran parte dei casi, l'esperienza a livello internazionale si caratterizza per l'instabilità nelle relazioni con gli intermediari commerciali (Pepe e Musso, 2009; Valdani e Bertoli, 2014). Spesso la scelta dei mercati internazionali e la gestione dei contatti con gli stessi non sono frutto di un'attenta attività di pianificazione, ma sono vissute dalle imprese in maniera "reattiva", sollecitate dalla domanda (Francioni *et al.*, 2013; Valdani e Bertoli, 2014; Musso e Francioni, 2014).

L'obiettivo del presente lavoro è quello di approfondire il ruolo dei canali distributivi nel processo di sviluppo delle imprese, di medie dimensioni, sui mercati esteri, considerato il contributo che esse forniscono nel processo di creazione di ricchezza e di sviluppo dell'occupazione.

A tal fine, viene esaminata l'esperienza di successo dell'impresa di pasticceria siciliana — Fiasconaro — che mostra un forte orientamento verso l'internazionalizzazione commerciale incentrato sul mantenimento e sulla stabilità dei rapporti definiti ed intrattenuti con gli operatori commerciali esteri in una prospettiva di lungo periodo. La scelta del caso studio rappresentato dall'impresa Fiasconaro è motivata da diverse ragioni. Innanzitutto, l'impresa in esame, nata nel 1953 come piccola pasticceria nella cittadina di Castelbuono (Palermo), ha raggiunto oggi significativi risultati economici, realizzando un fatturato annuo di quasi 12 milioni di euro (2015) ed impegnando circa 120 addetti qualificati con un indotto che comprende altri 11 laboratori artigianali sparsi in tutta la Sicilia dove si producono miele, confetture, pistacchi e mandorle. Essa, pertanto, stimola ed attiva lo sviluppo e la diffusione di capacità e di *know-how*, attrazione ed accrescimento di capacità imprenditoriali, ampliamento del mercato del lavoro specializzato e promozione di una differente cultura imprenditoriale, oltre ad essere protagonista di un processo espansivo piuttosto importante (rilevabile sotto il profilo del fatturato e di altri dati di bilancio) pur tenendo in considerazione gli effetti depressivi della crisi economica degli ultimi anni.

In secondo luogo, la grande varietà di prodotti dell'impresa Fiasconaro è offerta nei migliori ristoranti e nei punti di vendita alimentari

delle maggiori capitali del mondo, confermando in tal modo la capacità di imporsi sul mercato nazionale ed internazionale, ampliare il proprio mercato di riferimento, sperimentare nuovi e differenti sbocchi commerciali e, di conseguenza, di definire efficaci politiche di internazionalizzazione attraverso cui raggiungere i propri obiettivi commerciali. Ciò mette in rilievo che accanto alla ricerca di una maggiore redditività derivante dall'apertura sul piano internazionale, caratterizzante l'attività dell'impresa in esame, si rintraccia una significativa capacità competitiva ed innovativa che si traduce nella capacità di far crescere e di organizzare in modo diverso e, senza dubbio, più produttivo i rapporti definiti ed attivati con altri soggetti che, a diverso livello, sono contemplati nella filiera produttiva.

Infine, il successo dei prodotti e delle specialità realizzate dall'impresa Fiasconaro è continuamente attestato da una serie di rilevanti riconoscimenti nazionali ed internazionali, tra i quali si richiama la Stella d'Oro al *Great Taste Awards*, ossia uno dei massimi riconoscimenti che la critica gastronomica britannica riserva, che ha decretato la bontà del panettone King castelbuonese. In proposito, appare emblematica la capacità dell'impresa di ottenere un posizionamento distintivo sul piano internazionale pur continuando ad attingere e a valorizzare al patrimonio di *know-how* e di saperi produttivi che connotano il proprio territorio di origine e le relative specificità.

