

IL RUOLO DEI CONSORZI PER LA VALORIZZAZIONE DEL MADE IN ITALY NEL MERCATO INDIANO

di *Barbara Francioni, Fabio Musso, Alessandro Pagano*

1. Introduzione

Il fenomeno dei consorzi è stato analizzato negli ultimi decenni da numerosi contributi (Pepe, 1984; Marelli, 1989; Bonaccorsi et al., 1990; De Luca, 1992; Cafferata, 1993; Depperu, 1996; Bertoli & Bertuzzi, 2002; Esposito, 2005), ma recentemente si avverte in modo evidente l'esigenza di verificare il ruolo e l'efficacia di tali soluzioni organizzative alla luce delle trasformazioni nelle dinamiche della competizione internazionale (Guercini, Woodside, 2012). Infatti, l'intensificarsi e il complessificarsi della concorrenza in tutti i paesi richiedono alle imprese un maggiore sforzo in termini di risorse e competenze rispetto al passato per competere adeguatamente. Questo vale a maggior ragione per i mercati emergenti, per lo sviluppo dei quali le imprese devono adottare strategie commerciali maggiormente articolate e devono confrontarsi con le difficoltà legate alla maggiore distanza geografica, culturale, normativa e nelle infrastrutture di marketing, oltre che psicologica, che li caratterizza. Questi fattori si rivelano critici soprattutto per le imprese minori, che hanno difficoltà a disporre di risorse (finanziarie, di competenze, organizzative) utili al presidio di mercati per i quali strategie di ingresso indirette si rivelano sempre meno adeguate. Pertanto la funzione dei consorzi, per le potenzialità che essi possono esprimere, tende a rivalutarsi: se in passato le aggregazioni fra imprese per lo sviluppo dei mercati esteri potevano rappresentare un'opportunità per rafforzare il vantaggio competitivo, oggi diventano una necessità, rispetto alla quale cambia anche il grado di motivazione delle imprese stesse.

Questo lavoro si pone l'obiettivo di esplorare il contributo dei consorzi di promozione all'export per la valorizzazione del Made in Italy nei mercati esteri, in particolare quelli emergenti, mettendone in evidenza le caratteristiche, le potenzialità e i limiti. L'analisi verrà condotta con riferimento al settore agroalimentare e con un focus sul mercato indiano. Il primo verrà considerato quale settore che sta rivelando fortissime potenzialità per il Made in Italy in tutti i mercati mondiali, ma nel quale la struttura

produttiva nazionale patisce un grado di frammentazione particolarmente accentuato, da cui deriva una difficoltà per le imprese, che spesso diventa impossibilità, a condurre iniziative di sviluppo dei mercati. Il mercato indiano viene preso come riferimento quale paese emergente, con forti prospettive di sviluppo della domanda per i prossimi decenni, caratterizzato però da difficoltà di accesso alla distribuzione di beni di consumo, accentuata dalle notevoli differenze culturali che si ripercuotono in particolare nelle abitudini alimentari. La combinazione settore-paese individuata rappresenta, da questo punto di vista, un oggetto di analisi da cui poter osservare in modo amplificato le difficoltà che le imprese minori nazionali possono incontrare nel promuovere i loro prodotti, pur potendo comunque beneficiare di una *brand image* nazionale positiva e ricca di potenzialità.

La ricerca prevede l'analisi di due casi di esperienze consortili realizzate nel mercato indiano nell'ambito del settore individuato, cercando di esaminare in modo dettagliato le diverse attività realizzate dal consorzio e i risultati raggiunti grazie a tali azioni. Attenzione verrà posta soprattutto sulle differenze rilevabili rispetto ai modelli consortili conosciuti, le criticità e, all'opposto, le soluzioni di maggior successo, al fine di individuare le forme organizzative e gli strumenti operativi maggiormente efficaci in relazione al contesto considerato.

Il paper è strutturato in questo modo. Il secondo paragrafo esamina la letteratura di riferimento riguardo i processi di internazionalizzazione delle imprese minori e le loro scelte rispetto ai consorzi export. Il terzo paragrafo delinea gli obiettivi della ricerca e la metodologia adottata. Il quarto paragrafo sviluppa l'analisi dei due consorzi export attivi in India. Il quinto paragrafo invece esamina in modo critico i risultati dell'analisi empirica. Il paragrafo finale sviluppa alcune riflessioni d'insieme.

2. PMI e consorzi export

Le piccole e medie imprese (PMI) da tempo sono divenute protagoniste dei mercati internazionali, riuscendo a intraprendere iniziative di esportazione dei propri prodotti e servizi (Caroli & Lipparini, 2002; Ruzzier et al., 2006). Negli ultimi anni è evidente un crescente attivismo delle PMI nei mercati internazionali, derivante dalle difficoltà generate dalla crisi economica e dalla crescente competizione in vari settori. I mercati esteri rappresentano ormai un'opzione strategica obbligata per sopravvivere e raggiungere i livelli di profittabilità attesi. Le PMI, anche di origine distrettuale, intraprendono processi di espansione internazionale ampliando i mercati esteri serviti e avviando in non pochi casi iniziative stabili che mostrano una volontà di coinvolgimento durevole nel tempo, soprattutto nelle aree emergenti caratterizzate da un significativo aumento della domanda inter-

na (Prodi, 2007). Infatti anche le PMI tendono a scomporre le proprie catene del valore a livello internazionale, circostanza che in alcuni casi diventa condizione irrinunciabile per continuare a competere (Di Gregorio et al., 2008).

Nel processo di espansione internazionale le PMI, in particolare quelle di minori dimensioni, soffrono però di ostacoli e barriere non facili da superare. Queste barriere sono di tipo interno – quindi legate alle risorse e alle caratteristiche dell’impresa – oppure esterno, ossia riferite al contesto competitivo e socio-istituzionale in cui l’impresa opera oppure intende espandersi (Leonidou, 1995). Fra le barriere interne vi sono i gap in termini di conoscenze e informazioni riguardo i mercati esteri, che possono essere molto difficili da acquisire sul piano dei costi, dei canali di accesso e delle differenze sul piano culturale. Altra barriera di natura interna è la mancanza di risorse, in particolare sul piano finanziario, produttivo e delle risorse umane specializzate. Infatti in molte piccole imprese mancano unità organizzative dedicate al presidio dei mercati esteri. Le barriere esterne invece sono riferite al contesto economico e competitivo del mercato in cui l’impresa intende operare. La domanda può essere molto difficile da intercettare e servire e i concorrenti locali possono essere molto aggressivi nel presidiare i propri segmenti di mercato. In taluni paesi la mancanza di infrastrutture, anche di tipo normativo come nel caso della protezione della proprietà intellettuale, e l’esistenza di barriere tariffarie e non tariffarie e di regole restrittive, possono condizionare in modo rilevante la scelta se esportare o meno, così come le modalità di comportamento nel mercato (Bertoli & Bertuzzi, 2002; UNIDO, 2009).

La tendenza alla riduzione delle barriere alla comunicazione, alla mobilità e al commercio ha consentito a molte PMI di affacciarsi sui mercati internazionali e in buona misura anche di operare scelte strategiche che in passato sarebbero state precluse, come la partecipazione a joint ventures e la realizzazione di forme di presenza diretta all’estero. Allo stesso tempo, però, la maggiore facilità di comunicazione e di scambio ha determinato uno spostamento del piano della competizione verso nuove frontiere di efficienza e velocità (Musso, 2006), rendendo necessarie, per le imprese, crescenti capacità di sostenere rapporti evoluti attraverso adeguate strutture organizzative, competenze, dotazioni di interfaccia sul piano informatico e logistico in grado di assecondare processi a crescente contenuto di interscambio informativo e di attività condivise con i partner di canale (Nieto & Fernandez, 2005).

Per affrontare queste sfide le imprese minori tendono sempre più a valorizzare le reti di relazioni in cui riescono a essere coinvolte nei mercati esteri (Madsen et al., 2011). I network internazionali rappresentano sempre più un fattore critico in grado di condizionare tempi e modalità di ingresso e radicamento nei mercati esteri, facilitando quelle imprese che riescono a garantirsi l’accesso (Johanson, Vahlne, 2009). Questa capacità di “networking”

delle PMI (Gilmore et al., 2006), ampiamente sfruttata in ambito domestico e ancor più nei contesti distrettuali, diviene quindi essenziale per avviare e gestire nuovi canali di mercato che si aprono all'estero, soprattutto nelle economie emergenti caratterizzate da un tessuto economico e socio-culturale molto "distante" dai paesi avanzati (Prodi, 2007). Queste reti di rapporti tendono a basarsi in particolare sui "social networks" che imprenditori e operatori commerciali riescono a sviluppare anche con partner esteri, ad esempio in contesti come le fiere internazionali (Evers & Knight, 2008).

