

Dipartimento di Impresa e Management

Cattedra di Marketing Internazionale

**Il rilievo del Paese di origine quale leva di differenziazione della  
produzione sui mercati internazionali.  
Il caso: Eataly.**

RELATORE

Prof. Michele Quintano

CANDIDATA

Cinzia De Maggio

Matr. 634361

CORRELATORE

Prof. Alberto Marcati

ANNO ACCADEMICO 2012/2013

## SOMMARIO

Sommario .....	2
Indice delle figure .....	6
INTRODUZIONE .....	8
Capitolo 1 .....	10
L'INTERNAZIONALIZZAZIONE DELLE IMPRESE .....	10
Introduzione .....	10
1.1 Impresa internazionale o impresa globalizzata? .....	11
1.1.1 Le spinte alla globalizzazione e all'internazionalizzazione dell'impresa .....	12
1.1.2 Le opportunità di internazionalizzazione .....	14
1.2 Il processo di internazionalizzazione delle imprese .....	19
1.2.1 Lo sviluppo dei contributi teorici .....	19
1.2.2 Rassegna delle principali teorie dell'internazionalizzazione e loro critiche .....	21
1.2.3 Le cause dell'internazionalizzazione dell'impresa .....	31
1.2.4 L'internazionalizzazione come processo evolutivo .....	35
1.2.5 Le alternative a disposizione dell'impresa nel suo percorso di internazionalizzazione .....	37
1.3 L'internazionalizzazione delle imprese italiane .....	40
1.3.1 Cenni introduttivi .....	40
1.3.2 Gli ostacoli all'internazionalizzazione delle imprese italiane .....	41
1.3.3 Il sistema imprenditoriale italiano .....	43

1.3.4 Assetti strutturali delle imprese italiane .....	45
1.3.5 Forme di internazionalizzazione e performance d'impresa ..	47
1.3.6 Reazione del sistema produttivo italiano alla recente crisi economica .....	49
Conclusioni .....	53
Capitolo 2 .....	54
<b>IL RILIEVO DEL PAESE DI ORIGINE</b>	
<b>NELL'INTERNAZIONALIZZAZIONE DELLA PRODUZIONE .....</b>	
Introduzione .....	54
2.1 La politica internazionale di prodotto .....	56
2.1.1 Cenni introduttivi .....	56
2.1.2 L'“effetto prisma” e il ruolo del Paese di origine .....	58
2.2 Il “Country of Origin Effect” e l'influenza sulla diffusione internazionale del prodotto .....	61
2.2.1 Il Paese di origine del prodotto .....	61
2.2.2 Immagine di prodotto, immagine di marca e immagine di Paese .....	62
2.2.3 Il ruolo dell'informazione sul Paese d'origine .....	65
2.3 L'effetto “Country of Origin” nella letteratura economica internazionale .....	69
2.3.1 Cenni introduttivi .....	69
2.3.2 Il primo filone di studi: l'approccio “single-cue” .....	71
2.3.3 Il secondo filone di studi: l'approccio “multi-cue” .....	74
2.3.4 Leve strategiche d'impresa alla luce dell'approccio “multi- cue” .....	80
2.3.5 Dimensioni rilevanti per l'immagine di Paese .....	82
2.3.6 Nuove opportunità di sfruttamento dell'“effetto Paese” nel mondo globalizzato .....	85

2.3.7 Dal “Country Of Origin” al “Place Of Origin” .....	89
2.4 Focus: il Country of Origin Effect in riferimento alla categoria dei prodotti alimentari .....	91
2.4.1 Il processo di acquisto di prodotti alimentari: analisi e risultati empirici .....	91
2.4.2 Cenni sulla disciplina giuridica in materia di denominazioni espressive della provenienza geografica dei prodotti .....	96
Conclusioni .....	102
Capitolo 3 .....	103
IL “MADE IN ITALY” E IL RILIEVO DEL PAESE “ITALIA” SUL PANORAMA INTERNAZIONALE .....	103
Introduzione .....	103
3.1 Il “made in Italy” .....	105
3.1.1 Cenni storici e inquadramento del fenomeno .....	105
3.1.2 Le specializzazioni produttive del “made in Italy” .....	107
3.1.3 I distretti industriali italiani .....	108
3.2 L’effetto “made in Italy” .....	117
3.2.1 Cenni introduttivi .....	117
3.2.2 La valorizzazione del “made in Italy” mediante l’immagine del Paese di origine .....	117
3.3 Il settore agroalimentare italiano .....	121
3.3.1 Il successo delle produzioni agroalimentari “made in Italy” .....	125
Conclusioni .....	133
Capitolo 4 .....	134
IL CASO: L’IMPORTANZA DEL PAESE DI ORIGINE DELLA PRODUZIONE NEL SUCCESSO INTERNAZIONALE DI EATALY .....	134

Introduzione .....	134
4.1 Universo Eataly .....	136
4.1.1 Lo sviluppo dell'idea imprenditoriale .....	136
4.1.2 Eataly oggi .....	140
4.1.3 Made in Italy come essenza del "made in Eataly" .....	144
Conclusioni .....	153
CONCLUSIONI .....	155
Appendice 1 .....	158
I 101 DISTRETTI INDUSTRIALI DELL'OSSERVATORIO NAZIONALE DISTRETTI ITALIANI 101 .....	158
Appendice 2: .....	171
INTERVISTA A GÉROME BOURDEZEAU (DIRETTORE EATALY ROMA) E A MARIA ANGELA SPITELLA (RESPONSABILE DELLA COMUNICAZIONE DI EATALY ROMA) .....	171
Bibliografia .....	174
Sitografia .....	191

## INDICE DELLE FIGURE

Figura 1: Reti d'impresa. ....	17
Figura 2: Imprese familiari e non familiari, per classe di addetti e macrosettore, anno 2011 .....	46
Figura 3: Imprese a gestione manageriale per classe di addetti e macrosettore , anno 2011 (valori percentuali) .....	47
Figura 4: Principali strategie adottate dalle imprese per classe di addetti e macrosettore, anno 2011 (valori percentuali). ....	50
Figura 5: Relazioni intrattenute dalle imprese per classe di addetti, anni 2011-2012 (valori percentuali).....	52
Figura 6: Il prodotto come paniere di attributi.....	57
Figura 7: L'effetto prisma .....	60
Figura 8: Il prisma dell'identità di marca con riferimento al brand Lacoste .....	64
Figura 9: Effetto alone ed effetto sintesi, “modello dinamico” .....	68
Figura 10: Il rilievo strategico dell'“effetto <i>made-in</i> ” .....	84
Figura 11: Simbolo comunitario della DOP e IGP .....	97
Figura 12: I distretti del campione dell'Osservatorio Nazionale Distretti Italiani, per regione .....	110
Figura 13: Andamento dei ricavi dell'industria alimentare.....	124
Figura 14: Previsioni sulle attività di internazionalizzazione delle imprese del settore agroalimentare, anno 2013.....	125

Figura 15: Produttori di beni agroalimentari di qualità DOP e IGP, al 31 Dicembre 2011, per regione.....	127
Figura 16: Incidenza dell'export di prodotti DOP e IGP sul totale dei prodotti agroalimentari esporta, anno 2010 .....	128
Figura 17: Valore della produzione certificata esportata per comparto (milioni di euro) - anni 2009-2011.....	129
Figura 18: Particolare della pubblicità su carta stampata di Eataly per la Festa della Repubblica italiana 2013 .....	150
Tabella 1: Transazioni e forme organizzative.....	25
Tabella 2: Caratteristiche strutturali delle imprese per forme di internazionalizzazione, anno 2010.....	48
Tabella 3: Forme di internazionalizzazione e diversificazione produttiva, anno 2010 .....	49
Tabella 4: I distretti del campione dell'Osservatorio Nazionale Distretti Italiani per settore manifatturiero.....	111

## INTRODUZIONE

Questo mio lavoro di tesi nasce dall'obiettivo di indagare l'importanza che il Paese di origine della produzione assume nella collocazione dell'offerta delle imprese sui mercati internazionali.

A tale scopo, si analizzerà in quali casi e soddisfatte quali condizioni la provenienza dei prodotti può influire sulla percezione e sulla successiva decisione di acquisto del consumatore.

La trattazione si articola in quattro capitoli dedicati, rispettivamente, all'internazionalizzazione delle imprese; al rilievo del Paese di origine nell'internazionalizzazione della produzione; al “*made in Italy*” e al relativo “effetto Paese”; al caso Eataly.

Nel primo capitolo si introdurrà il tema dell'internazionalizzazione, spiegando come il fenomeno della globalizzazione economica ha guidato il processo di espansione estera delle imprese. Nel dettaglio, si illustreranno i principali modelli teorici dell'internazionalizzazione e le diverse cause che determinano l'avvio del “processo di crescita oltre confini”. Ancora, si percorreranno le fasi tipiche di tale processo, nonché le differenti modalità di presenza estera che possono essere scelte.

Fatta questa panoramica sul tema, si descriverà la realtà italiana e gli aspetti caratterizzanti il suo tessuto imprenditoriale, costituito prevalentemente da imprese di piccola e media dimensione. Infine, si vedrà quali sono le modalità di presenza estera che le imprese italiane hanno prediletto negli anni più recenti.

Il secondo capitolo tratterà della “politica internazionale di prodotto” nell'ambito della quale emerge il tema del “*Country of Origin*” quale

importante leva di differenziazione dei prodotti sui mercati internazionali.

Si dimostrerà quindi come il Paese di origine della produzione abbia impatto sulla percezione del consumatore riguardo ad essa e come l'immagine che egli ha del Paese in questione vada a sostituire l'informazione nella valutazione delle caratteristiche del prodotto (che egli intende acquistare). Tale fenomeno, noto come "*Country of Origin Effect*", offre alle imprese l'opportunità di attivare strategie di *marketing* che possano amplificarne o ridurne l'incidenza.

Nel terzo capitolo si introdurrà la tematica del "*made in Italy*" per poi descriverne i settori portanti e il ruolo fondamentale che all'interno di essi rivestono i distretti industriali e le piccole e medie imprese che ne fanno parte.

Si analizzerà poi, in maggior dettaglio, il settore agroalimentare, illustrando le sue *performance* economiche e il particolare rilievo dell'effetto "*made in*" nei prodotti finali di tale industria.

Nell'ultima parte del progetto, un'intervista condotta personalmente al Direttore di Eataly Roma e alla Responsabile della Comunicazione di Eataly Roma, permetterà di fornire un valido esempio di impresa internazionale per cui il *Country of origin* è tra le principali leve di differenziazione e valorizzazione della propria produzione sui mercati esteri.

## **CAPITOLO 1**

### **L'INTERNAZIONALIZZAZIONE DELLE IMPRESE**

#### **Introduzione**

In questo primo capitolo, verrà innanzitutto introdotto il tema della globalizzazione economica e si illustrerà come tale fenomeno ha guidato l'evoluzione delle imprese, dapprima concentrate sulle loro realtà nazionali e poi sempre più proiettate verso orizzonti internazionali e globali, alla ricerca di nuove opportunità di consolidamento o sviluppo dei propri vantaggi competitivi.

Si illustreranno i principali modelli teorici dell'internazionalizzazione, nonché i fattori determinanti nella decisione delle imprese di intraprendere il loro percorso di sviluppo internazionale e le fasi che esse si trovano ad attraversare prima di raggiungere le dimensioni e gli assetti organizzativi tipici della grande impresa internazionalizzata.

Fatta poi questa panoramica, necessaria per comprendere bene l'ambito generico di analisi, si passerà a descrivere la realtà italiana e come avviene la crescita delle piccole e medie imprese locali sul fronte internazionale.

## 1.1 Impresa internazionale o impresa globalizzata?

L'impresa contemporanea si evolve nel quadro della globalizzazione dei sistemi economici e produttivi; con il termine "globalizzazione" si indica la tendenza dell'economia ad assumere una dimensione sovranazionale, nel senso che una rilevante quota dell'attività economica mondiale ha luogo tra soggetti che vivono in Paesi diversi<sup>1</sup>. Ciò porta alla crescente integrazione delle economie delle diverse aree del mondo, processo che comporta la riduzione (ed in alcuni casi l'eliminazione) degli ostacoli che si frappongono alla libera circolazione di beni, servizi, capitali, persone e informazioni e la creazione di mercati che trascendono i confini nazionali, divenendo mondiali o appunto "globali".

Diversi autori hanno contribuito alla definizione del fenomeno: c'è chi ha parlato di "una connessione tra luoghi distanti del globo tale da far sì che gli eventi che accadono in un luogo distante geograficamente da un altro possono incidere su quest'ultimo modellandone le condizioni economiche, le strutture sociali e finanche le istituzioni politiche"<sup>2</sup>; chi l'ha dipinto come "la forma più completa dell'imperialismo moderno, l'imposizione su scala universale di un modello particolare di società, che molti non intendono sottoscrivere"<sup>3</sup>; nel marketing, invece, al termine "globalizzazione" è stato attribuito, soprattutto in passato, il significato di "omogeneizzazione" dei gusti dei consumatori, dei prodotti che li soddisfano e, di conseguenza, di affermazione di imprese leader a livello mondiale<sup>4</sup>.

---

<sup>1</sup> Valdani, Bertoli, *Mercati Internazionali e Marketing*, Egea, 2007.