Il capitolo è strutturato come segue. Il paragrafo successivo sintetizza i tratti principali caratterizzanti il rapporto tra imprese e canali distributivi nei mercati esteri. I paragrafi 2 e 3 esaminano il caso studio ed analizzano le strategie definite nell'ambito dei canali distributivi. L'ultimo paragrafo presenta le considerazioni conclusive e le implicazioni teoriche e manageriali.

1. Imprese e canali distributivi in ambito internazionale

La crescente pressione competitiva degli ultimi decenni ha stimolato l'evoluzione dei canali distributivi a livello internazionale verso formule articolate, tese alla ricerca di sempre maggiore efficienza (Pepe e Musso, 2009; Pellicelli, 2010; Caroli, 2012). Nei rapporti tra imprese produttrici e distributori, questi ultimi evidenziano un aumento delle loro posizioni di forza e di potere con effetti sulle relative dinamiche

relazionali in termini di dipendenza, conflitto oppure collaborazione (Gaski, 1984; Stern e El-Ansary, 1988; Leonidou, 2003; Pepe e Musso, 2009; Leonidou *et al.*, 2014).

La letteratura rileva la complessità e la multidimensionalità della gestione dei processi distributivi a livello internazionale (Anderson e Narus, 1984; Leonidou *et al.*, 2002; Leonidou, 2003; Castaldo, 2005; Li *et al.*, 2005; Robinson e Malhotra, 2005; Burgess *et al.*, 2006; Leonidou *et al.*, 2014). In particolare, il riconoscimento delle difficoltà insite nel governo del rapporto tra industria e distribuzione ha stimolato la ricerca di sistemi attenti alle dinamiche relazionali al fine di ottimizzare le competenze dei *partner* e creare congiuntamente valore (Anderson e Narus, 1984; Carter, 2000; Castaldo, 2005; Perrini *et al.*, 2006; Russo e Tencati, 2009; Dallochio *et al.*, 2010). Risulta molto difficile creare *relationship value* in un contesto internazionale, principalmente a causa delle differenze culturali, sociali, economiche, politiche tra imprese transfrontaliere (Katsikeas *et al.*, 2009; Griffith e Zhao, 2015), insieme con l'aumentare dei livelli di rischio e incertezza (Chang *et al.*, 2015; De Clercq e Zhou, 2014).

La letteratura di marketing internazionale sottolinea l'importanza delle differenze ambientali e delle interazioni comportamentali nella gestione efficace della cooperazione *cross-border buyer-seller relationship* (Sousa e Bradley, 2006; Skarmeas *et al.*, 2016). Griffith e Dimitrova (2014) notano che è difficile identificare *cross-border channel partner* con le necessarie capacità complementari, soprattutto a causa della distanza fisica tra le parti di scambio. *International channel partner* che superano questa difficoltà possono sviluppare delle importanti sinergie combinando le loro doti e capacità e, quindi, generare valore (Skarmeas *et al.*, 2016).

Specialmente per le imprese esportatrici è molto importante riuscire ad instaurare con i distributori esteri delle relazioni stabili e collaborative (Katsikeas *et al.*, 1997; Matear *et al.*, 2000; Ling-yee e Ogunmokun, 2001; Beaujanot *et al.*, 2006; Pascucci, 2009; Skarmeas *et al.*, 2016). L'orientamento alla collaborazione, alla qualità e alla sostenibilità delle relazioni tra imprese e distributori internazionali genera molti vantaggi grazie agli effetti della valorizzazione dei prodotti presso il mercato (Dallochio *et al.*, 2010).

Alcuni fattori giocano un ruolo decisivo. La fiducia rappresenta un elemento fondamentale per far funzionare le relazioni collaborative

con i distributori esteri (Leonidou, 2003; Castaldo, 2005; Leonidou *et al.*, 2014). Instaurare con tali operatori dei rapporti duraturi, di collaborazione e di fiducia consente all'impresa di creare valore nel lungo periodo; all'aumentare della durata delle relazioni di scambio si rafforza la fiducia tra le parti e si riducono i comportamenti non etici. Al contrario, la distribuzione non equa del potere contrattuale (*power distance*) rappresenta un fattore che facilita il verificarsi di comportamenti scorretti (Anderson e Narus, 1984; Carter, 2000).