Le reti in questione possono essere di natura verticale o orizzontale (Ghauri et al., 2003). Le reti verticali sono riferite alle relazioni di fornitura e subfornitura con clienti operanti nei mercati esteri e alle relazioni con intermediari rilevanti nei canali distributivi. Le reti orizzontali sono invece riferite ai rapporti con altre imprese che offrono prodotti simili oppure complementari. Vari studi, infatti, mettono in evidenza una crescente diffusione della cosiddetta "coopetition", ossia comportamenti basati sulla compresenza di competizione e concorrenza (Dagnino & Rocco, 2009). L'analisi del coinvolgimento reticolare delle PMI deve inoltre tener conto dell'evoluzione delle dinamiche della rete in quanto tale. A questo riguardo è possibile distinguere fra processo di creazione della rete, implementazione della rete e infine raggiungimento degli obiettivi della rete (Ghauri et al., 2003).

Nell'ambito dei rapporti di rete, uno strumento considerato "tradizionale" e molto utilizzato per la penetrazione nei mercati esteri è il consorzio per l'esportazione (Albaum & Duerr, 2008; Valdani & Bertoli, 2006). Secondo la definizione data da UNIDO (2009: vi), "un consorzio all'esportazione è un'alleanza volontaria fra imprese che ha l'obiettivo di promuovere all'estero i beni e i servizi dei suoi membri e facilitare l'esportazione dei prodotti attraverso azioni congiunte". Il consorzio export si differenzia da altre forme aggregative come il contratto di rete, in quanto quest'ultimo si caratterizza per essere un contratto ad effetti obbligatori, plurilaterale e a contenuto predeterminato (Cuffaro, 2010) e per essere funzionale alla costituzione sia di reti verticali che orizzontali, vale a dire adatto sia per controllare la filiera senza internalizzare le attività che, nel secondo caso, per essere strumentale all'ottenimento di vantaggi legati a relazioni con imprese operanti nello stesso stadio del ciclo produttivo (Aureli et al., 2011). Il potenziale è facilmente intuibile: considerata singolarmente, una piccola impresa si trova in posizione di svantaggio, in termini di competitività e potere negoziale, nei confronti degli operatori esteri. Numerosi indagini rilevano, infatti, come il rapporto con gli intermediari rappresenti uno dei principali ostacoli che intervengono nello sviluppo internazionale dell'impresa minore (Bertoli & Bertuzzi, 2002). Attraverso la creazione di un consorzio all'esportazione la penetrazione nei mercati esteri diventa più efficace per via della presenza di un'entità comune che, oltre a fornire un'ampia gamma di servizi, permette di migliorare le capacità tecniche e organizza-

tive dei suoi membri senza che questi perdano la propria identità.

Si tratta di uno strumento che è oggetto anche di particolari misure di assistenza da parte delle autorità governative, le quali possono concedere agevolazioni finanziarie o fiscali alle imprese che ne fanno parte nell'ambito dei programmi di assistenza alle esportazioni.

Nella letteratura sono state evidenziate varie tipologie di consorzi all'esportazione, che si differenziano in base a diverse variabili (Tab. 1). La principale distinzione è fra consorzi promozionali e consorzi di vendita. Nel primo caso il consorzio nasce con l'obiettivo di migliorare la notorietà dei prodotti e incrementare le vendite attraverso la condivisione di costi e investimenti di marketing (Depperu, 1996). Data la loro natura non commerciale, questi consorzi forniscono servizi generali a supporto e a integrazione dell'attività esportativa degli aderenti (Bertoli & Bertuzzi, 2002), che si concretizzano nell'organizzazione e la partecipazione a fiere, esposizioni e altri eventi internazionali, nella pubblicazione di cataloghi, nella realizzazione di studi di mercato, nella ricerca di partner commerciali e importatori, nella rappresentanza all'estero. Queste modalità di assistenza sono realizzate in modo differenziato in funzione degli scopi specifici delle aziende associate, le quali possono essere interessate a muovere i primi passi nei mercati esteri, a penetrare mercati molto complessi o a usufruire di servizi specifici qualificati (Bertoli & Bertuzzi, 2002).

Nel caso dei consorzi di vendita il consorzio acquista la proprietà dei beni e provvede a gestirne la vendita a clienti e distributori. Pertanto, è il consorzio che gestisce in prima persona la fase di definizione delle politiche commerciali delle consorziate (in un'ottica di insieme), attraverso la creazione di piani di investimento e marketing strategico (UNIDO, 2009).

Tab. 1 – Tipologie di consorzi export

Variabile	Tipologia di consorzio
Obiettivo	Consorzi promozionali/di vendita
Settori coinvolti	Consorzi monosettoriali/multisetoriali
Relazioni fra i partner	Consorzi fra concorrenti / non concorrenti
Sede dei partner	Consorzi regionali/multi regionali; nazionali/ internazionali
Numero di partner	Consorzi semplici o complessi
Area target	Consorzi specifici per area / globali
Orizzonte temporale	Consorzi di breve termine / lungo termine
Struttura proprietaria	Consorzi pubblici / privati

Fonte: Unido (2009).

Vari contributi hanno evidenziato le principali variabili che possono incidere sul funzionamento dei consorzi (Welch & Joynt, 1987; Browning et

al., 1995; Depperu, 1996; Bertoli & Bertuzzi, 2002). In primis, le caratteristiche delle imprese partecipanti possono incidere sulle attività e le performance complessive del consorzio. Un elevato grado di varietà in termini di obiettivi, prodotti, risorse, cultura organizzativa può generare effetti positivi se prevale la complementarietà e l'integrazione come driver della collaborazione; se ciò non accade la limitata omogeneità può divenire nel medio-lungo periodo un fattore di attrito e di divergenza con impatto negativo sulle percezioni delle imprese e sui risultati collettivi ottenuti dal consorzio. Browning e colleghi (1995), analizzando il funzionamento e i risultati raggiunti da un consorzio, hanno rilevato che una delle condizioni essenziali che ne contribuiscono allo sviluppo è la presenza di una coesa "comunità morale". In definitiva, come testimoniato dal contributo di Cardona, Lawrence e Bentler (2003), la presenza di un profondo coinvolgimento da parte delle imprese aderenti contribuisce ad aumentare le probabilità di successo dell'iniziativa consortile. Il grado di coesione delle imprese deve essere accompagnato da una configurazione organizzativa adeguata in grado di supportare il raggiungimento degli obiettivi prefissati. In quest'ottica gli organismi interni, i flussi informativi e le risorse umane dedicate devono essere opportunamente dimensionate sin dall'inizio delle attività del consorzio export.

L'impatto di questi fattori può condizionare il successo o il fallimento di un consorzio, in termini non solo di risultati economici o incremento delle vendite a breve termine, ma anche in termini di partecipazione delle imprese partner ai progetti organizzati dal consorzio e di investimenti che esse sono disposte a sostenere per le attività del consorzio stesso.

Nel corso del tempo i consorzi export hanno assunto finalità e forme diverse. Il modello "tradizionale", diffuso negli anni '80, era basato su servizi limitati e ridotto coinvolgimento delle imprese partecipanti, con effetti non sempre positivi sulle performance ottenute. A partire dagli anni '90, caratterizzati da una marcata apertura dei mercati internazionali, i consorzi export cominciano a realizzare attività di servizio più in linea con le nuove esigenze delle imprese: emergono così i "centri di servizi strategici per l'internazionalizzazione", con crescente differenziazione e customizzazione dell'offerta. Parallelamente, la grande varietà dei mercati internazionali impone l'aggregazione di imprese e risorse per finalità specifiche. In quest'ottica nascono iniziative consortili concepite come "supporto operativo per la realizzazione di nuove operazioni commerciali" in settori e paesi con grandi potenzialità (Bertoli & Bertuzzi, 2002).

Nonostante la crescente globalizzazione e apertura dei mercati internazionali, il fenomeno dei consorzi export nel corso degli anni 2000 è stato meno indagato, rispetto al passato, dalla letteratura nazionale e internazionale. I contributi recenti sono più orientati a verificare l'utilizzo di questi strumenti organizzativi da parte delle imprese dei Paesi emergenti che

affrontano i mercati esteri (UNIDO, 2009; Ghauri et al., 2003). Altri autori approfondiscono la collaborazione in ambito consortile focalizzando l'attenzione sui processi di marketing, anche di natura evoluta, sviluppati secondo una crescente integrazione tra le imprese coinvolte su base settoriale e locale (Guercini & Woodside, 2012).

In generale, si rileva una scarsità di contributi relativi a forme di cooperazione multilaterale o collettiva nei processi di internazionalizzazione commerciale. Solo alcuni contributi evidenziano una propensione a forme più evolute di cooperazione di natura consortile come risposta alla crisi economia e dei mercati (Guercini & Woodside, 2012). Emerge pertanto l'esigenza di comprendere se e in che modo i consorzi export si stiano orientando verso nuovi modelli e nuove pratiche organizzative, alla luce dei marcati cambiamenti dello scenario competitivo e del rinnovato interesse delle imprese minori per forme di aggregazione strutturata più efficaci, come testimoniato dal recente diffondersi in Italia dei cosiddetti "contratti di rete" (Del Baldo & Aureli, 2012).