<sup>2</sup> Giddens A., *Runaway World: How Globalisation is Reshaping our Lives*, Londra, Routledge, 2000.

<sup>3</sup> Bordieu P., *Controfuochi. Argomenti per resistere all'invasione neoliberista*, Reser, 1999.

<sup>4</sup> Levitt T., "The Globalization of Markets", *Harvard Business Review*, May/June 1983(trad. it. "La Globalizzazione dei mercati", in Scott W. G., *Il marketing internazionale*, Torino, Isedi Petrini, 1986.

Contributi teorici a parte, si può affermare che la globalizzazione economica, che “impone più forti collegamenti tra soggetti e territori nelle diverse parti del mondo, in una logica di flessibilità e di valorizzazione delle competenze specifiche che devono sempre più essere rispondenti alle logiche dei mercati”<sup>5</sup>, favorisce l’evoluzione dell’impresa, permettendole di sfruttare le sue potenzialità e di mettere in gioco le sue capacità in un contesto molto più ampio, i cui confini sfumano dal “nazionale”, all’“internazionale” fino a raggiungere una dimensione “globale”.

Per comprendere meglio il rilievo di tale fenomeno nell’economia è opportuno trattarne brevemente i tratti caratterizzanti e quelli che influiscono nella prospettiva dell’impresa, al fine di chiarire come quest’ultima arriva ad innescare il proprio processo di internazionalizzazione.

### ***1.1.1 Le spinte alla globalizzazione e all’internazionalizzazione dell’impresa***

E’ possibile individuare almeno quattro fattori che vengono considerati quali “spinte decisive” alla globalizzazione economica<sup>6</sup>:

1. L’affermazione di Paesi “nuovi” sullo scenario della produzione e del commercio mondiale;
2. L’evoluzione delle tecnologie nel settore dei trasporti e in quello delle comunicazioni;

---

<sup>5</sup> Esposito G. F., *La Globalizzazione dei Piccoli, Fattori di Competizione e Promozione dell’Internazionalizzazione per le PMI*, Franco Angeli, 2003.

<sup>6</sup> Caroli M., *Gestione delle Imprese Internazionali*, Mc Graw-Hill, 2012.

3. Gli assetti geopolitici e istituzionali mondiali;
4. La convergenza dei modelli culturali e comportamentali delle persone, nell'ambito delle principali macroaree continentali.

Riguardo al primo punto, lo sviluppo economico ed industriale di Paesi cosiddetti “emergenti”, quali la Cina, l'India, il Brasile, la Russia, la Turchia e il Perù, ha fatto sì che lo scenario geografico rilevante per l'impresa fosse non più solo costituito da pochi Paesi europei, gli Stati Uniti e il Giappone, ma si estendesse a livello praticamente mondiale. Si è poi rilevato che al crescere dello sviluppo economico di un Paese, cresce anche il suo rilievo come origine e come destinazione degli investimenti produttivi internazionali<sup>7</sup>; il Paese entra così a far parte dell'economia globale.

In secondo luogo, gli spostamenti, i contatti tra le persone e la circolazione delle informazioni, sono divenuti più rapidi, efficaci ed economici, favorendo l'accorciamento delle “distanze”<sup>8</sup>. Le innovazioni nell'ICT (*Information and Communication Technology*) hanno inoltre permesso la riorganizzazione su scala mondiale delle attività della catena del valore e l'innovazione, sempre più rapida in tutti i processi di produzione, ha determinato una riduzione del ciclo di vita dei prodotti, costringendo le imprese ad operare su mercati geograficamente più estesi, per poter recuperare gli investimenti in tempi più rapidi.

Per quanto riguarda gli assetti geopolitici ed istituzionali, negli ultimi sessant'anni si è assistito ad una lenta ma continua integrazione

---

<sup>7</sup> Cfr. UNCTAD (2006) *World Investment Report 2006. FDI form developing and transiting economies: implications for development*. Pp. 144 e ss.

<sup>8</sup> la cosiddetta “*death of distance*” citata da Cairncross (1997), intesa come “compressione, rimpicciolimento del pianeta” con particolare riferimento alla rivoluzione operata dall'ICT.

economico-politica tra le nazioni che ha avuto rilevanti effetti per l'andamento dell'economia mondiale: la facilitazione degli scambi commerciali, la liberalizzazione della circolazione delle risorse (comprese le persone) e dei flussi finanziari, l'abbattimento delle protezioni dei mercati nazionali e l'omogeneizzazione delle normative in materia produttiva e commerciale.

Infine, sia nei grandi mercati che nelle cosiddette “nicchie”, i consumatori, sottoposti a stimoli simili, manifestano esigenze, aspettative e comportamenti analoghi e nonostante permangano differenze anche significative, i modelli di consumo tendono a convergere a livello internazionale.

Globalizzazione, quindi, non significa né implica necessariamente “omogeneizzazione dei consumatori e standardizzazione dell'offerta sotto il dominio assoluto di pochi grandi gruppi di dimensione mondiale” ma piuttosto “estensione a livelli geografici sempre più ampi dei confini dei sistemi economici, produttivi e di mercato, in precedenza circoscritti alla dimensione nazionale o addirittura sub-nazionale”<sup>9</sup>.

In quest'“ottica globalizzata”, il Paese di origine non rappresenta più per l'impresa il principale riferimento in termini economici e competitivi, ma essa tende (per opportunità o necessità) ad assumere una configurazione internazionale su ogni piano (commerciale, produttivo, strategico, organizzativo, finanziario), in quanto tutti i fattori che influenzano il suo sviluppo hanno, essi stessi, natura internazionale.

### ***1.1.2 Le opportunità di internazionalizzazione***

---

<sup>9</sup> Vedi nota 6, pagina 12.

La globalizzazione influenza il comportamento strategico dell'impresa in cinque diversi ambiti:

- Mercato;
- Concorrenza;
- Produzione;
- Risorse;
- Persone e valori.

Il mercato di riferimento dell'impresa diviene sempre più grande: l'“apertura internazionale” sempre maggiore, determina, progressivamente, una minore separazione tra i mercati geografici e al contempo il delinarsi di segmenti di mercato che si manifestano con caratteristiche simili in molti Paesi diversi, le cosiddette “nicchie globali”, che a livello internazionale raggiungono una dimensione complessiva molto rilevante. L'apertura internazionale dei mercati rappresenta per l'impresa locale sia un'opportunità che una minaccia: se essa è capace di replicare con successo la propria strategia competitiva oltre i confini nazionali, ha l'occasione di estendere il proprio volume d'affari e aumentare così i propri profitti; se invece rimane ancorata unicamente al proprio mercato geografico d'origine, finirà per soccombere di fronte ai *competitors* che, mettendo a frutto le proprie potenzialità e competenze specialistiche, si dimostreranno più abili nella conquista di nuove fette di mercato, in precedenza da lei presidiate.

La concorrenza, si arricchisce dei “nuovi sfidanti globali” (i Paesi emergenti), i quali si caratterizzano per una serie di peculiarità economiche e sociali che li rende molto competitivi a livello internazionale. Tra di esse, la dimensione del mercato locale, che in Paesi come la Cina, il Brasile e l'India ha permesso di rispondere

prontamente alla crescita della domanda interna e ha dato alle aziende locali l'opportunità di raggiungere un rapido e consistente sviluppo dimensionale; il basso costo degli input produttivi e in particolare del lavoro rappresenta un altro vantaggio; inoltre il fatto che le imprese originarie di tali Paesi hanno dovuto affrontare in loco le grandi imprese occidentali, ha fatto sì che le prime fossero stimolate a tentare la via dello sviluppo internazionale e allo stesso tempo ha reso le seconde più efficienti, dato il confronto competitivo sempre più acceso.

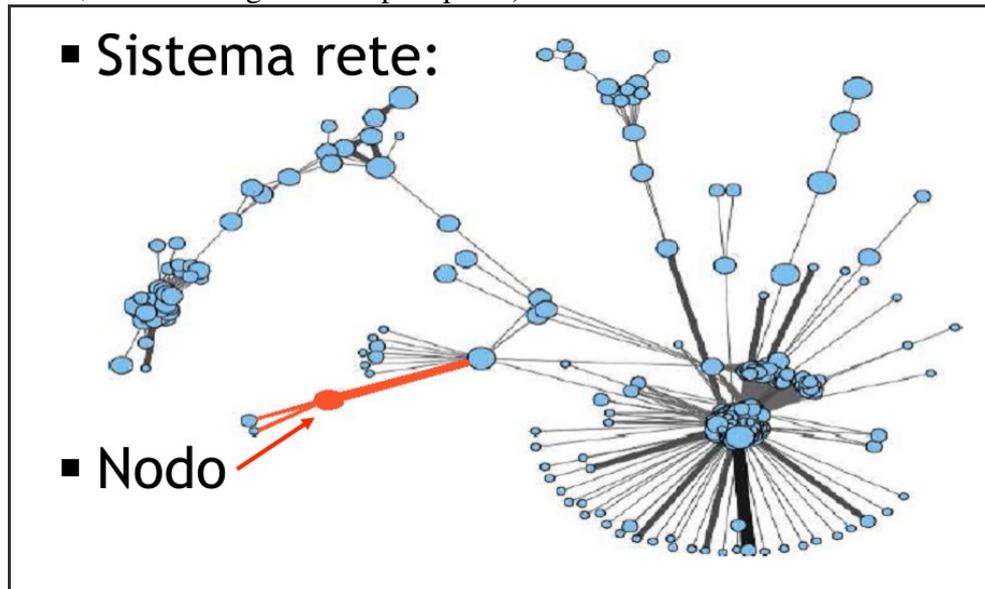
Riguardo alla produzione, la globalizzazione ha reso la localizzazione delle attività produttive dell'impresa, un tempo concentrate nel solo Paese di origine, diffusa a livello internazionale: oggi non solo le grandi imprese, ma anche le medie e una quota significativa delle piccole insediano i propri stabilimenti all'estero, disperdendo in maniera crescente le attività della catena del valore in Paesi diversi da quello di origine. Solitamente tale decisione è guidata dalla duplice volontà di sfruttare le differenze tra i contesti geografici in termini di costi, risorse, logistica e mercato e di raggiungere un maggior radicamento nei mercati geografici più rilevanti. Secondo tale ottica, l'impresa arriva ad assumere caratteri "globali" e a divenire un sistema definito come una "rete di rapporti di scambio tra unità organizzative diverse che comprendono sia la casa-madre che le diverse filiali nazionali le quali si trovano collettivamente inserite in un [...] contesto strutturato"<sup>10</sup>. L'impresa, intesa come casa-madre, diventa quindi un attore-perno al centro di una "rete internazionale", costituita da diversi "nodi", le sue unità estere (alle

---

<sup>10</sup> Bartlett C.A., Ghoshal S., *Managing Across Borders*, Boston, Harvard Business School Press, 1989 (trad. it. *Management globale: la soluzione transnazionale per la direzione d'impresa*, Milano, Etas, 1990).

quali sono affidate funzioni differenziate), legati tra loro da relazioni con diversi livelli di “densità”.

**Figura 1: Reti d'impresa** Le relazioni tra i nodi (le unità estere), caratterizzate da differente livello di densità, sono rappresentate dalle linee che congiungono i nodi, di diverso spessore: si distingue tra *weak tie* (legami deboli, linee di congiunzione più sottili) e *strong tie* (legami forti, linee di congiunzione più spesse).



Fonte: ns elaborazione.

La diffusione delle “reti di impresa” comporta, tra le altre cose, la forte diffusione degli “accordi strategici” tra imprese o tra imprese e altre organizzazioni (di Paesi diversi), accordi mediante i quali l’impresa internazionale si crea un “canale d’entrata” nel Paese estero nel quale vuole essere presente. Tali accordi si manifestano sia in linea orizzontale (tra imprese operanti nello stesso mercato), sia in linea verticale (tra aziende operanti a livelli diversi di una stessa filiera); nel primo caso i partner dell’intesa strategica, pur operando nello stesso mercato finale, individueranno ognuno il proprio spazio di mercato, data la grande estensione dello stesso. Nel secondo caso, le imprese inserite nella rete instaureranno rapporti con altri attori, posti a monte o a valle della

filiera, allo scopo di migliorare la propria efficienza e di accrescere il valore prodotto per il consumatore finale.

Lo sviluppo delle risorse è stato fortemente influenzato dalla globalizzazione in diversi ambiti e principalmente in quello finanziario e organizzativo, a livello di gestione delle fonti d'approvvigionamento e delle materie prime. L'apertura internazionale dei mercati ha favorito la libera circolazione delle risorse finanziarie e permesso grandi opportunità d'investimento produttivo all'estero, mediante operazioni di acquisizione e fusione *cross-border*<sup>11</sup>. Inoltre, l'approvvigionamento delle imprese viene gestito in chiave globale: vengono individuati uno o pochi fornitori "eccellenti" per ogni macroarea geografica di riferimento (nella quale l'impresa internazionale ha installato i propri stabilimenti produttivi), sulla base della loro capacità di garantire buoni standard internazionali e capacità produttive/organizzative all'altezza di un funzionamento ottimale del sistema.

Oltre al *global sourcing*, la globalizzazione rende particolarmente intensa la competizione per l'acquisizione delle materie prime, soprattutto con l'affacciarsi di nuovi Paesi (le economie emergenti e di nuova industrializzazione) sullo scenario del commercio internazionale, con un proprio fabbisogno di input produttivi.