Al fine di tutelare la qualità e la reputazione dei prodotti, le imprese interessate a una produzione di elevato valore dovrebbero adottare una politica distributiva nei mercati esteri basata su solide *partnership*, sicurezza e tracciabilità (Perrini *et al.*, 2006; Russo e Tencati, 2009).

Negli studi emerge la contrapposizione tra produzioni basate sul prezzo con una competizione sui costi (*cost-driven*) e produzioni a più alto valore aggiunto con una competizione basata sul valore (*value-driven*) (Porter, 1998; Grant, 2010; Dallochio *et al.*, 2010).

Un'impresa orientata alla creazione di valore (*value-driven*) persegue performance superiori nel lungo termine e una sostenibilità duratura grazie alla capacità di offrire una migliore qualità e l'eccellenza dei prodotti; la qualità è il motore di un orientamento *value-driven* (Dallochio *et al.*, 2010; Dallochio e Teti, 2011).

La reputazione della marca e la qualità della produzione differenziano l'offerta rispetto ai concorrenti. Sul fronte della distribuzione, il valore del prodotto è ulteriormente rinforzato. Per valorizzare i prodotti di marca, è fondamentale la collaborazione e la comunicazione con i distributori per informarli sulla distintività e sulla qualità del prodotto. Per le imprese *value-driven* instaurare rapporti di collaborazione appare più semplice nei canali distributivi all'ingrosso e al dettaglio, mentre è più difficile nel caso della Grande Distribuzione Organizzata (GDO) per la complessità di una corretta valorizzazione della marca e del prodotto (Dallochio *et al.*, 2010).

Nel nostro Paese, un aspetto peculiare del processo di internazionalizzazione delle imprese è la debolezza nei confronti degli operatori commerciali esteri e la scarsa stabilità dei rapporti con i mercati. In prevalenza le imprese operanti a livello internazionale non presentano un atteggiamento "proattivo", assumendo un atteggiamento "reattivo", senza un disegno strategico sottostante, con un'ottica contingente legata al breve termine (Valdani e Bertoli, 2014).

Per le imprese italiane il rapporto con gli intermediari commerciali internazionali è particolarmente delicato nel caso di esportazione indiretta (Caroli, 2012). Agendo da “filtro” nel rapporto tra produttore e cliente finale, gli intermediari potrebbero rivestire un ruolo collaborativo, attivo e intelligente, favorendo il dialogo e la trasparenza tra i due oppure alzare un “velo” rendendo il rapporto opaco e conflittuale. Secondo una visione tradizionale, la decisione di esportare avvalendosi dell’ausilio di operatori commerciali è considerata una soluzione subottimale. Tuttavia, tale approccio sottovaluta il possibile ruolo collaborativo degli operatori commerciali, in grado di integrare in un’ottica di *partnership* le competenze dei diversi soggetti coinvolti (Marcati *et al.*, 1998) favorendo l’instaurarsi di relazioni stabili.

2. Il caso studio: l’impresa Fiasconaro

2.1. Approccio metodologico

La ricerca empirica si è fondata su una metodologia qualitativa esplorativa basata sull’analisi in profondità di un caso di studio (*single in-depth case study*) considerato rappresentativo del fenomeno oggetto di indagine (Yin, 2009). Lo studio è stato condotto ricorrendo ad una molteplicità di fonti al fine di garantire la triangolazione dei dati (Flick, 2008): dati primari basati su interviste semi-strutturate somministrate a soggetti chiave in possesso di informazioni dettagliate sull’attività dell’impresa investigata (Deshpande e Farley, 2004; Siggelkow, 2007); dati secondari tratti dal materiale aziendale, *dossier*, articoli divulgativi, informazioni sul sito *web* dell’impresa e altri siti *Internet*, ed altri documenti resi disponibili dagli intervistati. Essa è stata realizzata nel periodo compreso tra maggio–luglio 2016. Le interviste hanno avuto una durata variabile tra i 20 ed i 40 minuti. Il loro contenuto è stato integralmente trascritto seguendo le logiche di ricerca.