3. Obiettivi di ricerca e metodologia

In questo articolo presentiamo i risultati di una ricerca che ha inteso verificare se vi sono cambiamenti in atto nel ruolo dei consorzi per la promozione all'export delle imprese italiane e se questi cambiamenti stanno rispondendo alle attuali esigenze delle imprese di fronte al contesto competitivo globalizzato.

L'analisi di tali aspetti rappresenta anche un'occasione per verificare quanto la letteratura sui consorzi risulti tuttora attuale e se i modelli consortili finora descritti possano ancora rappresentare un punto di riferimento a livello teorico. Quest'ultimo elemento risulta particolarmente rilevante da approfondire, considerato il fatto che, come emerge dalla rassegna teorica effettuata, nell'ultimo decennio si è manifestata una sorta di stasi negli studi sui consorzi, senza che siano state più di tanto approfondite le implicazioni che le dinamiche competitive internazionali stanno determinando per le imprese minori, le quali si trovano ad affrontare sfide più impegnative di fronte alle quali la piccola dimensione di impresa (finanziaria, organizzativa, tecnica) si rivela elemento di crescente debolezza.

Per verificare quali siano le strategie aggregative emergenti delle imprese minori è stata effettuata un'analisi di casi relativi a esperienze consortili per lo sviluppo del mercato indiano nell'ambito del settore agroalimentare.

La metodologia per casi aziendali è stata scelta per l'utilità che essa contiene quale strumento che, se pure prevalentemente descrittivo, permette di analizzare fenomeni in evoluzione e non ancora pienamente studiati (Mintzberg, 1979; Eisenhardt, 1989), in merito ai quali individuare ipotesi

interpretative da sottoporre a successive verifiche (Easton, 1995).

La scelta dell'India quale paese rispetto al quale analizzare le iniziative intraprese tiene conto delle particolari condizioni che caratterizzano i principali mercati emergenti, ossia elevata crescita della domanda, accentuata pressione competitiva con forte connotazione internazionale stimolata dalle potenzialità del mercato e da un'offerta nazionale ancora debole, elevate barriere per l'accesso al mercato dovute a distanza geografica, diversità culturali, differenze normative, opacità dei sistemi amministrativi, di regolazione e giuridici, complessità a livello distributivo, diversità nelle caratteristiche della domanda finale e intermedia. Si tratta di condizioni che rendono in generale più complesso l'approccio al mercato e che accomunano gran parte dei principali paesi emergenti, fra cui rientrano anche Cina, Brasile e Russia. Inoltre, con specifico riferimento al sistema distributivo indiano, tale sistema è considerato fra i più frammentati al mondo: la stragrande maggioranza dei punti vendita sono negozi di piccolissime dimensioni a conduzione familiare, mentre la distribuzione moderna ha ancora un'incidenza molto limitata, anche in rapporto alla situazione presente in altri paesi emergenti dell'Asia (Bertoli, 2010).

Va anche considerato che il mercato indiano non è di facile penetrazione per gli esportatori, essendo i gusti e le preferenze alimentari differenti da zona a zona (Ali et al., 2010; Goyal & Singh, 2007; Tripathi & Srivastava, 2011). In dettaglio, le abitudini alimentari si differenziano principalmente sulla base della regione di origine e della religione locale praticata, ma anche all'interno dello stesso gruppo religioso le abitudini alimentari si differenziano a seconda delle caste o sotto-caste di appartenenza (Mahadevan & Blair, 2009)

Infine, non si può dimenticare la linea protezionistica adottata dal governo indiano nei confronti dei prodotti considerati di interesse nazionale o "negativi", come ad esempio il vino che è stato oggetto di particolari restrizioni, sia attraverso la limitazione al consumo in particolari fasce orarie e il divieto per i minori di 25 anni, che attraverso l'imposizione agli importatori di pesantissime barriere all'entrata, tariffarie e non (Sandrey et al., 2008; Musso et al., 2012).

Oltre a tutte queste particolarità che rendono il mercato indiano interessante per un'analisi approfondita, va sottolineato che la scelta di focalizzare l'attenzione su un mercato specifico è stata anche motivata dall'esigenza di rendere confrontabili i casi analizzati, evitando il rischio che differenze nei fattori di contesto potessero alterare l'interpretazione delle dinamiche osservate.

Analoga esigenza di migliore confrontabilità delle informazioni raccolte ha portato alla scelta di circoscrivere la ricerca nell'ambito di un solo settore. È stato individuato il settore agroalimentare sia per l'importanza che esso riveste per l'industria manifatturiera nazionale, soprattutto in re-

lazione alle potenzialità nei mercati esteri e alla valorizzazione del Made in Italy, sia per il fatto che il settore è prevalentemente composto, in Italia, da imprese di dimensioni piccole e piccolissime, e in quanto tali maggiormente in difficoltà nell'affrontare individualmente mercati a elevata potenzialità ma complessi e difficili da penetrare. Si tratta della tipologia di impresa, nell'ambito delle PMI, che maggiormente risente degli ostacoli derivanti dal nuovo scenario della competizione internazionale. Analizzare un settore in cui questa tipologia è largamente prevalente significa poter mettere meglio in evidenza le criticità e il modo in cui queste possono essere fronteggiate attraverso le azioni consortili.

La ricerca dei consorzi da analizzare è avvenuta sull'intero territorio nazionale e si è svolta con il supporto del principale organismo associativo fra consorzi presente in Italia. La casistica relativa alla combinazione settore-paese, rispettivamente agroalimentare e India, è risultata particolarmente limitata, con soli tre consorzi che avevano sviluppato di recente o avevano in corso specifici progetti per il mercato indiano. Di questi, uno non si è reso disponibile a fornire le informazioni necessarie e sono quindi state analizzate le due restanti iniziative consortili riguardanti il settore prescelto e attive sul mercato indiano. Per ciascun consorzio sono stati esaminati i seguenti aspetti:

- numero e caratteristiche delle imprese partecipanti;
- finalità, aree di intervento del consorzio e servizi erogati;
- struttura organizzativa e modalità di finanziamento;
- obiettivi del progetto per il mercato indiano;
- iniziative condotte nel mercato indiano;
- soluzioni organizzative adottate per lo sviluppo del mercato indiano;
- fonti di finanziamento per il progetto sul mercato indiano;
- risultati ottenuti e difficoltà incontrate;
- valutazione sui punti di forza e di debolezza del progetto;
- programmi futuri previsti.

La raccolta dei dati, sebbene basata prevalentemente su interviste in profondità, ha tenuto conto anche dell'esigenza di considerare fonti diverse al fine di verificare e integrare (Yin, 1994; Ghanatabadi, 2005). Sono quindi state effettuate 10 interviste semi-strutturate con i direttori dei consorzi, rappresentanti delle società di supporto coinvolte e rappresentanti dei membri dei consorzi. Parallelamente, è stata analizzata la documentazione dei consorzi e materiale secondario disponibile, come siti web, relazione di bilancio, materiale di marketing, materiale specifico relativo ai progetti considerati.

4. L'analisi empirica

4.1 Consorzio Alfa

Alfa è un consorzio export nato nel 2007 per volontà della più importante organizzazione di rappresentanza della cooperazione agroalimentare in Italia, allo scopo di promuovere, valorizzare e diffondere i prodotti agroalimentari cooperativi di qualità nel mondo. Con 15 cooperative associate, 100.000 soci produttori e un fatturato di 3 miliardi di euro, Alfa rappresenta le sei principali filiere della produzione agricola europea. Quale consorzio di cooperative, si tratta di fatto di un'alleanza di secondo livello e come tale parzialmente anomala rispetto ai consorzi: pur comprendendo imprese di piccole e piccolissime dimensioni – i singoli agricoltori/allevatori – vede al suo interno delle organizzazioni di coordinamento – le cooperative – che in alcuni casi dispongono di risorse e competenze corrispondenti, per determinate attività fra cui quelle di marketing, a quelle di cui dispone una media o anche una grande impresa del settore. Questa specificità ha permesso di mettere meglio in evidenza, nel momento in cui sono stati esaminati gli esiti dell'azione consortile, il modo in cui è cambiata l'efficacia del consorzio in base alla dimensione organizzativa dei soggetti coinvolti.