Ultimo ambito d'impresa, le cui dinamiche sono state influenzate dalla globalizzazione è quello dei valori e delle persone: l'eterogeneità dal punto di vista della nazionalità di provenienza (e quindi delle abitudini, delle esigenze e dei valori) delle risorse umane impiegate, rappresenta un elemento di potenziale successo dell'organizzazione che diventa sempre più capace, grazie al loro apporto, di innovare e di

---

<sup>11</sup> Nelle fusioni *cross-border*, le imprese *target* hanno sede oltre i confini nazionali del Paese d'origine del soggetto che compie l'operazione.

affrontare le molteplici sfide sul piano internazionale. Si rende necessaria a tal proposito, nei grandi gruppi globali, la predisposizione di una specifica funzione manageriale, nota come *diversity management*, la quale ha il compito da un lato di valorizzare le potenzialità che derivano dalla multiculturalità e multinazionalità delle risorse umane, dall'altro quello di gestire gli eventuali problemi che in un contesto così vario non è escluso possano sorgere.

Si può concludere che il processo di internazionalizzazione rappresenta quell'opportunità di crescita e di sfruttamento delle proprie potenzialità "oltre ogni confine", che la globalizzazione ha reso disponibile alle imprese pronte a sperimentare la propria formula vincente su nuovi territori e a conquistare nuovi mercati, combinando capacità e risorse locali con quelle offerte a livello globale, mantenendo o accrescendo la propria competitività.

## **1.2 Il processo di internazionalizzazione delle imprese**

### ***1.2.1 Lo sviluppo dei contributi teorici***

Negli anni settanta e nei primi anni ottanta, si cercava di formulare teorie generali dell'internazionalizzazione della produzione che potessero sintetizzare tutti i contributi di studiosi precedenti ritenuti meritevoli di attenzione. Quando i dati disponibili facevano emergere nuove interpretazioni, che le teorie "generali" non sembravano in grado di spiegare, i promotori di queste ultime finivano per negare la rilevanza

dei dati in questione o per modificarne la terminologia in maniera da adattarsi ad essi. Verso la fine degli anni ottanta si cominciò a capire che considerare uno qualsiasi degli approcci teorici come spiegazione generale dell'internazionalizzazione delle imprese era piuttosto limitante. Ciò fece convergere la ricerca verso due direzioni: ogni approccio non era più considerato in maniera "statica", ma si compirono degli sforzi per estendere o far progredire le singole teorie, riconoscendo l'influenza (sui fenomeni considerati) di altri fattori e la necessità di contemplare anche approcci teorici complementari; inoltre, si evitò di inglobare le teorie alternative le une nelle altre, ma piuttosto si cercò di elaborare uno schema generale di analisi della produzione internazionale, che fornisse un riferimento comune per i diversi approcci e che non fosse specificamente legato ad alcuno di essi, in modo da offrire la possibilità di scegliere tra teorie alternative che presentano interpretazioni contrastanti di uno stesso fenomeno. Lo schema generale in questione è quello sviluppato da John Dunning ed è noto come "paradigma eclettico" proprio perché utilizza approcci teorici differenti. Si tratta di un "paradigma organizzativo generale che permette di individuare, fra i vari approcci, gli elementi più adeguati a spiegare un'ampia gamma di forme di produzione internazionale nonché la diversità degli ambienti nei quali si svolge questa produzione"<sup>12</sup>. Esso non è da considerare quindi come uno schema analitico alternativo a quelli delineati dalle altre teorie, poiché include elementi facenti parte di ognuna di esse.

Nel paragrafo che segue verranno illustrati i fondamenti alla base dei quattro differenti approcci teorici ai quali la letteratura economica fa

---

<sup>12</sup> Acocella N., Schiattarella R., *Teorie della internazionalizzazione e realtà italiana*, Liguori Editore, 1995.

riferimento per spiegare il processo di internazionalizzazione delle imprese.

### ***1.2.2 Rassegna delle principali teorie dell'internazionalizzazione e loro critiche***

Il tema dello sviluppo delle imprese quali soggetti internazionali è stato trattato da diversi autori, ma è possibile individuare quattro principali approcci teorici alternativi, i quali sono caratterizzati da fondamenti comuni:

1. “Teoria del potere di mercato” o di Hymer;
2. “Teoria dell'internazionalizzazione” o di Coase;
3. “Approcci macroeconomici allo sviluppo”;
4. “Analisi della concorrenza internazionale a livello di settore”.

1. Secondo Hymer, l'impresa è strumento di potere di mercato e di collusione. “Il potere di mercato può essere semplicemente interpretato come la capacità di singole imprese, che agiscono da sole o in collusione, di dominare i rispettivi mercati (e ottenere così profitti più elevati), di essere più solide, o persino di essere meno efficienti che in una situazione di concorrenza più efficace...”<sup>13</sup>. Il modello proposto da Hymer prevede un'analisi impostata sulla teoria dell'impresa: le imprese investono all'estero perché godono di vantaggi oligopolistici (che possono essere di varia natura, ad esempio: nella produzione e vendita dei prodotti o nelle tecnologie impiegate o nell'organizzazione

---

<sup>13</sup> Lall S., “Theories of Direct Foreign Private Investment and Multinational Behaviour”, *Economic and Political Weekly*, vol.11. n.31-33, 1976.

manageriale) ed essi devono essere tali da permettere all'impresa di andare oltre i naturali svantaggi che essa presenta nei confronti dei produttori locali (ad esempio: minore conoscenza del mercato e dell'ambiente, controlli e ostilità da parte delle istituzioni e degli operatori nazionali). Inoltre, secondo tale modello, esistono "imperfezioni del mercato" tali per cui i vantaggi oligopolistici non possono essere valorizzati attraverso la loro vendita o tramite accordi di mercato. L'espansione all'estero costituisce perciò, secondo questa interpretazione, una fase evolutiva dell'impresa, che cresce geograficamente sia in senso orizzontale che verticale<sup>14</sup>.

L'approccio del potere di mercato viene associato all'economia industriale, in cui si è soliti affermare che una struttura di mercato più concentrata si accompagna ad una maggiore collusione, insieme a più elevati saggi di profitto. In tal senso, la dinamica degli IDE<sup>15</sup> è considerata il risultato di un processo sequenziale di reazioni oligopolistiche tra imprese interdipendenti; proprio a sostegno di tale tesi, Hymer e Rowthorn argomentano che questo è ciò che è accaduto quando il flusso di IDE delle imprese statunitensi verso l'Europa ha provocato "IDE di reazione" delle imprese europee negli Usa, determinando un aumento del "grado di internazionalizzazione dell'economia mondiale, la compenetrazione e la concentrazione dei mercati e la collusione oligopolistica"<sup>16</sup>.

---

<sup>14</sup> Hymer S. H., *The International Operations of National Firms*, PhD Thesis, Department of Economics, MIT, Cambridge, Mass., 1960.

<sup>15</sup> Gli Investimenti Diretti Esteri costituiscono una delle modalità di internazionalizzazione dell'impresa, per una trattazione più approfondita di tale aspetto si veda il paragrafo 1.2.5.

<sup>16</sup> Hymer R. H., Rowthorn R., *Multinational Corporations and International Oligopoly: the Non-American Challenge*, in C. P. Kindleberger (ed.), *The International Corporation*, MIT Press, Cambridge, Mass., 1970.

2. La “teoria dell’internalizzazione” si fonda sull’idea che l’impresa internazionale è un’organizzazione che internalizza un insieme di transazioni internazionali che potenzialmente potrebbero svolgersi attraverso il mercato. Il concetto di internalizzazione si può far risalire all’originario contributo di Coase, il quale definisce l’impresa come un’organizzazione efficiente che, sotto certe condizioni, sostituisce il mercato nell’organizzazione delle transazioni economiche, con costi interni di coordinamento che risultano inferiori ai costi d’uso del mercato. I limiti di questo modello risultano essere almeno due: innanzitutto, l’estrema focalizzazione sulle “forme pure” delle transazioni internazionali, mercato o gerarchia, che ha portato a sottovalutare le numerose forme intermedie apparse sulla scena internazionale nel tempo; in secondo luogo, il fatto che il termine “internalizzazione” sia stato interpretato in maniera non univoca. “Da alcuni ricondotto essenzialmente alla nozione di “mercato interno” della impresa multinazionale, perciò concepita principalmente come sistema di allocazione delle risorse sulla base di prezzi ombra ed unità decentrate internazionalmente in risposta a imperfezioni dei mercati soprattutto intese come barriere protezionistiche, fiscali e tariffarie esercitate dalle autorità dei diversi paesi”<sup>17</sup>; altri hanno ricondotto invece il concetto di “internalizzazione” all’“approccio dei costi di transazione” sviluppato da Williamson. Innanzitutto una “transazione” ha luogo quando tra due o più soggetti sia ha uno scambio di beni, servizi o informazioni. La transazione si compone poi di tre elementi: l’oggetto dello scambio, le parti e la “struttura di governo” o struttura organizzativa della transazione. Il perno centrale dell’analisi dell’autore è l’individuazione

---

<sup>17</sup> R&P-Ricerche e Progetti, con la collaborazione di OSPRI-Università Bocconi, *Italia Multinazionale*, Edizioni del Sole 24 Ore, vol. 1, 1986.

delle “dimensioni critiche”<sup>18</sup> da cui dipende il confronto tra le diverse strutture di governo delle transazioni in termini di costi (da quelle “pure”, mercato e gerarchia, a quelle intermedie, agli accordi non-standard<sup>19</sup>). Tali dimensioni risultano essere:

- La specificità delle risorse necessarie;
- L'incertezza a cui le transazioni sono soggette;
- La frequenza con cui le transazioni ricorrono.

La prima dimensione fa riferimento all'impiego di risorse per la fase di produzione del bene, servizio o informazione che è oggetto dello scambio, e per quella dell'esecuzione dello scambio in senso proprio, cioè del contratto. Queste risorse possono essere più o meno specifiche, quindi più o meno irrecuperabili o non fungibili per altre transazioni.

L'incertezza è dovuta al fatto che la transazione si sviluppa in un intervallo di tempo che va dal momento in cui si comincia a investire risorse per realizzarla fino al momento in cui si è completata. Durante tutto questo intervallo di tempo, infatti, esiste l'incertezza che la transazione possa effettivamente concludersi e quindi la possibilità che si sostengano dei costi senza avere una contropartita. L'incertezza può avere diverse cause: eventi esterni non prevedibili, comportamento opportunistico di una delle parti o di entrambe, l'interdipendenza tra imprese in concorrenza sul mercato.

Le transazioni, infine, possono essere saltuarie o ricorrenti, quindi avere diversa frequenza.

---

<sup>18</sup> Williamson O. E., “Transaction-Cost Economics: the Governance of Contractual Relations”, *Journal of Law and Economics*, 22(2), 1979, pp. 223-261.

<sup>19</sup> Williamson O. E., *The Economics of Governance: Framework and Implications*, Yale University, Discussion Papers, jul. 1983 a.

Secondo lo schema di Williamson, i soggetti sceglieranno quella organizzazione che minimizza i costi transazionali e in assenza di incertezza, le forme di governo delle transazioni saranno quelle indicate in Tabella 1.

**Tabella 1: Transazioni e forme organizzative**

FREQUENZA	SPECIFICITA' DELLE RISORSE		
	BASSA	MEDIA	ALTA
OCCASIONALE	Es: acquisto macchinario standard <b>MERCATO</b>	Es: acquisto macchinario con alcune caratteristiche specifiche <b>ACCORDO</b>	Es: acquisto macchinario interamente specifico <b>ACCORDO (CENTRALIZZAZIONE)</b>
RICORRENTE	Es: Acquisto inputs intermedi standards <b>MERCATO</b>	Es: Acquisto inputs intermedi con specifiche particolari <b>ACCORDO (CENTRALIZZAZIONE)</b>	Es: Acquisto inputs molto specializzati <b>CENTRALIZZAZIONE</b>

Fonte: Grillo M., Silva F., Impresa Concorrenza e Organizzazione, Carocci, 2007.

Come si evince dalla tabella, nel caso di transazioni nelle quali la specificità delle risorse è bassa, il mercato risulta essere la forma di governo più conveniente, sia nel caso di transazioni occasionali che ricorrenti. Se la specificità delle risorse investite è media, si prediligerà l'accordo (ad esempio, un contratto vincolante per le parti) se la transazione è occasionale; se invece è ricorrente, converrà ancora l'accordo se si prevede un determinato "orizzonte di durata" del rapporto, se, ancora, la transazione oltre ad essere ricorrente si sviluppa in un periodo di tempo sufficientemente lungo, conviene predisporre un'opportuna struttura di governo unificata (diversa dalle due imprese tra

le quali avviene la transazione) a cui partecipano entrambe sostenendone i rischi (ad esempio una *joint ventures*<sup>20</sup>). L'ultimo caso illustrato in tabella è quello di elevata specificità delle risorse: sia nel caso in cui la transazione sia occasionale, che nel caso in cui essa sia ricorrente la convenienza delle parti è quella di costituire delle forme di governo specializzate nell'organizzazione delle transazioni ed unificate, cioè governate da un'unica struttura organizzativa; in particolare si tenderà a costituire una *joint ventures* nel primo caso e all'integrazione (una delle due imprese assorbe l'altra) nel secondo.