Durante l’analisi sono state utilizzate anche fonti documentali e *follow-up* con gli intervistati attraverso comunicazioni informali via *email* e telefono per chiarire eventuali punti poco chiari e per avvalorare il processo di sviluppo teorico emergente. Questi documenti, i dati secondari e le interviste sono poi stati analizzati in modo integrato al fine di consentire una prima triangolazione dei dati.

2.2. L'impresa Fiasconaro: una storia di successo

Fiasconaro s.r.l. è un'impresa familiare, fondata nel 1953 da Mario Fiasconaro, ubicata a Castelbuono, storico borgo medievale nel cuore del Parco delle Madonie e vicino alla città di Palermo. Oggi la consolidata e moderna realtà imprenditoriale è guidata dai figli Fausto, Martino e Nicola Fiasconaro, i quali hanno inteso accogliere la sfida di operare nell'ottica di un miglioramento continuo della qualità dei prodotti da tramandare di generazione in generazione, ottenuto attraverso la realizzazione di piccole e originali innovazioni, oltre all'apertura ai mercati esteri affrontando le difficoltà legate alla mancanza di linee guida e di principi per la efficace crescita internazionale.

Sebbene l'impresa abbia mantenuto la produzione nei laboratori locati in Sicilia, essa opera sul mercato nazionale ed internazionale offrendo una grande varietà di prodotti dolciari artigianali, di cui il panettone costituisce il *core business*, e ottenendo incrementi di vendita continui (ogni anno una media del + 10% con una produzione di oltre 200mila chili di panettone) e soprattutto numerosi riconoscimenti a livello internazionale. In proposito, nel 2016 l'impresa ha conseguito sia la Stella d'Oro al *Great Taste Awards*, uno dei massimi riconoscimenti che la critica gastronomica britannica riserva, decretando la bontà indiscussa del panettone *King* castelbuonese, sia le 3 stelle per il panettone Nero Sublime, ossia il massimo dei riconoscimenti conferiti al *Superior Taste Award* di Bruxelles, promosso dall'*International Taste & Quality Institute* con l'intento di premiare ogni anno gli alimenti e le bevande "dal gusto superiore" presenti su tutti i mercati del mondo. Emblematico, in tale direzione, il caso della Nasa che, dopo aver sottoposto i prodotti Fiasconaro a test microbiologici, ha espresso un giudizio di eccellenza per le missioni nello spazio e, pertanto, i prodotti sono stati portati a bordo del *discovery shuttle*.

La produzione dell'impresa è completamente venduta: circa il 35% è rivolta alla Sicilia, il 35% trova collocazione nella Regione Lombardia e nel resto dell'Italia, il 30% è destinata ai mercati esteri, evidenziando la saturazione della capacità produttiva.

L'obiettivo dell'impresa è sempre stato quello di mantenere l'artigianalità della proposta di offerta e, al contempo, di sfruttare efficacemente la conoscenza delle tecniche di lavorazione supportata dai continui investimenti in tecnologia e ricerca scientifica finalizzata al

miglioramento della qualità dei prodotti ed ai processi/metodi di lavorazione. Interessante rilevare il forte orientamento all'attivazione di percorsi di innovazione attraverso i quali giungere alla realizzazione di prodotti che possano caratterizzarsi sia per un minore utilizzo di zuccheri per rispondere alla critica mossa alle aziende pasticciere italiane dall'Unione Europea in merito all'esagerata quantità di zuccheri contenuti e, al contempo, sia per utilizzi alternativi della "manna" in altre soluzioni dolciarie non solo perché trattasi di un ingrediente delle Madonie ma soprattutto perché essa presenta una serie di benefici salutistici.