In realtà il consorzio nasce con l'obiettivo primario di ottenere un finanziamento dall'Unione Europea la quale, attraverso un regolamento, incentivava azioni di informazione e di promozione dei prodotti agricoli sul mercato interno e nei paesi terzi. Sulla base di ciò, è stato realizzato un progetto giudicato finanziabile che ha garantito al consorzio un periodo biennale di investimenti complessivi pari a 1,84 milioni di euro. Alfa ha infatti ricevuto un sostegno finanziario fino a un massimo del 50% delle spese sostenute, che si sono aggiunte al 20% che è stato erogato da AGEA (Agenzia per l'erogazione in Agricoltura). Il restante 30% del costo del progetto è stato apportato dalle imprese associate, le quali hanno erogato una quota in proporzione alla loro dimensione di fatturato.

Il progetto prevedeva lo sviluppo e il consolidamento della conoscenza, della sensibilità e del consumo dei prodotti agroalimentari europei di qualità nel mercato indiano attraverso:

- la realizzazione di incontri formativi e informativi fra esperti di settore (italiani e indiani) e gli operatori, opinion leader e media per comunicare e diffondere le caratteristiche e i valori dei prodotti agroalimentari italiani: tecnologia e innovazione, cultura e territorio, differenze e originalità, tipicità e qualità;
- la degustazione dei prodotti attraverso la realizzazione di *cooking show* in ristoranti, hotels, punti vendita della distribuzione al dettaglio, grande distribuzione organizzata (GDO) e fiere specializzate, al fine di promuovere il consumo dei prodotti agroalimentari e di

integrare il mangiare italiano con l'evoluita cultura alimentare indiana. La decisione di realizzare un progetto di promozione per il mercato indiano non è scaturita da un processo decisionale strutturato, quanto piuttosto dalla volontà di cogliere uno stimolo esterno e, in particolare, un'opportunità offerta dalla firma del Memorandum of Understanding fra l'allora Ministro delle Politiche Agricole Alimentari e Forestali italiano e il Ministro dell'Agricoltura indiano. Tale documento, secondo i fondatori del consorzio, gettava le basi per avviare una stretta collaborazione fra i due Paesi, con l'obiettivo di agevolare la penetrazione dei mercati e sviluppare le relazioni commerciali.

L'attuazione del programma di informazione e promozione è stata affidata a due società di consulenza esterne, con la supervisione del consorzio attraverso un organo operativo-manageriale appositamente creato e costituito da export manager e area manager appartenenti a ognuna delle imprese cooperative consorziate.

Il programma prevedeva la realizzazione di cinque principali missioni promozionali. La prima missione è iniziata nel gennaio 2008 con l'affiancamento del consorzio alla delegazione ministeriale italiana in una visita a New Delhi, con l'obiettivo primario di instaurare i primi contatti con la realtà indiana grazie all'avvio di processi di network fra le imprese consorziate, i membri dell'organo operativo-manageriale, le associazioni di categoria e le organizzazioni di imprese attive nel mercato indiano. La visita in India ha permesso al consorzio di individuare i tre target del programma di informazione, promozione e divulgazione dei prodotti: il canale retail, gli importatori e il canale ho.re.ca., vale a dire i *food & beverage* manager delle grandi catene alberghiere indiane a 5 stelle. Sulla base di ciò, è stato deciso di procedere con l'organizzazione di eventi specifici per ogni target individuato. La seconda missione è stata avviata nel maggio 2008 e ha rappresentato l'attuazione della prima semestralità del programma e delle diverse attività previste dal format promozionale, a partire dalla *press dinner*, fino al *tasting workshop*, ai corsi professionali sulle tecniche di assaggio del vino, dell'olio e dei formaggi, ai BtoB corner, ossia incontri diretti fra i produttori e i partecipanti al workshop. La realizzazione della seconda missione ha creato non poche problematiche, derivanti soprattutto da una ampia delega alle due agenzie e un conseguente basso coinvolgimento da parte delle imprese associate. Pertanto, dopo una valutazione post-missione compiuta dall'organo operativo manageriale, è stato deciso di ricalibrare alcune delle iniziative per rispondere realmente alle esigenze delle imprese ma anche degli operatori indiani, oltre che per ridurre i costi generali di tutta la missione. Tale rivisitazione è stata realizzata considerando che si trattava comunque di un programma promozionale cofinanziato dall'Unione Europea e dallo Stato Italiano e che era necessario attenersi scrupolosamente

solo a quelle iniziative ammesse dal regolamento comunitario.

La terza missione si è svolta nel novembre 2008 e si è articolata fra le città di Mumbai e Bangalore. In particolare, a Mumbai è stato realizzato l'evento più importante fra tutte le azioni promozionali del biennio di riferimento, vale a dire la partecipazione alla fiera World of Food di Mumbai, una manifestazione di rilevanza internazionale, all'interno della quale il consorzio era presente con uno stand di 125 metri quadrati. Nella città di Bangalore sono stati invece realizzati degli eventi utilizzando lo stesso format della missione precedente di Mumbai.

Durante la quarta missione, incentrata a Mumbai e iniziata nel maggio 2009, sono state realizzate azioni di promozione innovative e maggiormente orientate a raggiungere i consumatori finali attraverso un approccio esperienziale alla comunicazione: in un ambiente molto informale e conviviale sono stati invitati alcuni rappresentanti del settore ho.re.ca., vale a dire chef e high consumer, che hanno potuto osservare e degustare i prodotti e incontrare i rappresentanti delle cooperative consorziate presenti. All'interno della missione si è organizzato anche un incontro fra i rappresentanti delle cooperative ed esponenti istituzionali.

Rispetto agli eventi realizzati in questa missione, rimodulati e ridimensionati dal programma iniziale, il giudizio dei membri del consorzio è stato positivo, soprattutto da parte delle cooperative del vino, dell'olio e dei formaggi che hanno potuto incontrare e conoscere i loro potenziali consumatori finali. Alcune cooperative hanno comunque lamentato la carenza di partecipazione da parte di importatori.

La quinta e ultima missione si è focalizzata nelle città di Mumbai e New Delhi, dove sono stati organizzati degli eventi promozionali con le stesse modalità delle missioni precedenti.

Dopo la conclusione della quinta missione alcune imprese consorziate hanno deciso di organizzare due ulteriori attività. In particolare, nel marzo 2010 a Mumbai vi è stata la partecipazione a una fiera di settore, la Food Forum India, mentre a New Delhi è stato realizzato un evento per presentare ufficialmente i risultati ottenuti nel biennio promozionale.

A giudizio dei coordinatori del consorzio le cooperative associate che hanno preso parte alle missioni indiane hanno potuto consolidare i rapporti con i loro importatori, intercettarne di nuovi, prendere contatti diretti con la GDO locale e con operatori del canale ho.re.ca. Molto importanti sono stati reputati anche gli incontri con gli chef dei grandi hotel e con alcune associazioni di consumatori.

I risultati ottenuti sono comunque stati diversi a seconda delle tipologie merceologiche. Relativamente alla filiera dell'ortofrutta le cooperative del consorzio hanno potuto approfondire la conoscenza di una serie di barriere non tariffarie, caratterizzate da una rigida normativa che consente l'importazione dei soli prodotti ortofrutticoli che abbiamo ricevuto trattamenti

termici o chimici prima della spedizione.

Le cooperative del settore lattiero caseario non hanno riscontrato particolari vincoli all'esportazione, nonostante nel paniere del consorzio vi siano formaggi a grana prodotti con caglio animale e non adatti alla dieta vegetariana.

Relativamente ai salumi, il programma promozionale ha permesso alle cooperative interessate di instaurare relazioni e scambiare informazioni commerciali con gli operatori indiani. Anche per gli operatori del settore vinicolo c'è stata la possibilità di raccogliere molte informazioni sulle caratteristiche del mercato, riscontrando un forte interesse degli operatori e dei consumatori indiani che hanno partecipato in maniera significativa agli eventi di *wine tasting*. Tuttavia, la presenza di dazi e costi di intermediazione particolarmente elevati sono apparsi come vincoli difficilmente superabili.

L'olio extra vergine di oliva è risultato il prodotto con le maggiori difficoltà di sviluppo del mercato perché gli indiani credono che l'olio di sansa sia il miglior olio sul mercato e che si possa friggere solo con olio di palma o semi. L'olio di oliva, nello specifico, non è utilizzato per cucinare ma è diffuso per uso cosmetico.

In generale, le maggiori difficoltà sono state riscontrate dalle realtà di più piccole dimensioni che erano alla prima esperienza nel mercato indiano e che, nonostante i contatti con alcuni operatori, non hanno raggiunto alcun accordo significativo di carattere commerciale. Migliori sono stati gli esiti per le cooperative più strutturate che peraltro avevano già dei loro contatti commerciali in India. Non sono tuttavia mancati elementi di insoddisfazione anche nelle cooperative di maggiori dimensioni, che in molti casi si aspettavano dal progetto risultati più concreti.

Allo stato attuale, terminato il progetto relativo al mercato indiano, non sono stati promossi ulteriori progetti né attività di follow-up legate al progetto realizzato.