Introducendo invece nell'analisi l'ulteriore dimensione dell'incertezza, si avrà che “quando non vi sono risorse specifiche, la continuità di un rapporto non è importante, poiché esso è sostituibile. Quindi, il grado di incertezza non riduce la convenienza al ricorso al mercato tutte le volte che vi sono transazioni standardizzate; quando invece la transazione comporta l'impiego di risorse specifiche, l'aumento dell'incertezza è quello di accentuare il costo della transazione, poiché l'interruzione del rapporto può causare la perdita di risorse. Di conseguenza, l'aumento dell'incertezza spinge verso una bipolarità di governo: da un lato si accentua la convenienza delle forme di governo unificate (impresa integrata, impresa generata da *joint ventures* ecc.), specialmente quando la transazione è più frequente; d'altro lato è conveniente cercare di standardizzare le transazioni in modo da poter ricorrere al mercato attenuando i costi dell'incertezza”<sup>21</sup>.

**3.** Con “Approcci macroeconomici allo sviluppo”, si fa riferimento ad una serie di modelli teorici, tra i quali spicca una prima versione della

---

<sup>20</sup> Per la definizione di *joint venture* si veda il paragrafo 1.2.5.

<sup>21</sup> Grillo M., Silva F., *Impresa, Concorrenza e Organizzazione*, Carocci Editore, 2007.

“teoria del ciclo di vita internazionale del prodotto”<sup>22</sup> di Vernon. Quest’ultimo individua un meccanismo oligopolistico di crescita internazionale dell’impresa, la quale man mano che si evolve attua processi di entrata in nuovi mercati esteri e di decentramento internazionale della produzione. Il modello prevede una serie di fasi successive:

1. Il prodotto è nuovo, le tecniche di produzione sono sottoposte ad effetti di apprendimento e possedute in modo esclusivo dall’impresa che vuole rendere il prodotto internazionale; essa gode perciò di un vantaggio monopolistico sul proprio mercato interno, dove solo l’impresa in questione vende il prodotto in via esclusiva;
2. Il prodotto ed i processi produttivi sono sviluppati presso la casa madre, i processi imitativi sono ancora assenti, perciò la rendita monopolistica di cui gode l’impresa fa sì che essa possa ottenere profitti sui mercati esteri attraverso l’esportazione, nonostante i costi di trasporto, le barriere tariffarie, ecc.;
3. Le dimensioni dei mercati esteri crescono e permettono di produrre efficientemente in loco, cominciano ad attivarsi processi imitativi che favoriscono l’entrata di produttori locali e l’impresa innovatrice, per mantenere la propria quota di mercato, provvede a sostituire le esportazioni con l’installazione di stabilimenti produttivi all’estero e il trasferimento delle tecnologie di processo;
4. Sia il prodotto che la tecnologia sono accessibili agli imitatori locali, i quali diventano concorrenti a tutti gli effetti dell’impresa innovatrice; come reazione, quest’ultima, può decidere di

---

<sup>22</sup> Vernon R., “International Investment and International Trade in the Product Cycle”, *Quarterly Journal of Economics*, 80, 1966, pp. 190-207.

decentrare ulteriormente la produzione nei Paesi ospiti e di reimportare presso la casa madre i prodotti, oppure può abbandonare i mercati esteri e individuarne di nuovi in cui cercare nuovi vantaggi oligopolistici (innescando un nuovo ciclo di vita internazionale del prodotto).

Tale versione della teoria del ciclo di vita internazionale del prodotto è rimasta per lungo tempo il modello interpretativo degli IDE più noto e generalmente accettato, ma via via che la diffusione di tali investimenti si è ampliata, lo stesso Vernon ha parzialmente riconosciuto che la capacità esplicativa di tale teoria è andata logorandosi. Il limite fondamentale del modello è stato riscontrato nell'aver posto al centro dell'analisi "il prodotto" più che "l'impresa"; è quest'ultima a dover essere messa al centro dell'analisi dei processi di internazionalizzazione delle produzioni, in relazione alle mutevoli caratteristiche di prodotto, tecnologia e contesto storico-ambientale<sup>23</sup>.

4. Gli approcci della concorrenza internazionale, così come la teoria del potere di mercato di Hymer, si riferiscono ad un contesto di oligopolio; tuttavia, mentre la seconda ritiene che in generale l'internazionalizzazione riduca il grado di concorrenza e aumenti la collusione tra le imprese, i primi concordano nel ritenere che in generale la crescita della produzione internazionale sia connessa con la rivalità e alimenti il processo di concorrenza tecnologica tra le imprese multinazionali.

---

<sup>23</sup> Momigliano F., Balcet G., "Nuove tendenze nei processi di internazionalizzazione: recenti sviluppi del dibattito sulla differenziazione dei modelli di comportamento delle imprese multinazionali e su vecchie e "nuove forme" di coinvolgimento estero delle imprese", *Economia e politica industriale*, 39, 1983, pp. 35-62.

Le prime teorie oligopolistiche dell'internazionalizzazione fondate sulla rivalità anziché sul potere di mercato sono state quelle impostate sulla seconda versione del modello originario di Vernon<sup>24</sup>. In esso si ammette che si possa verificare una situazione nella quale gli oligopoli di mercato, costituiti dalle imprese innovatrici, possano essere persistenti, nonostante l'erosione delle barriere da innovazione, a causa di ulteriori barriere di natura statica (economie di scala, di integrazione verticale, ecc.). Perciò si potrebbe configurare una situazione nella quale le imprese, conquistato il vantaggio monopolistico sul mercato estero (in quanto innovatrici), rimangano sullo stesso per un periodo temporale ben più lungo; oppure, in un'ottica di stabilizzazione dei prezzi e collusione nella ripartizione delle sfere di influenza, si potrebbe assistere ad una dinamica di investimenti internazionali incrociati, ad opera di investitori esteri con base in mercati contrapposti. Tra gli altri interpreti della linea di pensiero secondo la quale gli IDE verrebbero intrapresi al fine di combattere, impedire o anticipare le mosse di un rivale oligopolista vi sono Knickerbocker e Graham. Il primo propone un modello di IDE "a sciame": l'investimento iniziale di un oligopolista in un mercato estero induce a comportamenti imitativi (secondo una strategia denominata *follow the leader*) che sfociano nell'invasione del mercato in questione, provocando un eccesso di capacità produttiva sul territorio e conseguenti possibili perdite economiche per tutti gli oligopolisti<sup>25</sup>. Graham, invece, ispirandosi alla teoria dei giochi, formula una teoria secondo la quale gli "oligopolisti dei diversi Paesi si scambierebbero una serie di minacce,

---

<sup>24</sup> Vernon R., *The Location of Economic Activity*, in J. H. Dunning, *Economic Analysis and the Multinational enterprise*, Allen & Unwin, London, 1974.

<sup>25</sup> Knickerbocker, *Oligopolistic Reaction and Multinational Enterprise*, Harvard University Press, Cambridge, Mass., 1973.

usando l'investimento sul mercato dell'invasore come deterrente per successive politiche aggressive nel proprio mercato originario"<sup>26</sup>.

Si può concludere la trattazione sulle "teorie oligopolistiche" affermando che seppure Graham, così come Rowthorn e Hymer, propendessero per un'ipotesi di crescente collusione e di stabilità oligopolistica mondiale, nella quale le imprese vengono considerate come del tutto slegate da una base nazionale e tese a colludere per la ripartizione del controllo del mercato mondiale, essi stessi arrivano ad affermare che la propensione a colludere dipenda in realtà da variabili di industria, quali le opportunità tecnologiche e la struttura dei mercati. Non si può perciò considerare tali teorie alla stregua di modelli assoluti in quanto la loro validità è suscettibile di essere messa in discussione.

A questo punto è possibile illustrare lo schema interpretativo di Dunning, la cosiddetta "teoria eclettica", nella quale si propone una griglia interpretativa a tre livelli, che spiega le scelte di internazionalizzazione delle imprese in funzione dell'esistenza di tre condizioni/spinte specifiche:

1. Ownership advantage: vantaggi "da proprietà" che derivano dal controllo proprietario su determinate risorse aziendali trasferibili all'estero permettendo alle imprese di avere un vantaggio competitivo rilevante anche su nuovi mercati, oppure costi di transazione inferiori a quelli della concorrenza attraverso l'organizzazione a livello internazionale delle attività;
2. Location advantage: vantaggi "localizzativi", dovuti al fatto che l'impresa trova in una determinata area estera ospitante condizioni favorevoli per le proprie attività e riesca perciò a valorizzare

---

<sup>26</sup> Graham E. M., "Transatlantic Investment by multinational Firms: a Rivalistic Phenomenon?", *Journal of Post Keynesian Economics*, 1, 1978, pp. 82-99.

ulteriormente le risorse e le competenze che essa ha a sua disposizione;

3. *Internalization advantage*: vantaggi “da internalizzazione”, che permettono all’impresa di sfruttare meglio la valenza competitiva internazionale di particolari risorse di cui dispone all’interno della propria struttura organizzativa piuttosto che concedendone l’utilizzazione a terzi.

“La scelta dell’impresa tra esportazioni, IDE e licenza dipenderà dunque dall’intreccio fra i diversi tipi di vantaggi; tale schema interpretativo però, se da un lato rappresenta un significativo passo in avanti nella comprensione dei processi di espansione internazionale, combinando in modo originale strumenti concettuali diversi, dall’altro è ancora essenzialmente statico, in quanto spiega le condotte internazionali delle imprese sulla base dell’esistenza di vantaggi dati, senza analizzarne gli sviluppi dinamici, né le interazioni con il processo di crescita internazionale”<sup>27</sup>.

### ***1.2.3 Le cause dell’internazionalizzazione dell’impresa***

L’espansione internazionale può essere mossa da diversi fattori, di natura interna o esterna all’impresa e strettamente dipendenti dalla modalità adoperata per entrare in un nuovo mercato geografico e dal grado di presenza estera già raggiunto. Si passerà ora in rassegna alle diverse modalità e alle rispettive spinte di natura interna alla base della decisione di entrata.

---

<sup>27</sup> Vedi nota 17, pagina 23.

Per quanto riguarda le importazioni, esse sono generalmente spinte dalla volontà o necessità di assicurarsi migliori condizioni di approvvigionamento degli input produttivi in termini di quantità, qualità o prezzo; inoltre le importazioni fanno sì che l'impresa instauri relazioni con attori esteri, le quali possono tornarle utili qualora decidesse di sperimentare nuove modalità di internazionalizzazione.

Ciò che invece favorisce le esportazioni è la ricerca di nuove e differenti opportunità di mercato o l'occasione di sfruttamento del potenziale di un prodotto di successo nel mercato di origine in nuove aree geografiche o, ancora, la necessità di conquistare nuovi sbocchi commerciali all'estero in seguito alla saturazione della domanda del mercato di origine o all'eccessiva pressione competitiva determinata dalla concorrenza nel proprio contesto geografico. Altra motivazione per cui l'impresa può essere motivata ad esportare è l'interesse a conoscere le caratteristiche e le peculiarità di un nuovo contesto geografico senza dover sostenere investimenti eccessivamente onerosi.

Gli accordi strategici e le *joint ventures* sono intrapresi dall'impresa che vuole essere presente in determinati mercati geografici dove però non è in grado di operare autonomamente, o perché la normativa locale del Paese *target* limita l'autonomia delle imprese estere o perché vi sono fattori ambientali che rendono le operazioni nel mercato estero particolarmente rischiose (motivazioni oggettive) o ancora, perché la dimensione, le competenze, l'attitudine al rischio o la capacità d'investimento dell'impresa non permettono di effettuare l'operazione. Anche gli accordi possono essere motivati dalla volontà dell'impresa di sviluppare conoscenze riguardo al mercato geografico di riferimento per successivi investimenti più impegnativi o di essere presente nel Paese estero mantenendo però una certa flessibilità strategica e organizzativa.

Infine, per quanto riguarda gli IDE, come suggerito da Dunning, si può trattare di investimenti *market seeking*, *natural resource seeking* o *low cost seeking*. I primi sono finalizzati all'entrata in mercati con elevati tassi di sviluppo nei quali godere di vantaggi competitivi rispetto agli operatori locali; il secondo tipo di investimento è volto a garantire all'impresa un accesso privilegiato agli input produttivi che sono difficilmente reperibili in altre aree; gli investimenti *low cost seeking* hanno lo scopo di localizzare determinate attività della catena del valore in territori nei quali esse possono essere realizzate a costi ben più bassi, in modo da assicurare all'impresa un vantaggio di costo su scala globale. Gli IDE possono essere intrapresi anche allo scopo di consolidare la "rete interna" di relazioni nell'ambito di un gruppo che ha già raggiunto un certo radicamento all'estero.

Le cause di natura esterna dalle quali può dipendere la decisione di internazionalizzazione delle imprese sono invece:

- a) L'internazionalizzazione del mercato e della filiera produttiva;
- b) L'espansione internazionale dei principali clienti;
- c) La reazione a strategie attuate dalla concorrenza;
- d) L'azione di soggetti pubblici o privati a favore dell'internazionalizzazione delle imprese;
- e) Il presentarsi di opportunità commerciali contingenti.