Altro rilevante obiettivo è quello di raggiungere elevati livelli di "complicità" e di avviare forme di collaborazione tra l'impresa e gli artigiani locali al fine di continuare ad esaltare e garantire il requisito dell'artigianalità così apprezzato e ricercato dai consumatori dei mercati esteri. A tal proposito, Nicola Fiasconaro riferisce: «la nostra è una ricerca maniacale del prodotto siciliano, dell'eccellenza agroalimentare da utilizzare per i nostri dolci. Così forse diamo speranza alla nascita di una filiera locale: dalle uova fresche pastorizzate, agli agrumi e al processo per trasformarli in canditi». Inoltre, appare rilevante l'impegno dell'impresa Fiasconaro in termini di utilizzo di strumenti e processi che consentono la totale tracciabilità dei propri prodotti, «dalle uova siciliane alla cioccolata», al fine di tutelare i consumatori dei mercati esteri dalle diffuse pratiche di contraffazione del *Made in Italy*.

L'espansione internazionale dell'impresa è iniziata negli Usa, a New York, alla fine degli anni Novanta e la risonanza si è propagata in tutto il mondo. Attualmente, essa esporta in Europa (Germania, Svizzera, Francia), America del Nord e del Sud (Canada, USA, Brasile). In particolare, circa il 30% del fatturato, 11.677.000 euro nel 2015 registrando un +19% sul 2014, è realizzato all'estero soprattutto sui mercati che sono particolarmente attratti dalle proposte di offerta dell'industria agroalimentare italiana, sebbene sia possibile rilevare l'emersione di nuovi mercati come quelli dei Paesi arabi e dell'Asia. I prodotti dell'impresa nel mercato estero sono destinati ai canali Ho. Re. Ca (in particolare alberghi stellati).

L'impresa predilige la modalità di ingresso semplice, quale l'esportazione attraverso l'ausilio di intermediari specializzati, rinunciando alla definizione di una propria rete di vendita, all'apertura di uffici

commerciali all'estero e, di conseguenza, alle forme più evolute di integrazione tramite accordi strategici. Tale approccio è coerente con quanto adottato dalle imprese appartenenti alla stessa classe dimensionale che, difatti, prediligono solitamente le esportazioni come modalità di ingresso più immediata, semplice e che richiede un minore impegno in termini di risorse economiche e finanziarie. In effetti, la motivazione principale risiede nel timore realistico di non possedere le risorse necessarie per garantire il sostegno finanziario alle strategie di ingresso nei mercati internazionali, le quali si connotano per una maggiore complessità strategico-organizzativa, la necessità di costruire *ex novo* notorietà, immagine di marca dedicando le risorse necessarie al lancio di nuovi prodotti, l'incertezza legata alla domanda di mercato che dilata i tempi dell'investimento e l'allungamento dei tempi necessari per una efficace integrazione nel contesto locale.

Tuttavia, appare rilevante l'impegno dell'impresa verso la creazione all'interno della propria organizzazione di uffici competenti per la realizzazione di *country analysis* al fine di individuare criteri oggettivi di scelta dei Paesi esteri, che prescindano la prossimità sia fisico/geografica sia culturale, di individuare i fattori — economici, sociali, politici, tecnologici, ambientali, ecc. — più rilevanti nell'approccio ai mercati più consistenti e caratterizzati da maggiori opportunità di crescita e, soprattutto, di valutare sia la componente rischio che deve essere considerata distintamente per ciascun Paese e sia le *liabilities of foreignness*, ossia le barriere culturali, politiche e competitive che generano costi più elevati per i processi di internazionalizzazione. In proposito, le barriere tariffarie rappresentano una delle principali difficoltà incontrate nei paesi esteri in cui l'impresa opera. Inoltre, in Brasile l'impresa deve pagare un'imposta di registro legata all'uso del nome "Colomba pasquale", perché il principale *competitor* a San Paolo del Brasile ne detiene la titolarità.