4.2 Consorzio Beta

Il Consorzio Beta è stato fondato nell'aprile del 2001 per iniziativa di un'associazione di produttori di olio di oliva che, analizzando le problematiche del comparto, ha voluto creare uno strumento per diffondere e valorizzare la cultura dell'olio extra vergine di oliva, oltre a tutelarne e garantirne la qualità.

Al consorzio aderiscono 39 operatori distribuiti su tutto il territorio nazionale, associando una vasta realtà di produttori singoli e associati con alcuni importanti confezionatori nazionali. Le fonti di finanziamento sono rappresentate dalla quota annua versata dagli associati per il fondo consortile e per l'adesione a programmi istituzionali. Sono state previste due

fascie di costo per l'adesione al consorzio che variano in relazione al fatturato annuo delle imprese.

Uno dei primi progetti avviati dal consorzio è stato quello relativo all'adozione di un bollino di qualità, controllato e certificato da un organismo terzo. Le aziende consorziate vendono sotto proprio marchio e, nel caso in cui rispettino i parametri stabiliti, possono apporre il bollino sull'etichetta. Il consorzio si occupa di mettere a disposizione il know-how sulla qualità e offre i servizi di certificazione del prodotto.

Nonostante il consorzio si occupi costantemente di attività promozionali in diversi paesi esteri, negli ultimi anni ha deciso di rivolgere particolare attenzione al mercato indiano, sia per l'interesse mostrato dai propri associati, sia per le prospettive di crescita manifestate dall'India. Infatti, se da un lato è vero che l'olio d'oliva e l'extravergine in particolare sono ancora considerati dei beni di lusso, i consumi negli ultimi anni sono in costante aumento grazie a un aumento della classe elitaria che può permettersene l'acquisto, ma anche grazie a una crescente presa di coscienza della popolazione sui benefici salutistici legati all'olio di oliva (le maggiori cause di mortalità in India sono attualmente i problemi cardiaci e l'obesità, dovuti principalmente a un uso cospicuo di fritti e cibi pesanti).

A questo proposito, grazie a un finanziamento dell'Unione Europea in collaborazione con il Ministero delle Politiche Agricole, Alimentari e Forestali, nel 2010 il consorzio ha avviato una campagna triennale per la promozione dell'olio d'oliva di origine comunitaria in India.

Il principale obiettivo della campagna è stato quello di incrementare i consumi dell'olio di oliva nel Paese, diffondendone una migliore conoscenza delle caratteristiche qualitative e nutrizionali e promuovendone un uso più consapevole, senza scontrarsi con la tradizione culinaria locale e senza stravolgere i sapori di una cultura millenaria come quella indiana.

Le attività previste per il triennio comprendevano campagne a mezzo stampa e televisive, partecipazione a fiere agroalimentari, corsi di formazione per scuole, istituti alberghieri e operatori di settore a livello distributivo. Erano inoltre previste degustazioni guidate al fine di coinvolgere i consumatori in un processo di conoscenza dell'olio di qualità. Infine, era stata pianificata un'attività di incoming di un gruppo selezionato di giornalisti indiani.

Le attività da implementare sono state proposte da una società di consulenza di New Delhi, la quale ha fornito i contatti di giornali e riviste specializzate, ha gestito l'allestimento dello stand nelle fiere, ha individuato le scuole in cui organizzare i corsi di cucina e si è occupata dello studio del logo della campagna. Il partner locale ha svolto un ruolo importante in quanto a diretto contatto con il mercato indiano, ma il consorzio ha sempre mantenuto uno stretto controllo sulle attività condotte.

Il progetto è stato presentato alla stampa indiana nel giugno 2010 a New

Delhi con una conferenza stampa e un workshop con cui sono state fornite informazioni approfondite sugli oli comunitari.

In realtà un primo evento era già stato realizzato con la partecipazione a Hospitality World 2010, la principale fiera dedicata al *food service and beverage* dell'India Meridionale, tenutasi a Bangalore nel mese di giugno 2010. All'interno della fiera, oltre a uno stand di 36 metri quadrati, sono stati organizzati diversi eventi, come sessioni di assaggio e preparazione di piatti tipici indiani utilizzando l'olio d'oliva.

Nei mesi di novembre e dicembre 2010 sono state realizzate quattro differenti attività. La prima ha riguardato 3 giornate di formazione all'interno di istituti alberghieri in tre differenti città, a cui è seguita una competizione culinaria in ogni istituto, con la possibilità per i vincitori di partecipare a una finale nazionale e ottenere in premio un viaggio in Italia in occasione di un incoming orientato alla ristorazione.

Nel mese di novembre si è svolto un tour presso le maggiori aziende olivicole italiane di sei giornaliste indiane selezionate fra le più diffuse testate nazionali di *food & health*. L'incoming ha toccato le regioni produttrici più importanti d'Italia come Umbria, Puglia, Lazio ed è stato organizzato appositamente nel periodo di raccolta e molitura delle olive, per mostrare le diverse fasi della filiera.

A fine novembre si è svolta la partecipazione all'Annapoorna-World of India 2010 a Mumbai, durante la quale il consorzio ha organizzato degustazioni di olio comunitario con il supporto da un famoso nutrizionista. Infine, nel dicembre 2010 il consorzio ha partecipato all'International Food & Drink Expo 2010 a New Delhi, dove ha sviluppato contatti con diversi buyer indiani.

Anche per il 2011 sono stati organizzati diversi eventi, a partire dalla fiera Taste Mumbai tenutasi a gennaio. Sono inoltre state organizzate, fra gennaio e febbraio, delle giornate di training rivolte a buyer e distributori del settore per spiegare le caratteristiche dell'olio di qualità, la gestione logistica, la conservazione e la distribuzione. Fra marzo e giugno il consorzio è stato presente alla AAHAR International Food Fair a New Delhi e all'Hotel World (Bangalore), organizzando anche una *press conference* per divulgare quanto fatto e diffondere i dati sui consumi di olio d'oliva. In autunno sono stati organizzati, per il secondo anno consecutivo, dei corsi di formazione presso istituti superiori alberghieri in 3 principali città (Mumbai, New Delhi e Bangalore), è stato organizzato un tour in Italia di un gruppo di giornalisti e chef ed è stata effettuata la partecipazione, anche in questo caso per il secondo anno, al World of Food di Mumbai.

Per il terzo e ultimo anno il consorzio ha previsto una sostanziale ripetizione delle iniziative realizzate durante i primi due anni, a partire dai corsi agli operatori/buyer fino alla partecipazione alle fiere di New Delhi e Bangalore.

Parallelamente alle attività finora descritte, il consorzio ha stipulato delle convenzioni con i maggiori periodici per l'uscita di pagine pubblicitarie relative al progetto, modificandole ogni anno con immagini e slogan diversi per diffondere un messaggio sempre nuovo. Sono state inoltre realizzate delle puntate televisive sul canale più popolare con uno chef molto noto in India che cucinava piatti a base di olio d'oliva. Infine, è stato creato un sito web riportante tutte le informazioni sulla campagna, comunicati stampa e newsletter diramati ai media indiani.

Dalle attività finora realizzate emerge come, anche in questo caso, l'impegno maggiore sia stato sul fronte della comunicazione finalizzata a far conoscere i prodotti, rivolgendola principalmente a chef, ristoratori e consumatori, mentre molto più contenuto è stato l'impegno verso gli intermediari distributivi.

Attualmente una valutazione sull'esito del progetto non è possibile perché le attività sono ancora in corso e la conclusione del progetto è prevista per febbraio 2013. Tuttavia, dall'inizio delle attività è già stato percepito un cambiamento culturale in atto, testimoniato dall'interesse delle scuole affinché i corsi per i cuochi vengano svolti nelle loro sedi e dal crescente interesse degli interlocutori incontrati alle fiere.

Le difficoltà non sono mancate, soprattutto per la diffidenza degli indiani nei confronti dell'olio d'oliva. Un altro problema è stato avvertito nella concorrenza, in particolare quella dei produttori spagnoli, che offrono un prodotto a prezzi più bassi, anche se di qualità inferiore, e che adottano campagne promozionali molto aggressive, peraltro potendo beneficiare di un più efficace supporto pubblico per favorire azioni coordinate e più incisive.

Nell'ambito delle attività previste dal consorzio è comunque già stato avviato un ulteriore progetto in Cina e in Russia, approvato dall'Unione Europea e già al secondo anno di attività. Tale progetto, a differenza del progetto indiano, punta a promuovere il consumo di olio enfatizzando il culto della bellezza e i modelli di consumo legati agli stili di vita occidentali, quali valori attualmente di notevole influenza per i consumatori di quei Paesi.

5. Discussione e risultati

Dall'analisi delle esperienze consortili osservate emergono alcuni caratteri che è opportuno sottolineare, rispetto ai quali viene riportata una sintesi nella Tab. 2.