La prima condizione può essere dovuta al fatto che il mercato geografico d'origine è fortemente esposto alla competizione estera, quindi più facilmente aggredibile dalla concorrenza, oppure al fatto che le aree di business dell'impresa tendono ad assumere una dimensione sovra locale, offrendo all'impresa l'opportunità di competere al di fuori del solo mercato interno. In ultimo, il mercato d'origine potrebbe

trovarsi in fase di maturità o declino e quindi costringere l'impresa a cercare altrove di preservare il suo business.

Il processo di espansione all'estero potrebbe anche essere "trainato" dai clienti qualora l'impresa operi come fornitore o sub-fornitore di questi ultimi.

L'internazionalizzazione può anche essere stimolata dalla concorrenza e in particolare può configurarsi come "condotta reattiva" nell'ambito di due diverse situazioni: l'impresa entra in mercati geografici nei quali sono già presenti i suoi principali *competitors* per timore di perdere il controllo di importanti fonti di vantaggio competitivo (*bandwagon effect*) oppure la concorrenza ha già "attaccato" nel mercato locale dell'impresa, perciò quest'ultima reagisce con un cosiddetto "*exchange of treath*"<sup>28</sup> (scambio di minaccia)<sup>29</sup>.

L'azione di soggetti pubblici o privati a favore dell'internazionalizzazione delle imprese può influenzare la decisione in tal senso mediante l'offerta di determinati servizi *ad hoc*, come la fornitura di informazioni sulle opportunità di investimento estere, il supporto sul piano finanziario o legale, l'accompagnamento a fiere e manifestazioni commerciali internazionali.

L'ultima causa esterna si esplica nella manifestazione di opportunità commerciali che l'impresa decide di cogliere, senza che tali decisioni facessero parte di un piano strategico premeditato e quindi il processo di internazionalizzazione viene intrapreso in maniera "casuale" (stimolato

---

<sup>28</sup> Graham E. M., "Transatlantic Investment by Multinational Firms: A Rivalistic Phenomenon?", *Journal of Post Keynesian Economics*, vol.1, 1978, pp. 82-99.

<sup>29</sup> Nel *bandwagon effect* il comportamento reattivo si esplica nei confronti di un rivale originariamente appartenente alla stessa area dell'impresa; nell' *exchange of threat*, al contrario, il rivale è un concorrente estero.

da un cliente o da un intermediario) e può creare le condizioni favorevoli a una successiva e più intensa presenza sul mercato estero.

#### ***1.2.4 L'internazionalizzazione come processo evolutivo***

Uno degli assunti di base della teoria dell'“*international management*” è quello che considera l'internazionalizzazione dell'impresa un “processo evolutivo”. Su tale argomento si sono espressi diversi autori, e si è a tal riguardo affermato che “per internazionalizzazione delle imprese può intendersi un processo che, a partire da un rapporto relativamente semplice ma sistematico delle imprese con i mercati esteri (come quello generato da flussi esportativi non occasionali), porta verso forme di investimento all'estero e comunque verso lo sviluppo di relazioni competitive, transattive e collaborative con altre aziende di produzione e di servizi, pubbliche e private, in diversi Paesi”<sup>30</sup>. A partire dal modello del ciclo di vita internazionale di Vernon, descritto in precedenza, le teorie interpretative del fenomeno in questione hanno riscontrato la necessità di assumere una prospettiva meno statica, considerata la varietà delle dinamiche osservate dalle imprese che avviano il loro processo di crescita internazionale, non schematizzabile o riducibile ad un paradigma generico e sempre valido.

Ad ogni modo, sul piano teorico si individua un modello di evoluzione internazionale, articolato in alcune fasi tipiche sequenziali, secondo il progressivo incremento nell'impresa di conoscenze riguardo al *business* nei mercati esteri e di impegno a livello strategico,

---

<sup>30</sup> Rispoli M., “Ampliamento del significato di internazionalizzazione delle imprese nella transizione verso il post-fordismo”, *Finanza Marketing e Produzione*, suppl. al n.4, 1994.

organizzativo e finanziario nelle operazioni realizzate all'estero (dalle importazioni, alle esportazioni indirette, alle dirette, a forme più complesse ); tali fasi sono:

1. L'entrata nel mercato estero;
2. L'assestamento della presenza nel mercato estero;
3. Lo sviluppo della posizione competitiva nel mercato estero;
4. La razionalizzazione della posizione internazionale.

Nel primo stadio dell'evoluzione internazionale, l'impresa definisce l'area geografica in cui intende collocarsi, gli obiettivi che vuole realizzare attraverso la sua presenza all'estero e compie le scelte di base per attuare i suoi fini; tali scelte riguardano generalmente le modalità operative da utilizzare nella fase di entrata, la tempistica e la struttura organizzativa più idonea.

Nella seconda fase, di assestamento, l'impresa si occupa di gestire l'impatto economico, strategico e organizzativo della nuova dimensione geografica delle sue attività.

Nella terza fase, l'impresa sviluppa le proprie relazioni, avviate nelle fasi precedenti, con i diversi attori economici esteri, che la porta ad entrare a far parte di una "rete esterna", passaggio fondamentale e funzionale alla maturazione della sua "cultura internazionale".

Nell'ultimo stadio, l'impresa "razionalizza" la sua posizione produttiva e commerciale nelle diverse aree geografiche in cui è presente e cioè organizza le attività della sua catena del valore a livello globale, allo scopo di raggiungere le condizioni produttive e organizzative ottime; nell'ambito di questa fase, l'impresa predispone una rete interna, nella quale i nodi sono costituiti dalle diverse sussidiarie estere e da essa stessa (la *corporate*). All'interno della rete devono essere gestiti tutti gli

aspetti necessari allo sviluppo della dimensione internazionale delle attività e in particolare: l'organizzazione del portafoglio di mercati geografici in cui l'impresa punta ad essere presente; la determinazione del ruolo che ciascun mercato ha nella strategia globale dell'impresa; la riorganizzazione delle attività della catena del valore in modo da sfruttare le sinergie e i vantaggi derivanti dalla multilocalizzazione; l'organizzazione della rete interna in modo da consolidare le relazioni tra le varie unità estere e la casa madre. Si rende indispensabile, in questa fase, garantire coerenza e unitarietà d'indirizzo nonostante l'estensione globale delle attività dell'impresa.

### ***1.2.5 Le alternative a disposizione dell'impresa nel suo percorso di internazionalizzazione***

L'impresa che si appresta ad intraprendere il suo percorso di internazionalizzazione ha di fronte a sé diverse alternative, ognuna delle quali comporta diversi livelli di "impegno" in termini strategici, organizzativi e finanziari. Innanzitutto, l'impresa elabora una "strategia d'entrata", attraverso la quale definisce tre aspetti fondamentali:

1. Il tipo di attività che intende svolgere all'estero;
2. I soggetti esterni da coinvolgere per la realizzazione delle attività in questione;
3. L'area geografica estera nella quale fare ingresso.

I primi due costituiscono le variabili di fondo in base alle quali è possibile distinguere le diverse modalità di entrata nei mercati esteri. Riguardo alla tipologia di attività, si distingue tra: commercializzazione

di prodotti o servizi realizzati nel Paese di origine; svolgimento di attività della catena del valore e in particolare di attività produttive; acquisizione e sviluppo di conoscenze. Per quanto concerne invece la seconda variabile, l'impresa può avvalersi di soggetti esterni della sua stessa o di diversa nazionalità oppure può entrare nel mercato estero prescelto in maniera del tutto autonoma. Perciò si avrà che qualora l'impresa intraprenda nel Paese estero attività di commercializzazione attraverso proprie strutture operative la modalità di entrata adottata sarà quella delle esportazioni dirette; nel caso contrario in cui l'impresa si avvalga di soggetti esterni (della stessa nazionalità dell'impresa) per attività di commercializzazione, le esportazioni vengono definite "indirette". Gli investimenti diretti esteri si hanno invece nel caso in cui l'impresa entra in maniera autonoma nel Paese estero per svolgere attività produttive o di sviluppo delle conoscenze. Infine, le alleanze strategiche, configurano accordi tra l'impresa e taluni soggetti esterni, di nazionalità del Paese ospitante, per lo svolgimento di attività di produzione, commercializzazione o sviluppo di conoscenze. Nel caso in cui l'attività produttiva venga svolta nel Paese di origine ma l'impresa voglia sviluppare all'estero almeno una parte delle risorse e competenze utilizzate per competere, sono funzionali per il raggiungimento dell'obiettivo anche le importazioni<sup>31</sup>.

Così come si distingue tra esportazioni dirette e indirette anche gli IDE possono essere distinti in investimenti *greenfield* o *brownfield*, a seconda che l'insediamento produttivo nel Paese estero venga localizzato in un'area precedentemente non utilizzata o occupata in passato da altre attività economiche e successivamente riconvertita; l'acquisizione di

---

<sup>31</sup> Vedi nota 6, pagina 12.

un'impresa operante in un determinato Paese estero (o la fusione con essa) costituisce l'altra modalità di realizzazione di un investimento diretto estero. Nella categoria delle alleanze strategiche rientrano: gli accordi strategici e le *joint ventures*. I primi hanno natura contrattuale e comprendono: il *licensing*<sup>32</sup>, il *franchising*<sup>33</sup>, i contratti di produzione<sup>34</sup>, i contratti di gestione<sup>35</sup> e le alleanze commerciali<sup>36</sup>. Le *joint ventures* implicano invece la costituzione di una nuova azienda da parte dei partner, chiamata appunto "*joint ventures*" per la realizzazione di obiettivi comuni alla base dell'alleanza.

---

<sup>32</sup> Il *licensing* è un contratto attraverso il quale un'impresa, il *licensor*, concede a un'altra, il *licensee*, il diritto di utilizzare un proprio asset strategico (marchio, brevetto, diritto d'autore), secondo modalità predefinite e dietro il pagamento di un corrispettivo in denaro (*royalty*).

<sup>33</sup> Il *franchising* è un contratto attraverso il quale un *franchisor* e uno o più *franchisee* si accordano per la distribuzione di determinati prodotti e servizi; il primo concede al secondo il diritto di utilizzare i propri prodotti e/o servizi, la propria "formula commerciale", il proprio know-how, i propri segni distintivi e offre assistenza e supporto al franchisee per garantirgli l'efficacia della formula commerciale. Il franchisee corrisponde al franchisor una *royalty* proporzionata al volume d'affari generati in forza del contratto e inoltre si impegna a rispettare gli standard operativi e qualitativi predisposti dal concedente.

<sup>34</sup> Il contratto di produzione prevede che l'impresa che vuole fare ingresso in un determinato Paese estero affidi ad un produttore lì presente il compito di realizzare una determinata produzione destinata alla vendita principalmente nel mercato geografico; l'impresa committente mantiene il controllo sul marketing e la distribuzione dei prodotti.

<sup>35</sup> Il contratto di gestione viene stipulato tra un'impresa internazionale e un investitore locale in un dato Paese in cui la prima ha interesse ad operare; l'impresa internazionale gestirà perciò l'attività produttiva che verrà interamente finanziata dall'investitore locale.

<sup>36</sup> Le alleanze commerciali permettono alle imprese di Paesi diversi ma operanti nello stesso business di integrare le rispettive offerte nei rispettivi Paesi di origine.

## **1.3 L'internazionalizzazione delle imprese italiane**

### ***1.3.1 Cenni introduttivi***

La concezione di fondo delle teorizzazioni in materia di internazionalizzazione delle imprese è legata all'idea che le imprese da prendere in considerazione nella trattazione siano solo quelle di "adeguate dimensioni"; tuttavia, diversi autori hanno messo in evidenza come le condizioni alla base dei percorsi di crescita internazionale esulano dalla dimensione e i fattori realmente determinanti in tal senso risultino essere altri, quali l'estensione delle relazioni (e quindi la partecipazione a *network* transnazionali) e la presenza di capitale umano che favorisca lo sviluppo di "legami di rete", che consentano di sfruttare, tra le altre cose, i fattori ambientali locali in cui l'impresa si trova ad operare.

E' innegabile il fatto che la globalizzazione della produzione e dei mercati ha stimolato l'espansione estera anche delle imprese di dimensione minore, ma mentre si può dire che per le imprese di grandi dimensioni la decisione di internazionalizzazione risulta quasi irrinunciabile per il mantenimento della propria competitività, per quelle di dimensioni minori si tratta di una scelta strategica volta alla realizzazione di specifici obiettivi in determinate fasi del proprio percorso evolutivo.

Nei paragrafi che seguono, si illustreranno le questioni salienti in materia di internazionalizzazione con riferimento all'Italia, a partire dagli ostacoli di natura interna ed esterna che esse si trovano ad

affrontare, alla struttura che caratterizza il sistema produttivo italiano, fino alle modalità di presenza internazionale principalmente attivate, sulla base delle più recenti rilevazioni statistiche disponibili. In ultimo, si farà menzione delle strategie adottate negli ultimi anni dalle imprese italiane per far fronte alla crisi economica.

### ***1.3.2 Gli ostacoli all'internazionalizzazione delle imprese italiane***

Con particolare riferimento all'Italia, il processo di espansione globale presenta una generale difficoltà, dovuta ad una serie di fattori, quali:

- la forte dipendenza dal mercato domestico;
- la presenza di una proprietà familiare che costituisce una barriera alla crescita dimensionale (difficoltà nella gestione dei ricambi generazionali e propensione alla conservazione di un alto grado di controllo del capitale di rischio);
- la scarsa propensione ad investire in ricerca e sviluppo, elemento chiave per il superamento delle barriere all'entrata nei settori globali tecnologici.