Particolare attenzione è dedicata alla legislazione ed alla regolamentazione vigente in ogni Paese estero e ai parametri dettati per il settore agricolo allo scopo di rispettare le specifiche norme sanitarie. Similmente, oggetto di grande interesse sono l'attività di ricerca e la sicurezza alimentare, avendo l'obiettivo di sviluppare prodotti che possano rispondere ai dettami normativi dei Paesi destinatari e, soprattutto, adattarsi alle richieste, alle preferenze ed agli stili di vita dei consumatori appartenenti ai mercati esteri.

Un fattore chiave è anche rappresentato dalla partecipazione alle manifestazioni fieristiche prestigiose e di primaria importanza in Europa e in America, ossia in mercati dove è particolarmente apprezzata ed imitata la cultura alimentare italiana. A titolo esemplificativo, si riporta la partecipazione al *Summer Fancy Food* nella città di New York. In effetti, la presenza a manifestazioni e fiere di questo livello consente di incontrare *buyer* e altri operatori della distribuzione specializzata.

Oltre agli aspetti sopra richiamati, appare interessante risaltare che l'impresa ha raggiunto un livello elevato di notorietà e di successo nazionale e internazionale. C'è un grande impegno, entusiasmo e un'intensa attività di comunicazione sui media, sebbene sia la stampa sia i canali televisivi nazionali ed internazionali riservino particolare attenzione ai prodotti e ai successi dell'impresa.

2.3. *La strategia di internazionalizzazione dell'impresa Fiasconaro*

La strategia sviluppata sui mercati internazionali dai fratelli Fiasconaro si basa sulle esportazioni e sulla costruzione di un rapporto stabile, duraturo e di fattiva collaborazione con gli intermediari commerciali specializzati nel commercio internazionale. L'impresa esporta i propri prodotti nei mercati esteri, mantenendo la produzione nel proprio paese d'origine.

L'impegno è continuamente rivolto al consolidamento del legame storico con i distributori internazionali, mirando alla creazione e al mantenimento di collaborazioni "intelligenti" che consentano di superare le difficoltà che un'impresa di medie dimensioni e con limitate risorse (umane, tecnologiche, economiche, ecc.) deve affrontare per accedere e presidiare nei mercati internazionali.

Fiasconaro può essere considerata un'impresa con un orientamento *value-driven* (Dalloccchio *et al.*, 2010; Dalloccchio e Teti, 2011). Grazie alla capacità di offrire prodotti eccellenti, si differenzia rispetto ai concorrenti e persegue la sostenibilità delle performance nel lungo termine. Per ottimizzare la distintività della marca e del prodotto nei mercati esteri, Fiasconaro realizza cospicui investimenti relazionali al fine di collaborare con distributori in grado di posizionare e di valorizzare la propria offerta in maniera efficace e profittevole. Ciò appare in linea con le evidenze emerse in letteratura circa l'importanza per le imprese esportatrici di creare relazioni stabili e collaborative con

i distributori esteri (Katsikeas *et al.*, 1997; Matear *et al.*, 2000; Ling–yee e Ogunmokun, 2001; Beaujanot *et al.*, 2006; Pascucci, 2009; Skarmeeas *et al.*, 2016).

Difatti, insieme alla qualità della produzione, la stabilità dei rapporti internazionali dell'impresa con i distributori commerciali rappresenta un fondamentale fattore di forza, un investimento di lungo termine nel capitale relazionale che consente di consolidare il successo e la creazione di valore dell'impresa (Costabile, 2001).

Si conferma, inoltre, l'utilità di un approccio ai mercati esteri proattivo e sistematico (Valdani e Bertoli, 2014) basato sul "pensare la strategia a priori" (Dematté, 2003; Marafioti, 2003).