Per quanto riguarda la composizione dei consorzi emerge una sostanziale differenza fra le due esperienze derivante dal fatto che in un caso vi è una spiccata specializzazione merceologica, mentre nell'altro prevale la varietà dei prodotti trattati dalle imprese aderenti. La varietà si è rivelata

un elemento di vantaggio nel momento in cui è stato presentato un più ampio ventaglio di prodotti rientranti nell'offerta del Made in Italy alimentare, rafforzandone indubbiamente l'attrattività. Il vantaggio è stato anche per i rapporti interni al consorzio, nel momento in cui la prevalente complementarietà rispetto alla sostituibilità dei prodotti offerti dai partner ha attenuato i potenziali attriti.

Dal lato opposto, l'eterogeneità dell'offerta ha comportato notevoli problemi in relazione alla diversa percezione della domanda finale rispetto ai prodotti, a causa di fattori legati alla cultura alimentare. Questo ha reso più difficile la gestione della comunicazione e anche il tipo di approccio da adottare con gli interlocutori individuati.

Con riferimento alle motivazioni di fondo che hanno accompagnato la costituzione dei consorzi e l'avvio dei progetti, si è osservato un indubbio orientamento strategico correttamente finalizzato riconducibile in entrambi i casi a prevalente attività di comunicazione e di diffusione della cultura alimentare italiana. In realtà le imprese partecipanti, soprattutto nel caso del consorzio Alfa, avevano anche precise aspettative commerciali che al termine dell'esperienza sono state in gran parte disattese.

Tab. 2 – Sintesi delle caratteristiche dei consorzi analizzati

Dimensione Esaminata	Consorzio Alfa	Consorzio Beta
Numero e caratteristiche delle imprese partecipanti	Composto da 15 cooperative associate agricole e alimentari.	Composto da 39 soci, fra produttori singoli e associati e alcuni importanti confezionatori nazionali.
Finalità, aree di intervento del consorzio e servizi erogati	Nato appositamente nel 2007 per il mercato indiano attraverso un finanziamento dall'Unione Europea. Principali finalità: promuovere, valorizzare e diffondere i prodotti agroalimentari delle imprese consorziate in India.	Nato nel 2001 per diffondere la cultura dell'olio d'oliva, tutelarne e garantirne la qualità attraverso l'identificazione dei prodotti con un bollino di qualità. Il consorzio si occupa principalmente di mettere a disposizione il know-how sulla qualità, di offrire servizi di certificazione del prodotto e di realizzare attività promozionali.
Struttura organizzativa e modalità di finanziamento	Personale dedicato limitato alle funzioni dirigenziali con il supporto di commissioni formate da rappresentanti delle imprese associate. Finanziamento parzialmente proveniente dall'UE integrato con quote delle imprese proporzionate alla loro dimensione.	Struttura organizzativa dedicata per l'erogazione dei servizi di certificazione. Fonti di finanziamento provenienti dalla quota annua degli associati per il fondo consortile e per l'adesione a programmi istituzionali e dalle entrate per l'utilizzo del bollino di qualità.

continua...

...continua

Obiettivi del progetto per il mercato indiano	Il progetto in India prevedeva il consolidamento della conoscenza, della sensibilità e del consumo dei prodotti agroalimentari europei di qualità.	Programma promozionale con il principale obiettivo di migliorare la conoscenza delle caratteristiche qualitative e nutrizionali dell'olio extra vergine di oliva, promuovendone un maggiore uso senza scontrarsi con la tradizione culinaria indiana.
Iniziative condotte nel mercato indiano	Le attività si sono rivolte a 3 principali target: canale HO.RE.CA, canale retail e importatori. Principali attività: partecipazione a fiere, conference press, degustazione dei prodotti, tasting workshop, BtoB corner. Superficialmente affrontate le analisi del mercato e la ricerca di potenziali partner a livello distributivo.	Attività destinate principalmente a buyer, distributori, consumatori finali e stampa specializzata. Principali attività: partecipazione a fiere, conference press, degustazione dei prodotti, incoming, corsi di formazione negli istituti alberghieri.
Soluzioni organizzative adottate per lo sviluppo del mercato indiano	L'attuazione del programma è stata affidata a due società di consulenza, in collaborazione con un organo operativo-manageriale formato da un rappresentante per ogni associata.	Un'organizzazione di interfaccia indiana proponeva al consorzio le attività da implementare ed il consorzio decideva a riguardo
Fonti di finanziamento per il progetto sul mercato indiano	Sostegno finanziario dall'Unione Europea per il 50% delle spese sostenute, più il 20% erogato da AGEA (Agenzia per l'erogazione in Agricoltura). Il restante 30% del costo del progetto è stato apportato dalle imprese associate, in proporzione alla loro dimensione di fatturato.	Finanziamento parziale dell'Unione Europea in collaborazione con il Ministero delle Politiche Agricole, Alimentari e Forestali, più quote degli associati.

Inoltre, se si considera il modo in cui i progetti sono stati sviluppati e avviati, è emerso un rapporto capovolto fra obiettivi, relative strategie e condizioni di finanziamento per realizzarli: il punto di partenza dei progetti è stato più nella possibilità di accedere a finanziamenti esterni piuttosto che nell'esistenza di precise strategie da parte delle imprese, in funzione delle quali definire l'azione consortile e reperire le risorse necessarie. Questo ha finito per influenzare le condizioni di partecipazione di ogni impresa e l'impostazione strategica di fondo dei progetti.

La stessa scelta del paese, piuttosto che essere già compresa nelle strategie dei partner, è risultata in più casi stimolata proprio dall'occasione offerta dal consorzio, in mancanza del quale non sarebbe stata effettuata. Tuttavia in alcuni casi le imprese avevano già avviato dei tentativi di sviluppo del mercato indiano e la partecipazione al consorzio ha rappresentato un'occasione per rafforzare l'impegno avviato.

Analogamente, anche le soluzioni organizzative sono risultate influenzate dalle esigenze e dai vincoli del progetto, tenendo in minor conto le caratteristiche e le condizioni interne dei partecipanti. Nel caso di un con-

sonzo sono state adottate soluzioni collegiali attraverso la costituzione di organi di raccordo incaricati di gestire la programmazione e monitorare i risultati. Nella composizione di tali organi, tuttavia, i criteri di rappresentatività sono risultati ampiamente prevalenti rispetto alla coerenza delle competenze conferite.

Entrando nel merito delle azioni intraprese, le attività sono state condotte secondo precisi programmi, ma senza seguire un approccio di marketing in grado di collegare obiettivi, analisi del mercato, scelte di posizionamento e strumenti. Si è osservata una maggiore attenzione alle iniziative utili a favorire i contatti di carattere istituzionale con i potenziali interlocutori, soprattutto nell'ambito del settore della ristorazione. Sono quindi state individuate in prevalenza azioni di promozione, organizzazione di eventi, incontri e presentazioni rivolte soprattutto a soggetti istituzionali, organi di stampa e interlocutori privilegiati verso i quali sono stati trasmessi i valori del Made in Italy e della relativa cultura alimentare.

Minori sforzi sono invece stati compiuti per analizzare il mercato di riferimento, non tanto con riferimento alla domanda finale quanto, soprattutto, rispetto a quella intermedia, in particolare per ciò che riguarda l'articolazione dei canali distributivi e la sequenza di soggetti che caratterizza ciascun canale.

Anche l'azione commerciale è risultata carente, se pure questo non rientrasse fra gli obiettivi prioritari dei progetti. Tuttavia era anche questo ciò che le imprese si aspettavano, e la mancanza di riscontri a livello di vendite, quanto meno potenziali, ha determinato alcuni attriti. Ciò che sembra essersi determinato è uno scarso allineamento fra obiettivi del consorzio, dichiarati formalmente ma forse non efficacemente comunicati alle imprese, e aspettative delle imprese stesse, che avevano accettato volentieri di affrontare progetti poco onerosi, anche grazie al finanziamento pubblico, ma dai quali volersi attendere comunque risultati concreti. Dal punto di vista dei consorzi, l'esigenza di produrre risultati a breve termine per rispettare le condizioni del finanziamento ha portato a privilegiare azioni finalizzate a ottenere riscontri sotto il profilo della visibilità, lasciando sostanzialmente scoperta l'area dell'azione di marketing.

La particolare complessità del mercato indiano, che richiede senza dubbio per i prodotti agroalimentari italiani un lavoro di diffusione culturale prima ancora che di sviluppo commerciale, sembra essere stata sottovalutata in entrambi i progetti soprattutto per il modo in cui le strategie sono state calibrate: se è stata corretta la scelta di preparare l'azione di marketing con un lavoro di divulgazione culturale, tale scelta doveva essere più chiaramente condivisa fra i partner aderenti, senza alimentare aspettative incompatibili con le risorse complessivamente impiegate.