Negli anni, le imprese italiane hanno registrato perdite nelle loro quote di mercato, che se da un lato possono essere spiegate con l'ascesa economica dei Paesi emergenti, dall'altro rivelano un ritardo competitivo rispetto alle dinamiche internazionali<sup>37</sup>. Le analisi empiriche condotte sulle determinanti dell'internazionalizzazione delle imprese italiane

---

<sup>37</sup> Quattrocioni B., "L'internazionalizzazione delle PMI: tra varietà e uniformità", in *La Globalizzazione dei Piccoli*, Esposito G. F., Franco Angeli, 2003.

suggeriscono una serie di altri elementi che contribuiscono a spiegare la scarsa *performance* e propensione allo sviluppo internazionale delle stesse; in una prima analisi generica si possono citare:

- La ridotta dimensione delle imprese;
- La bassa produttività;
- Gli insufficienti fenomeni di agglomerazione produttiva;
- La perifericità economica e geografica e la scarsa dotazione infrastrutturale del Paese;
- L'instabilità politica;
- L'inefficienza della pubblica amministrazione (rispetto al suo costo) e del sistema di protezione dei diritti di proprietà;
- La rigidità del mercato del lavoro, che pone forti vincoli alle assunzioni, ai licenziamenti ed ai contratti di lavoro;
- Un sistema finanziario ancora limitato, con un numero relativamente ridotto di imprese quotate in borsa (250 circa nel 2012<sup>38</sup>) ed una capitalizzazione ancora ampiamente bassa.

Più approfonditamente, citando uno studio del 2007 condotto da OECD<sup>39</sup> e APEC<sup>40</sup> sui principali ostacoli e motivazioni per l'internazionalizzazione delle PMI (Piccole e Medie Imprese) italiane, il

---

<sup>38</sup> “Rapporto 2012 sulla corporate governance delle società quotate italiane”, CONSOB.

<sup>39</sup> L'*Organisation for Economic Cooperation and Development* (Organizzazione per la Cooperazione e lo Sviluppo Economico) è un'organizzazione internazionale di studi economici per i paesi membri, per la risoluzione dei problemi comuni, l'identificazione di pratiche commerciali ed il coordinamento delle politiche locali ed internazionali.

<sup>40</sup> L'*Asia-Pacific Economic Cooperation* (Cooperazione Economica Asiatico-Pacifica) è un organismo nato nel 1989 allo scopo di favorire la cooperazione (o, più in generale, la crescita) economica, il libero scambio e gli investimenti nell'area asiatico-pacifica

processo di sviluppo internazionale di queste ultime sarebbe contrastato, in ordine decrescente di importanza da:

- Scarsità di *working capital* per finanziare le esportazioni;
- Difficoltà di identificare opportunità di attività estera;
- Scarsità di informazione per individuare/analizzare i mercati;
- Incapacità di contattare potenziali clienti esteri;
- Difficoltà di ottenere rappresentanza affidabile all'estero;
- Mancanza di tempo, abilità e conoscenza manageriale per affrontare l'internazionalizzazione;
- Mancanza di assistenza/incentivi da parte del proprio governo;
- Eccessivi costi di trasporto<sup>41</sup>.

Prima di descrivere quali sono le attività internazionali che caratterizzano il panorama imprenditoriale italiano e l'importanza che esse rivestono in termini di competitività del Paese, si spiegherà qual è la struttura e che tipo di peculiarità presentano le imprese che ne fanno parte, nonché i limiti di varia natura che ne ostacolano un più forte e rapido sviluppo.

### ***1.3.3 Il sistema imprenditoriale italiano***

L'Italia ha un sistema produttivo caratterizzato da imprese di ridottissime dimensioni, infatti oltre il 95 per cento delle imprese attive

---

<sup>41</sup> Panas C., "L'internazionalizzazione delle piccole imprese in Italia: un'opportunità per uscire dalla crisi", in Nifo A., *L'internazionalizzazione delle Piccole e Medie Imprese*, Pubblicazioni della Facoltà di Economia e del Dipartimento di Studi giuridici, politici e sociali, Edizioni Scientifiche Italiane, 2010.

ha meno di 10 addetti e oltre il 50 per cento ne impiega uno solo<sup>42</sup>; ciò incide fortemente sulla performance del sistema, che presenta perciò livelli modesti di competitività.

Innanzitutto, riguardo alla dimensione d'impresa è necessario fornire qualche definizione. Le “piccole” e le “micro imprese” sono sicuramente quelle predominanti in Italia e a tal proposito bisogna chiarire che l'attributo “piccola” fa riferimento alla nozione recentemente codificata dall'UE nella Raccomandazione n. 1442 del 6 Maggio 2003, entrata in vigore anche in Italia con decreto legge del 18 Gennaio 2005. Nella categoria delle “piccole imprese” rientrano dunque le aziende che impiegano meno di 50 effettivi (unità lavorative annue) e il cui fatturato annuo o totale di bilancio non supera i 10 milioni di euro. Inoltre, esse devono avere il carattere dell'“indipendenza” e cioè non più del 25 per cento del loro capitale o dei diritti di voto deve essere detenuto da una o più imprese non appartenenti alla categoria delle PMI.

Le “micro imprese” sono invece quelle che non raggiungono i 10 effettivi e i 2 milioni di euro di fatturato annuo o totale di bilancio.

Le “medie imprese” impiegano un numero di effettivi superiore o uguale a 50 e inferiore a 250 e hanno un fatturato annuo compreso tra 10 e 50 milioni di euro o un totale di bilancio inferiore a 43 e superiore a 10 milioni di euro. Anche in questo caso (come visto per la piccola) l'impresa deve essere indipendente.

Di seguito si analizzeranno meglio le caratteristiche strutturali delle imprese italiane.

---

<sup>42</sup> Dati Istat, Rapporto Annuale 2013, [www.istat.it](http://www.istat.it).

### ***1.3.4 Assetti strutturali delle imprese italiane***

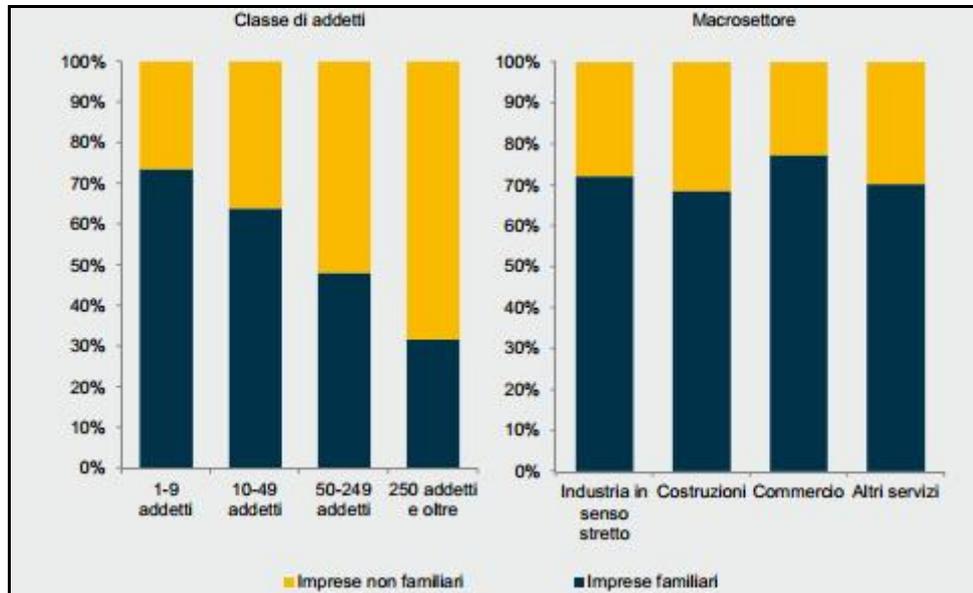
Mediante il “9° Censimento dell’industria e dei servizi”<sup>43</sup>, condotto dall’ISTAT a fine 2012, sono stati analizzati i profili strategici delle imprese italiane relativi alla capacità innovativa, alla proiezione internazionale e all’organizzazione aziendale; da tali analisi è emerso che nel sistema produttivo italiano risultano prevalere modelli di *governance* relativamente semplificata, caratterizzati da un’elevata concentrazione delle quote di proprietà, un controllo a prevalente carattere familiare e una gestione aziendale accentrata.

Nel particolare, per ciò che concerne l’assetto strutturale delle imprese italiane, a fine 2011 la struttura di tipo familiare (in cui il controllo è direttamente o indirettamente esercitato da una persona fisica o da una famiglia) è stata riscontrata per più del 70 per cento delle imprese industriali e dei servizi. Inoltre, nonostante il controllo familiare sia diffuso in modo pressoché uniforme tra tutti i macrosettori di attività economica (con percentuali intorno al 70 per cento delle imprese), questo modello organizzativo continua a essere prerogativa delle aziende di minori dimensioni; sono infatti controllate da una persona fisica o da una famiglia quasi tre quarti delle micro, oltre il 60 per cento delle piccole, circa il 50 per cento delle medie e solo il 31 per cento delle grandi imprese (vedi Figura 2).

---

<sup>43</sup> [www.istat.it](http://www.istat.it).

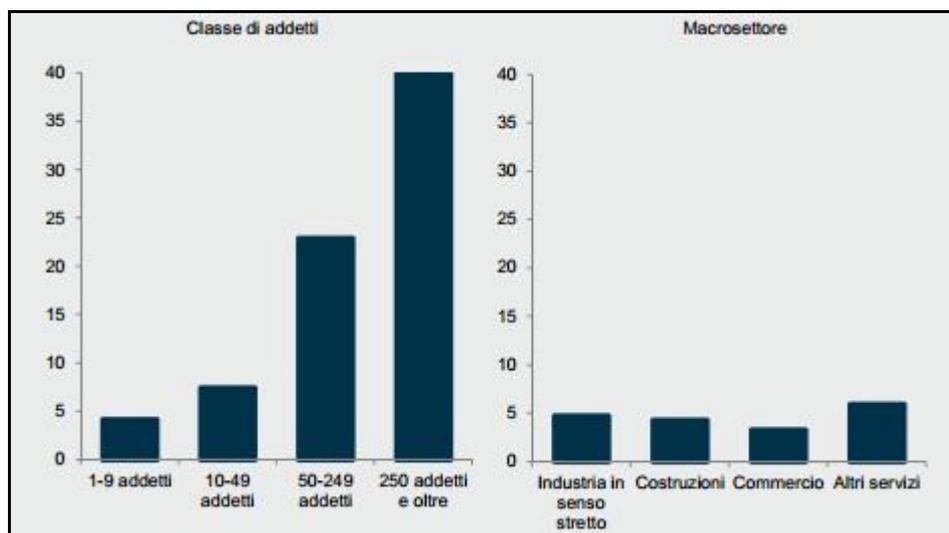
**Figura 2: Imprese familiari e non familiari, per classe di addetti e macrosettore, anno 2011**



Fonte: Elaborazioni su dati provvisori del Censimento dell'industria e dei servizi.

Specularmente, la gestione manageriale (casi nei quali la gestione prevede l'intervento di manager interni o esterni all'impresa) è limitata a non più del 5 per cento delle aziende di ciascun macrosettore di attività economica, ma caratterizza il 40 per cento delle grandi imprese (con almeno 250 addetti), coerentemente con una frequenza molto più elevata di "struttura in gruppi" presso questa classe dimensionale e solo nel 5 per cento delle micro, nell'8 per cento delle piccole e nel 25 per cento delle medie imprese (vedi Figura 3).

**Figura 3: Imprese a gestione manageriale per classe di addetti e macrosettore , anno 2011 (valori percentuali)**



Fonte: Elaborazioni su dati provvisori del Censimento dell'industria e dei servizi.

### ***1.3.5 Forme di internazionalizzazione e performance d'impresa***

Dal “Rapporto sulla competitività dei settori produttivi”<sup>44</sup> che l’Istat realizza annualmente, è emerso che nel 2010 le imprese operanti sui mercati internazionali presentavano caratteristiche e performance medie molto diverse (vedi Tabella 2).

Volendo indagare quali forme di internazionalizzazione le imprese italiane hanno prediletto nel corso dell’anno in analisi, in termini di numerosità di imprese la categoria prevalente risulta essere quella degli “esportatori-importatori” (30,8 per cento), seguita dal gruppo dei “soli esportatori” (26,4 per cento). Molto meno numerose sono state invece le imprese che hanno adottato forme di internazionalizzazione produttiva (4,7 e 3,4 per cento rispettivamente per quelle a controllo estero e per le

<sup>44</sup> [www.istat.it](http://www.istat.it).

multinazionali estere). Tuttavia, le imprese che hanno adottato forme di internazionalizzazione della produzione avevano dimensione media aziendale molto più elevata (206,6 addetti per le multinazionali e 219,8 addetti per le controllate) rispetto a quella delle imprese solo esportatrici (13,4 addetti) e anche il fatturato medio risulta più elevato per le categorie delle imprese a controllo estero (circa 96 mila euro) e per le multinazionali (circa 81 mila euro).