L'impresa Fiasconaro riesce, grazie alla particolarità e all'eccellenza del prodotto artigianale realizzato, a imporsi come interlocutore capace di esprimere una *leadership* forte a livello internazionale. Essa infatti gode di un *brand* riconosciuto in ambito internazionale che permette di spendere il proprio vantaggio competitivo al di là del mercato locale e nazionale.

Inoltre, la capacità di assicurare le forniture nel rispetto degli accordi presi e degli *standard* di sicurezza dei Paesi esteri in cui opera rafforza la buona reputazione dell'impresa e rinsalda la fiducia con i distributori (Leonidou, 2003; Castaldo, 2005; Leonidou *et al.*, 2014; Skarmeeas *et al.*, 2016). Le esigenze dei propri clienti sono pienamente soddisfatte, non solo in termini di caratteristiche quantitative e qualitative dei prodotti, ma anche in merito alla capacità di far fronte a una relazione evoluta sul piano tecnico e gestionale.

L'eccezionale qualità produttiva è un fattore chiave della sostenibilità aziendale e di un approccio orientato al valore (Castaldo, 2005; Perrini *et al.*, 2006; Dallochio *et al.*, 2010; Dallochio, 2016).

A fronte di un orientamento alla qualità quale fattore di differenziazione, un approccio gestionale fondato su un rapporto di *partnership* con i distributori internazionali rappresenta un'opportunità di miglioramento futuro e una fonte di vantaggio competitivo sostenibile, consentendo l'emergere di nuove aree di co-generazione di valore.

D'altro canto, in uno scenario competitivo sempre più complesso e in continua evoluzione, emergono come vincenti le imprese che differenziano i propri prodotti, grazie alla qualità dell'offerta, vendono sui mercati internazionali e sviluppano relazioni distributive solide in grado di perdurare nel tempo. Stabilire rapporti duraturi con la distri-

buzione e comunicare la qualità dei propri prodotti appare cruciale per la creazione di valore, conducendo alla generazione di benefici sostenibili nel medio–lungo termine (Castaldo, 2005; Perrini *et al.*, 2006; Russo e Tencati, 2009; Dallochio *et al.*, 2010).

Le *performance* economico–finanziarie segnalano un *trend* in costante crescita negli ultimi anni, dimostrando come l'impresa non risenta della crisi economica mondiale, ma venga “premiata” dal mercato con risultati ragguardevoli.

3. Conclusioni e implicazioni manageriali

Il successo dell'impresa Fiasconaro si basa su un modello di *business* che combina creatività, competenze tecniche e capacità di innovare muovendo dalle più antiche tradizioni artigianali per garantire elevati livelli di qualità della proposta di offerta ai clienti nazionali e internazionali. Si tratta di una combinazione armoniosa di conoscenze acquisite nel laboratorio artigianale di famiglia e sviluppate attraverso la partecipazione a numerosi corsi professionali di alto livello unitamente all'esperienza, alla cultura imprenditoriale capace di guardare oltre i propri confini nazionali e di affrontare le sfide caratterizzanti l'apertura ai mercati internazionali, avviando così un processo di apprendimento che scaturisce e si alimenta dalle relazioni e dai confronti con soggetti, mercati ed ambienti nuovi e diversi tra loro.

D'altro canto, il processo di internazionalizzazione avviato dall'impresa Fiasconaro ha certamente giocato un ruolo significativo nello sviluppo della capacità competitiva, consentendole di evolversi sul piano organizzativo, culturale ed economico grazie all'intenso sistema di interrelazioni basate sullo scambio, sul confronto e soprattutto sulla relazione con una grande varietà di risorse informative — distributori, *buyers*, operatori commerciali — dei contesti internazionali contemplati che influenzano il patrimonio delle conoscenze e delle dinamiche delle scelte future dell'impresa.

La capacità dell'impresa di ottenere un buon posizionamento nei canali distributivi esteri e di costruire relazioni solide con gli intermediari commerciali internazionali, rappresenta una competenza distintiva difficilmente replicabile da parte dei *competitor* e, quindi, una fonte più stabile del vantaggio competitivo all'estero.