Da questo punto di vista sembra aver prevalso un modello di supporto all'internazionalizzazione che è ampiamente diffuso in Italia ma che con-

tiene precisi limiti. In particolare, sostenere le imprese per il contatto istituzionale ma non nel seguito dell'azione commerciale rappresenta un modello funzionale alle media e grande impresa, che ha la capacità operativa, organizzativa e finanziaria per proseguire autonomamente. Nel caso delle piccole e soprattutto piccolissime imprese, come è per la maggior parte delle imprese italiane e ancor più per quelle del settore analizzato, un approccio privilegiato nelle fasi di primo contatto istituzionale che manchi del successivo momento operativo rischia di essere insufficiente: l'impresa non sa come muoversi per proseguire l'azione di marketing e non dispone dei mezzi, delle risorse e delle competenze necessarie. E' proprio a questo che dovrebbero servire i consorzi, soprattutto in un contesto di mercato particolarmente complesso. La mancanza di supporto a questo livello è rivelatrice di debolezze nell'impostazione dei progetti.

In sostanza, pur essendoci consapevolezza circa la rinnovata importanza che l'azione consortile può rivestire di fronte alle attuali condizioni competitive a livello internazionale, soprattutto verso i mercati emergenti che richiedono un maggiore impegno per essere sviluppati e verso i quali occorre necessariamente una strategia di lungo periodo, non emerge dalle esperienze analizzate un cambiamento nel modello consortile adottato. I limiti, già conosciuti, dei consorzi di sostegno all'export, derivanti dalle caratteristiche delle imprese partecipanti e dal metodo operativo seguito, tendono a confermarsi e risultano anzi accentuati di fronte alle più complesse condizioni dei mercati emergenti.

6. Conclusioni

L'analisi dei casi osservati ha messo in evidenza come un cambiamento nei modelli di aggregazione delle imprese minori per lo sviluppo dei mercati esteri abbia ancora difficoltà a manifestarsi. La maggiore complessità nella competizione cui l'impresa minore deve far fronte a seguito dei processi di globalizzazione conduce comunque verso la strada delle alleanze strategiche con altre imprese. Tuttavia, la cooperazione fra imprese si scontra con una cultura imprenditoriale non sempre consapevole dell'importanza che essa riveste. Le piccole imprese si rivelano spesso diffidenti nei confronti di iniziative da cui può risultare indebolita la propria autonomia e per questo anche i tentativi di coordinare fronti di azione attraverso i consorzi hanno finora evidenziato e continuano a evidenziare limiti rilevanti.

Spesso i momenti consortili vengono vissuti con precarietà e il rischio di un loro fallimento aumenta al crescere del coinvolgimento richiesto: ne conseguono iniziative che, per potersi avviare, finiscono per essere caratterizzate da un orizzonte temporale non sufficientemente lungo e da un impiego di risorse non adeguato alle necessità legate ai mercati da sviluppare.

I limiti e le difficoltà sono prevalentemente di due ordini: la diffidenza dei piccoli imprenditori di fronte a forme associative che richiedono una limitazione, anche parziale, della propria autonomia, e la difficoltà degli organismi di coordinamento a svolgere il ruolo di moderatore e stimolatore di iniziative disponendo di adeguate competenze.

Di fronte a queste problematiche l'assetto organizzativo costituisce indubbiamente un fattore critico, capace di influire direttamente sull'efficacia dei risultati e sulla possibilità di sopravvivenza dei progetti avviati. In particolare, assumono rilievo le competenze di cui l'organismo di coordinamento deve essere dotato. Come per tutti i meccanismi associativi, l'esigenza è quella di trovare un punto di equilibrio fra capacità e logiche strettamente manageriali, coerentemente legate agli obiettivi dei progetti intrapresi, e capacità negoziale per assicurare la condivisione degli obiettivi ed evitare i conflitti interni fra i partner. Nelle esperienze passate, soprattutto nei casi in cui il finanziamento pubblico rappresentava una componente rilevante, l'attenzione a salvaguardare la struttura consortile ha portato spesso a scelte finalizzate alla salvaguardia degli equilibri interni più che al raggiungimento degli obiettivi. Questo ha finito per penalizzare l'efficacia dei risultati portando nel medio-lungo periodo alla disgregazione del consorzio stesso.

Un altro aspetto critico riguarda le attività che il consorzio deve sviluppare, ed è forse questo il fronte di maggiore cambiamento. Alle imprese non è più sufficiente un supporto nelle attività promozionali, nella partecipazione a fiere, nella ricerca di partner o nello studio dei mercati esteri. A queste attività si devono aggiungere quelle in grado di assicurare continuità nei rapporti di mercato, andando oltre gli approcci iniziali e aiutando le imprese a costruire una presenza stabile e in grado di rafforzarsi nel tempo. A questo scopo, ingrediente e punto di partenza necessario diventa la strategia e la capacità di utilizzarla come strumento guida per le scelte aziendali, siano esse condotte individualmente che nell'ambito dell'alleanza consortile. Anche per questo il consorzio deve recitare un ruolo attivo, non essendo le imprese sempre in grado di sviluppare adeguatamente un percorso strategico.

Un'ulteriore area di supporto su cui il consorzio può recitare un ruolo rilevante è quella delle relazioni di mercato evolute nel rapporto con gli intermediari internazionali e con i canali di distribuzione dei paesi esteri. L'evoluzione dei canali di marketing verso frontiere sempre nuove di efficienza (soprattutto logistica e informativa) e capacità di risposta alle dinamiche della domanda sta stimolando continue innovazioni tecnologiche e organizzative (Musso, 2010) rispetto alle quali le imprese devono tempestivamente adeguarsi. La singola impresa, a maggior ragione se piccola, ha difficoltà a individuare risposte e a dotarsi degli strumenti, tecnici e organizzativi, che possano consentire il confronto con il mercato. Anche

in quest'area, quindi, si aprono spazi per un ruolo rinnovato dei consorzi.

Tutti questi aspetti spingono a favore di modelli organizzativi caratterizzati da elevata coesione, competenze specifiche da dedicare alla struttura consortile e impegno costante per il consolidamento dei risultati di mercato, andando oltre il solo momento della promozione e dello sviluppo iniziale, tanto più se si tratta di mercati particolarmente complessi da presidiare, come quelli emergenti. Si tratta quindi di modelli che richiedono strutture dedicate qualificate ed efficienti, rispetto alle quali sostenere investimenti che si giustificano con una visione strategica certamente di lungo periodo e non limitata a singoli progetti o a circostanze contingenti. Il consorzio dovrebbe diventare, da questo punto di vista, una sorta di appendice esterna dell'impresa, e come tale essere percepito, piuttosto che come un organismo da utilizzare solo per lo stretto necessario e dal quale in parte diffidare per il pericolo di perdere prerogative ritenute esclusive. Senza dubbio si tratta di un cambiamento culturale notevole, ma necessario per massimizzare l'efficacia dell'aggregazione.

Dalle esperienze osservate sembra ancora lontano l'orientamento verso simili modelli consortili, ma le esigenze avvertite nei mercati emergenti stanno contribuendo a sensibilizzare le imprese sull'importanza di forme associative in grado di fornire maggiore supporto. Per tale cambiamento è necessario che si realizzi una convergenza fra le imprese, che devono riconoscere l'utilità di una limitazione della loro autonomia in cambio di competenze ed economie di scala/scopo per lo svolgimento delle attività legate ai mercati esteri, ma anche per la definizione di strategie più chiare e coerenti, e gli organismi consortili che, se pure emanazione delle imprese stesse, devono essere caratterizzati da profili professionali maggiormente aderenti alle condizioni di mercato e alle finalità strategiche delle imprese associate.

Barbara Francioni
Università degli Studi di Urbino "Carlo Bo"
Dipartimento di Economia, Società, Politica (DESP)
barbara.francioni@uniurb.it

Fabio Musso
Università degli Studi di Urbino "Carlo Bo"
Dipartimento di Economia, Società, Politica (DESP)
fabio.musso@uniurb.it

Alessandro Pagano
Università degli Studi di Urbino "Carlo Bo" (DESP)
Dipartimento di Economia, Società, Politica
alessandro.pagano@uniurb.it

Riassunto

Numerosi contributi hanno analizzato il fenomeno dei consorzi export, ma recentemente si avverte l'esigenza di verificare il ruolo e l'efficacia di tali soluzioni organizzative alla luce dei cambiamenti nelle dinamiche della competizione internazionale. Pertanto questo lavoro si pone l'obiettivo di esplorare il contributo dei consorzi di promozione all'export per la valorizzazione del Made in Italy nei mercati esteri, in particolare quelli emergenti, mettendone in evidenza le potenzialità e i limiti. L'analisi viene condotta con riferimento al settore agroalimentare e con un focus sul mercato indiano. La ricerca prevede l'esame di due casi di esperienze consortili realizzate nel mercato indiano da parte di imprese del settore individuato. Dall'analisi emerge che, pur essendoci consapevolezza circa la rinnovata importanza che l'azione consortile può rivestire in particolare verso i mercati emergenti, nelle esperienze analizzate non si sia manifestato un cambiamento significativo rispetto ai modelli adottati in passato.