**Tabella 2: Caratteristiche strutturali delle imprese per forme di internazionalizzazione, anno 2010**

FORME DI INTERNAZIONALIZZAZIONE	N° DI IMPRESE	N° DI ADDETTI	FATTURATO MEDIO (MIGLIAIA DI EURO)	DIMENSIONE MEDIA (ADDETTI)
CONTROLLO ESTERO	4.261	936.749	95.817	219,8
MNE	3.133	647.232	81.524	206,6
GLOBALI	10.467	933.482	29.853	89,2
ESPORTATORI-IMPORTATORI	28.176	992.827	12.375	35,2
IMPORTATORI DI BENI INTERMEDI	13.608	412.095	10.758	30,3
IMPORTATORI DI ALTRI BENI E SERVIZI	7.605	143.983	5.183	18,9
SOLO ESPORTATORI	24.168	323.776	3.520	13,4
<b>TOTALE</b>	<b>91.418</b>	<b>4.390.145</b>	<b>17.455</b>	<b>48,0</b>

Fonte: Elaborazioni su dati Istat (Registro statistico delle imprese attive, rilevazione sul commercio estero, indagini sulle imprese italiane a controllo estero e sulle affiliate estere delle imprese italiane) e su dati amministrativi.

Indagando sulla diversificazione in termini di settore merceologico da cui si esporta, le imprese multinazionali italiane (MNE) sono quelle che diversificano di più, anche in termini di numero medio di prodotti esportati, seguite dalle imprese globali e dalle imprese a controllo estero.

Riguardo invece alla diversificazione in termini di mercati-obiettivo raggiunti, le imprese per le quali il numero medio di mercati esteri di destinazione è più elevato risultano essere quelle globali, seguite dalle multinazionali (vedi Tabella 3).

**Tabella 3: Forme di internazionalizzazione e diversificazione produttiva, anno 2010**

FORME DI INTERNAZIONALIZZAZIONE	N° di settori in cui si esporta	N° di settori da cui si importa	N° di paesi in cui si esporta	N° di paesi da cui si importa	N° di prodotti esportati	N° di prodotti importati
CONTROLLO ESTERO	3,4	6,8	13,4	7,5	18,8	45,3
MNE	5,9	5,8	27,6	9,0	33,9	28,2
GLOBALI	4,5	3,8	29,6	6,0	24,6	16,0
ESPORTATORI-IMPORTATORI	2,5	3,3	6,2	4,1	8,9	13,3
IMPORTATORI DI BENI INTERMEDI	0,0	3,3	0,0	2,8	0,0	12,6
IMPORTATORI DI ALTRI BENI E SERVIZI	0,0	1,3	0,0	1,9	0,0	4,4
SOLO ESPORTATORI	1,7	0,0	3,2	0,0	4,3	0,0
<b>TOTALE</b>	<b>2,1</b>	<b>2,6</b>	<b>7,7</b>	<b>3,2</b>	<b>8,7</b>	<b>11,2</b>

Fonte: Elaborazioni su dati Istat (Registro statistico delle imprese attive, rilevazione sul commercio estero, indagini sulle imprese italiane a controllo estero e sulle affiliate estere delle imprese italiane) e su dati amministrativi.

### ***1.3.6 Reazione del sistema produttivo italiano alla recente crisi economica***

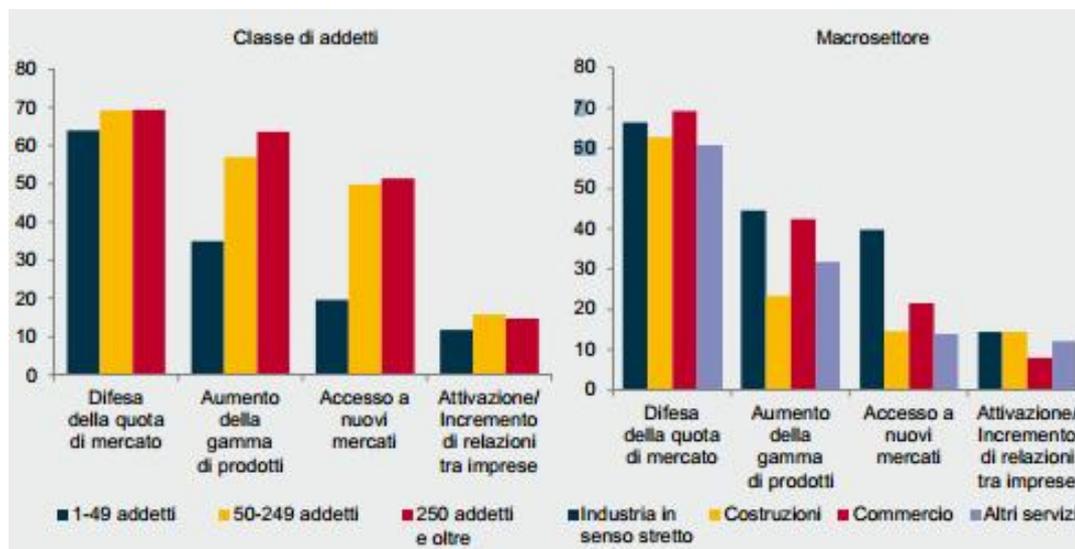
Nel corso del 2011, le imprese italiane, in reazione alla crisi economica che ha messo a dura prova la sopravvivenza di gran parte di esse, hanno adottato strategie prevalentemente di tipo difensivo, volte a proteggere le proprie quote di mercato (vedi Figura 4). Tale

orientamento è stato manifestato dalle imprese di tutte le classi dimensionali e in particolare dal 64 per cento delle piccole e dal 69,4 delle grandi aziende.

Mentre le medie e le grandi imprese hanno abbinato alla strategia difensiva quella di espansione verso nuovi mercati (circa il 50 per cento) e di diversificazione della produzione (circa il 60 per cento), tra le piccole imprese solo il 30 per cento ha operato un aumento della gamma dei prodotti e solo il 20 per cento si è spinto in nuovi mercati.

Al potenziamento della rete di relazioni con altre imprese ha invece fatto ricorso il 12 per cento delle piccole e circa il 15 per cento delle medie e grandi imprese.

**Figura 4: Principali strategie adottate dalle imprese per classe di addetti e macrosettore, anno 2011 (valori percentuali).**



Fonte: Elaborazioni su dati provvisori del Censimento dell'industria e dei servizi.

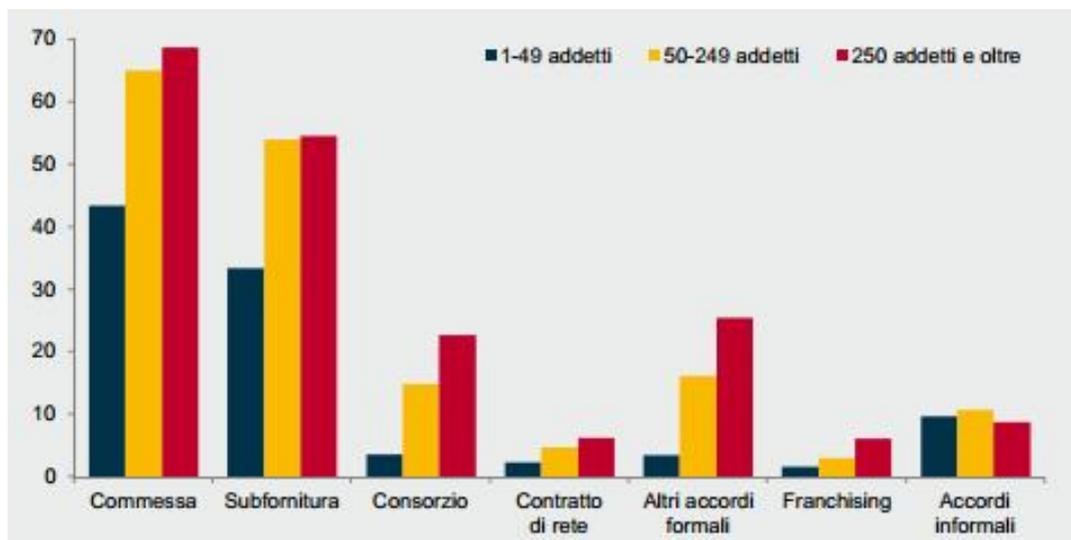
Questi profili strategici hanno interessato diversamente i vari settori: la maggior parte delle imprese di tutti i comparti ha messo in atto principalmente strategie di difesa della propria quota di mercato (circa il 60 per cento delle aziende di ciascun settore); le imprese di tipo

industriale hanno prediletto strategie di differenziazione del prodotto e di entrata in nuovi mercati (rispettivamente il 44 e il 40 per cento del totale settoriale), mentre le imprese commerciali, unitamente a quelle dei servizi hanno manifestato un maggiore orientamento verso strategie di aumento della gamma di prodotti rispetto a quelle di accesso a nuovi mercati (adottate rispettivamente dal 25 e dal 30 per cento del totale delle imprese). Anche nel settore delle costruzioni la strategia di differenziazione del prodotto rimane, dopo quella di mantenimento della quota di mercato, quella più eletta.

Avendo esaminato nel paragrafo 1.2.5 le diverse modalità di internazionalizzazione e di creazione di relazioni con altre imprese (nazionali o estere) a disposizione dell'impresa nel suo processo di espansione oltre i confini nazionali, si può approfondire l'analisi facendo riferimento al contesto italiano.

In tale sistema produttivo, caratterizzato da grande frammentazione, diventa di vitale importanza saper sviluppare, ai fini della crescita aziendale, relazioni tra imprese di diversa forma. Emerge a tal proposito una prevalenza di accordi di tipo produttivo, in particolare commessa e subfornitura, adottate da più del 40 per cento delle piccole imprese e da oltre il 65 per cento di quelle medie e grandi, più inserite nelle catene del valore nazionali e internazionali; ancora, mentre nelle imprese di dimensioni maggiori è relativamente più diffuso il ricorso ad accordi formali come consorzi o *joint ventures* (in misura pari a circa il 25 per cento del totale), nelle piccole e medie imprese si privilegiano accordi di tipo informale; infine, come si evince dalla Figura 5, contratti di rete e *franchising* sono invece poco diffusi tra le imprese di tutte le classi dimensionali (prevalgono tra le grandi imprese, comunque scelti da meno del 10 per cento del loro totale).

**Figura 5: Relazioni intrattenute dalle imprese per classe di addetti, anni 2011-2012 (valori percentuali).**



Fonte: Elaborazioni su dati provvisori del Censimento dell'industria e dei servizi.

## Conclusioni

Nel capitolo appena concluso, dopo aver trattato ampiamente l'internazionalizzazione delle imprese, dapprima inquadrando la tematica in un contesto teorico, poi indagando le cause che determinano l'avvio del processo di "crescita oltre confini" e le differenti modalità di presenza estera che possono essere scelte, si è passati a descrivere il panorama imprenditoriale italiano, le sue peculiarità e le forme di espansione estera contemplate dalle imprese negli anni più recenti.

La trattazione proseguirà introducendo il tema della politica di prodotto che ogni impresa che si affaccia sullo scenario della competizione internazionale deve saper gestire attivando e manipolando le opportune leve, tra le quali il "*Country of origin*", il cui effetto gioca un ruolo fondamentale per il raggiungimento del successo nella collocazione della produzione nazionale all'estero.

## CAPITOLO 2

# IL RILIEVO DEL PAESE DI ORIGINE NELL'INTERNAZIONALIZZAZIONE DELLA PRODUZIONE

### Introduzione

Nel processo di internazionalizzazione delle imprese, la scelta del prodotto o della gamma di prodotti con cui competere nei mercati internazionali assume particolare rilievo.

Le decisioni riguardo alla politica internazionale di prodotto orientano e determinano una serie di altri focus di interesse per l'impresa, quali l'individuazione delle aree di mercato, quindi dei clienti, nonché dei rivali, delle modalità d'ingresso nei Paesi esteri e delle altre variabili del *marketing mix*<sup>45</sup> che sono alla base del suo potenziale successo nei mercati di riferimento.

Riguardo all'entrata nei Paesi esteri, il prodotto che l'impresa decide di offrire influenza fortemente le modalità d'ingresso: se il prodotto è altamente differenziato offre maggiori possibilità di manovra sui prezzi, per cui il peso dei costi di trasporto e delle barriere tariffarie può essere

---

<sup>45</sup> Il *marketing mix* è l'insieme degli strumenti del marketing che l'impresa deve saper "combinare" in maniera tattica per ottenere il consenso del target di riferimento all'offerta di prodotto o servizio che essa propone. Si compone di quattro variabili, conosciute come "4 P": *product, price, placement, promotion* – Kotler P. J., Armstrong Gary M., *Principles of Marketing*, Pearson Education, 2010.

facilmente ammortizzato; in questo caso l'impresa sarà più orientata verso le esportazioni. Se, al contrario, i prodotti godono di minori vantaggi distintivi, il confronto competitivo sarà più diretto e per contenere i costi l'impresa potrebbe trovare più conveniente trasferire la produzione direttamente nei potenziali mercati di sbocco. Ancora, prodotti ad alta intensità tecnologica potranno richiedere insediamenti diretti per la protezione del *know-how*, o, alternativamente, la concessione della licenza di produzione o la costituzione di una joint venture partecipata da imprese in loco per rendere più veloce e incisivo l'accesso al mercato estero<sup>46</sup>.

In questo capitolo verrà affrontata dunque la questione della politica internazionale di prodotto e del ruolo che il Paese di origine assume in tale ambito.

Si tratterà quindi dell'“effetto *made-in*” o “effetto paese”, del rilievo che il Paese di origine dà alla produzione quando l'impresa si apre al confronto internazionale e di come, in termini giuridici, si garantisce la provenienza geografica dei prodotti.