Abstract

This paper argues that export consortia should be re-assessed in terms of relevance and effectiveness, in the light of recent changes in international market competition. Therefore this paper aims to explore the role of export consortia to foster "Made in Italy" companies and products in emerging markets, attempting to highlight their limitations and opportunities. The empirical research is based on two case-studies of Italian export consortia active in the Indian market and promoting agrifood products. According to conducted research, the examined export consortia behaviour shows that little changes have emerged when compared to "traditional" approaches widely practiced in the past, even though it is clear that firms are increasingly aware about the possible role of export consortia in emerging markets.

Classificazione JEL: M

Parole chiave (Keywords): piccole imprese, alleanze, consorzi export, mercati emergenti (small firms, alliances, export consortia, emerging markets)

Bibliografia

- Albaum, G., & Duerr, E. (2008). *International Marketing and Export Management*. Harlow, Essex: Financial Times-Prentice Hall.
- Ali, J., Kapoor, S., & Moorthy, J. (2010). Buying behaviour of consumers for food products in an emerging economy. *British Food Journal*, 112 (2), 109–124.
- Aureli, S., Ciambotti, M., & Del Baldo, M. (2011). Il contratto di rete come strumento di sviluppo delle piccole e medie imprese. Un'analisi delle prime esperienze. *Argomenti*, 33, 75-104.
- Bertoli, G. (2010). Passaggio in India per le imprese italiane: l'esperienza di Ferrero. In V. Marino (a cura di), *Casi di marketing Internazionale*. Torino: Giappichelli.
- Bertoli, G., & Bertuzzi, P. (2002). I consorzi export nei processi di internazionalizzazione delle imprese minori. In C. Guerini (Ed.), *Export Marketing*. Milano: Egea.
- Bonaccorsi, A., Dalli, D., & Varaldo, R. (1990). *La domanda di servizi reali per l'internazionalizzazione delle piccole e medie imprese*, Working Paper CNR-PFI.
- Browning, L. D., Beyer, J. M., & Shetler, J. C. (1995). Building Cooperation in a Competitive Industry: SEMATECH and the Semiconductor Industry. *The Academy of Management Journal*, 38(1), 113-151.
- Cafferata, R. (1993). La domanda di informazione per l'internazionalizzazione delle piccole imprese: un approccio metodologico. Atti del convegno PFI-CNR "I servizi informativi per l'internazionalizzazione delle imprese", Roma, 25 novembre 1992.
- Cardona, P., Lawrence, B. S., & Bentler, P. M. (2003). The Influence of Social and Work Exchange Relationships on Organizational Citizenship Behavior. *Working Paper, IESE Business School*, n. 497.
- Caroli, M., Lipparini, A. (2002), *Piccole imprese oltre confine*. Roma: Carocci.
- Cuffaro, V. (2010). Contratti di impresa e contratti tra imprese. *Il Corriere del Merito*, 1.
- Dagnino, G. B., & Rocco, E. (2009). *Coopetition Strategy Theory, experiments and cases*. London: Routledge.
- Del Baldo, M. & Aureli, S. (2012), Networks' Contribution to Small-Sized Firms' Internationalization. *International Journal of Economic Behavior*, 2: 47-66
- De Luca, P. (1992). *Il ruolo dei consorzi all'esportazione nel processo di internazionalizzazione delle imprese di minori dimensioni*. Trieste: Trieste Consult.
- Depperu, D. (1996). *Economia dei consorzi tra imprese*. Milano: Egea.
- Di Gregorio, D., Musteen M. & Thomas D. (2008). Offshore outsourcing as a source of international competitiveness for SMEs. *Journal of International Business Studies*, 40, 969 – 988.
- Easton, G. (1995). *Case Research as a Methodology for Industrial Networks: A Realistic Apologia*, IMP Conference. Manchester, UK.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building Theories from Case Study Research. *Academy of Management Review*, 14 (4), 532-550.
- Esposito, G. F. (2005). *Made in Italy e reti di fiducia. Per una diversa politica di promozione all'estero*. Milano: FrancoAngeli.
- Evers, N. and Knight, J. (2008). Role of international trade shows in small firm internationalization: a network perspective. *International Marketing Review*, 25(5): 544-562.
- Ghanatabadi, F. (2005), *Internationalization of Small and Medium-Sized Enterprises in Iran*, Ph.D. dissertation, Luleå University of Technology.
- Ghauri, P., Lutz, C., & Tesfom, G. (2003). Using Business Networks to Solve Export Marketing Problems of Small and Medium Sized Manufacturing Firms from Developing Countries. *European Journal of Marketing*, 37(5/6), 728-752.
- Gilmore, A., Carson, D. and Rocks, S. (2006). Networking in SMEs: Evaluating its contribution to marketing activity. *International Business Review*, 15: 278-293.
- Goyal, A. & Singh, N.P. (2007). Consumer perception about fast food in India: an exploratory study. *British Food Journal*, 109 (2), 182–195.
- Guercini, S. & Woodside A.G. (2012), A strategic supply chain approach: consortium

marketing in the Italian leatherwear industry, *Marketing Intelligence & Planning*, 30, 700-716.

Johanson, J. & Vahlne, J.-E. (2009). The Uppsala internationalization model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership. *Journal of International Business Studies*, 40, 1411-1431.

Leonidou, L. C. (1995). Export stimulation: A non-exporter's perspective. *European Journal of Marketing*, 29(8), 17-36.

Madsen, T. K., Moen, Ø. and Hammervold, R. (2011). The role of independent intermediaries: The case of small and medium-sized exporters. *International Business Review*, 21 (4): 535-546.

Mahadevan, M. & Blair, D. (2009). Changes in food habits of south indian hindu brahmin immigrants in State College, PA. *Ecology of Food and Nutrition*, 48, 404-432.

Marelli, M. (1989). L'imprenditorialità consortile nei sistemi produttivi locali. L'area-sistema di Cantù. *Piccola Impresa-Small Business*, 2.

Ministero delle politiche agricole alimentari e forestali. (2008). Memorandum innovativo fra Italia e India. Ultimo accesso 25 giugno, 2011, <http://www.aiol.it/contenuti/agricoltura/strumenti-di-sviluppo/memorandum-innovativo-tra-italia-e-india>.

Mintzberg, E. (1979). An Emerging Strategy of "Direct" Research. *Administrative Science Quarterly*, 24(4), 582-589.

Musso, F. (2006). Strategie di internazionalizzazione fra economie distrettuali e filiere estese. *Sinergie*, 69, 61-85.

Musso, F. (2010). Innovation in Marketing Channels: Relationships, Technology, Channel Structure. *Symphony: Emerging Issues in Management*, 1.

Musso, F., Francioni, B., & Pagano, A. (2012). The Role Of Country-Of-Origin in Supporting Export Consortia in Emerging Markets. In G. Bertoli & R. Resciniti (Eds.), *International Marketing and the Country of Origin Effect: The Global Impact of "Made in Italy"*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing.

Nieto, M. Fernandez, Z. (2005). The role of information technology in corporate strategy of small and medium enterprises. *Journal of International Entrepreneurship*, 3 (4), 251-262.

Pepe, C. (1984). *Lo sviluppo internazionale delle piccole e medie imprese*. Milano: Franco Angeli.

Prodi, G. (2007). Le PMI italiane in Cina: produrre per competere. *L'Industria*, n.3, 515-528.

Ruzzier, M., Hisrich, R. D., & Antoncic, B. (2006). SME internationalization research: past, present, and future. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 13(4), 476-497.

Sandrey, R., Smit, L., Fundira, T., & Edinger, H. (2008). *Non-tariff measures inhibiting South African exports to China and India*, Tralac Working Paper.

Tripathi, A., & Srivastava, S. (2011). Interstate migration and changing food preferences in India. *Ecology of Food and Nutrition*, 50, 410-428

UNIDO (2009). *The Strategic Management of Export Consortia: An Analysis of the Experience of UNIDO in Morocco, Peru, Tunisia and Uruguay*. Industrial Policy and Private Sector Development Branch. Ultimo accesso 25 giugno, 2011, http://www.unido.org/fileadmin/user_media/Publications/Pub_free/Strategic_management_of_export_consortia.pdf

Valdani, E., & Bertoli, G. (2006). *Mercati internazionali e marketing*. Milano: Egea.

Welch, L. S., Joynt, P. (1987). Grouping for export an effective solution. In P. J. Rosson & S. D. Reid (Eds.), *Managing Export entry and Expansion: Concepts and Practice*. New York: Praeger.

Yin, R. (1994), *Case study research: Design and methods*, London: Sage.