---

<sup>46</sup> Vedi nota 1, pagina 11.

## 2.1 La politica internazionale di prodotto

### 2.1.1 Cenni introduttivi

La politica internazionale di prodotto fa riferimento all'insieme di decisioni riguardanti l'individuazione e la selezione dei prodotti da offrire nei mercati esteri; per costituire una fonte di vantaggio competitivo e determinare il successo della strategia di internazionalizzazione essi devono possedere determinate caratteristiche, atte a soddisfare le diverse esigenze degli acquirenti.

Innanzitutto, un prodotto si definisce come “qualsiasi cosa possa essere offerta su un mercato per soddisfare una richiesta o un'esigenza, ivi inclusi beni materiali, servizi, esperienze, eventi, persone, luoghi, proprietà, organizzazioni, informazioni e idee. Il cliente giudicherà l'offerta attraverso tre elementi fondamentali: le caratteristiche e la qualità del prodotto, la tipologia e la qualità dei servizi, la convenienza del prezzo”<sup>47</sup>. Un'ulteriore definizione di prodotto quale “paniere di attributi”<sup>48</sup> (vedi Figura 6) lascia intendere bene come esso debba

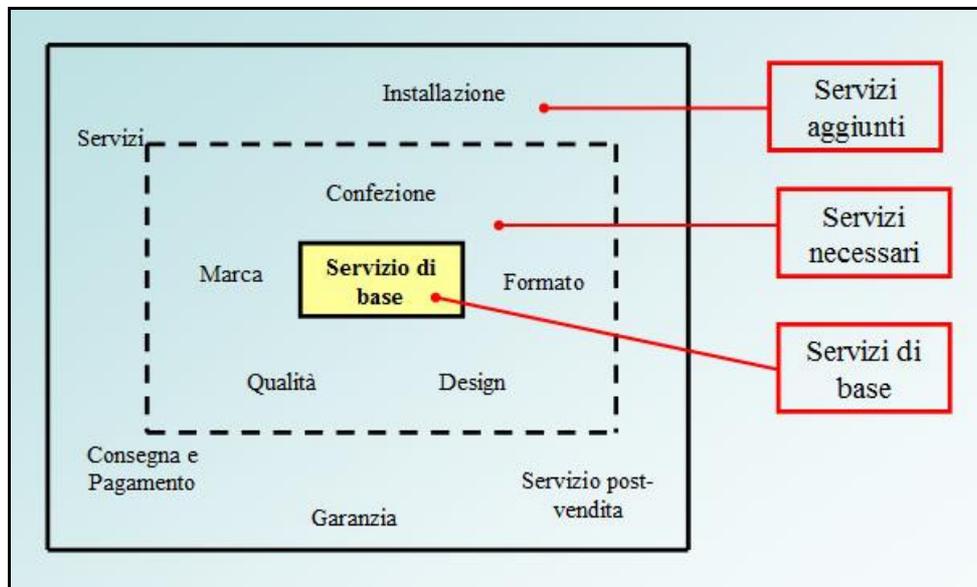
---

<sup>47</sup> Kotler P., Keller K. L., *Il marketing del nuovo millennio*, Paravia Bruno Mondadori Editori, 2007.

<sup>48</sup> Levitt parla di “paniere di attributi” distinguendo tra il “servizio base” offerto da un prodotto e i “servizi supplementari”; il primo corrisponde al valore funzionale del prodotto, cioè il vantaggio di base offerto da ciascuna marca che opera in quella categoria di prodotto; i secondi si differenziano a seconda della marca e del prodotto e vengono suddivisi in “servizi necessari” e “servizi aggiunti”. I servizi necessari fanno riferimento alle modalità di produzione del servizio di base e tutto ciò che ad esso si accompagna (*design*, confezione, formato, qualità); i servizi aggiunti sono invece i vantaggi non direttamente legati al servizio di base e che costituiscono un “di più” offerto dal produttore al cliente (servizi post-vendita, installazione, garanzia, consegna) - Levitt T., *Marketing Imagination*, Sperling & Krupfer, Milano, 1985.

possedere una serie di caratteristiche tangibili e intangibili che nel complesso vanno a determinare il valore attribuitogli dal cliente.

**Figura 6: Il prodotto come paniere di attributi**



Fonte: Levitt 1985.

Sulla base di quest'ultima definizione, l'impresa, dopo aver deciso se offrire sul mercato estero lo stesso prodotto che essa produce e commercializza nel Paese di origine oppure se svilupparne di nuovi, individua un prodotto che possa essere potenzialmente attraente per il mercato estero e valuta se e in che misura standardizzarlo o, al contrario, adattarlo alle peculiarità locali agendo sugli attributi (aggiungendone o eliminandone a seconda dei risultati che emergono dall'analisi dei bisogni nel mercato di riferimento).

Le strategie di prodotto che possono essere perseguite dall'impresa nei mercati internazionali si possono distinguere in:

- Strategia di imitazione;
- Strategia di sviluppo incrementale;
- Strategia di innovazione dei prodotti.

La prima consiste nell'avvalersi di tecnologie e innovazioni originate in altri Paesi attraverso cui affermarsi in mercati esteri, facendo leva su vantaggi comparati nei fattori della produzione; in tal caso l'obiettivo è quello di acquisire quote crescenti della domanda del Paese estero selezionato, mediante la realizzazione di prodotti a bassa intensità tecnologica e standardizzati, che permettono di accrescere il fatturato praticando prezzi competitivi e avvalendosi di economie di scala e di esperienza che abbassano ulteriormente i costi di produzione.

La strategia di sviluppo incrementale prevede un continuo adattamento e miglioramento del prodotto offerto sui mercati internazionali, per la soddisfazione delle esigenze specifiche dei clienti in ognuno di essi.

Infine, la strategia di innovazione consiste nell'offrire prodotti radicalmente innovativi rispetto a quelli presenti (sul mercato prescelto) al momento del lancio; ciò permette all'impresa di evitare un confronto diretto con la concorrenza locale e di acquisire vantaggi competitivi più duraturi. Anche in questo caso è però necessario un continuo potenziamento incrementale dei prodotti, per procurare nuovi stimoli agli acquirenti.

### ***2.1.2 L'“effetto prisma” e il ruolo del Paese di origine***

Quando l'impresa colloca la propria offerta su mercati diversi da quello di origine, si può verificare che il giudizio della clientela riguardo alla capacità del prodotto di soddisfare le sue esigenze può subire delle alterazioni rispetto a quanto avviene nel mercato domestico, a causa delle diverse caratteristiche dell'ambiente locale che influiscono sul suo

posizionamento competitivo. Tali possibili alterazioni fanno riferimento al cosiddetto “effetto prisma” e cioè l’effetto deformante che le percezioni del prodotto da parte del consumatore possono subire all’estero, a causa del quale esso può non raggiungere il posizionamento desiderato. In particolare, si distingue tra:

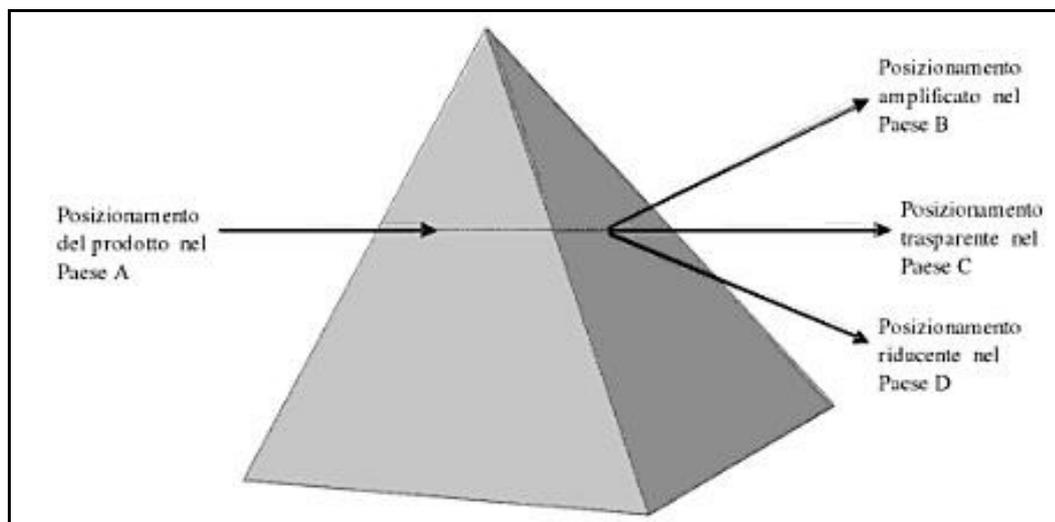
- Effetto trasparente: il prodotto è percepito e si posiziona in modo analogo a quanto avviene nel Paese di origine (in questo caso il prodotto offerto dall’impresa si qualifica come universale);
- Effetto amplificante: il prodotto si posiziona nel Paese estero più favorevolmente e raggiunge clienti di fascia superiore rispetto a quelli serviti nel mercato di origine;
- Effetto deformante: il prodotto va a soddisfare esigenze diverse rispetto a quelle del Paese di origine in quanto il *concept*<sup>49</sup> viene interpretato diversamente dai clienti esteri;
- Effetto riducente: il prodotto si posiziona negativamente e viene percepito di livello inferiore rispetto a quanto avviene nel mercato interno.

Sulla base di tali effetti e delle corrispondenti tipologie di posizionamento (vedi Figura 7), l’impresa può valutare se e come adattare il prodotto alle caratteristiche peculiari dei singoli Paesi ai quali decide di rivolgere la propria offerta, oppure se standardizzarlo e quindi lasciarlo invariato nei differenti mercati.

---

<sup>49</sup> Il *concept* di prodotto è la “promessa” fatta dal prodotto a un gruppo particolare di clienti in merito ai bisogni specifici che esso mira a soddisfare.

**Figura 7: L'effetto prisma**



Fonte: Valdani E., Bertoli G., Mercati internazionali e marketing, Egea, 2006.

Le cause alla base del fenomeno appena descritto sono da ricollegare al “*Country of Origin Effect*” e cioè all’impatto che il Paese di origine del prodotto esercita sul comportamento d’acquisto del consumatore. L’ipotesi alla base di tale teoria, ampiamente discussa nella letteratura economica, è che in alcuni casi, il Paese di origine e l’immagine che il consumatore associa ad esso siano da questi utilizzati come “sostituti dell’informazione” nella valutazione delle caratteristiche del prodotto considerato. Il *Country of Origin Effect* (d’ora in poi COE) rappresenta dunque lo strumento attraverso il quale i consumatori valutano (positivamente o negativamente, a seconda dei casi) un prodotto o servizio, basando il proprio giudizio sulle sue origini geografiche (nazionali, regionali o specifiche di una più ristretta area territoriale).

## **2.2 Il “Country of Origin Effect” e l’influenza sulla diffusione internazionale del prodotto**

### ***2.2.1 Il Paese di origine del prodotto***

Il “Paese di origine” è il territorio, l’area, la regione a cui viene associata la creazione, fabbricazione o progettazione di un prodotto o servizio. Dal punto di vista geografico, con il termine “Paese” non si intende solo “la nazione” ma in generale “l’area territoriale” e quindi eventualmente anche “la regione” o “la zona” in cui il prodotto è stato effettivamente realizzato. Ma con il termine di “*Country of origin*” non si fa riferimento solo al luogo in cui viene creato, progettato, fabbricato o in cui viene svolta l’attività di *design* del prodotto ma è possibile l’estensione anche ai casi in cui in un Paese è stata svolta unicamente l’attività di assemblaggio del prodotto o sono stati reperiti gli input dello stesso, facendo quindi riferimento alla provenienza di singole parti che lo costituiscono. Altra estensione del concetto è poi quella che considera il Paese di origine del *brand*, anche detto “*Country of ownership*” e cioè il luogo di nascita e in cui continua ad esistere il marchio aziendale. *L’American Marketing Association* ha definito la marca come “un nome, un termine, un simbolo, un design o una combinazione di questi elementi, che ha l’obiettivo di identificare beni e servizi di un venditore o gruppo di venditori, differenziandoli da quelli dei concorrenti”. Sin dagli anni Ottanta le imprese cominciarono a comprendere l’importanza della marca come bene reale, che poteva dare loro un forte vantaggio competitivo in quanto oltre a costituire una forte barriera all’ingresso dei

concorrenti sul mercato era fonte di redditività, generata dalla fedeltà dimostrata dal cliente<sup>50</sup>. Alla luce di queste ultime considerazioni, si può affermare che il Paese di origine del *brand* gioca un ruolo di rilievo nell'ambito del processo di acquisto da parte del consumatore, in quanto egli può essere in grado di riconoscerne la nazionalità e associarvi determinati valori o sensazioni positive a riguardo.

Prima di discutere come il Paese d'origine arriva ad essere considerato tra i principali indicatori delle caratteristiche di un prodotto, nell'ambito del processo di acquisto da parte del consumatore e della sua scelta tra le alternative disponibili, è utile fornire qualche definizione che permetta di distinguere bene i diversi ambiti di approfondimento.

### ***2.2.2 Immagine di prodotto, immagine di marca e immagine di Paese***

L'immagine è stata definita dalla psicologia e dal marketing come una modalità di memorizzazione multisensoriale di informazioni nella memoria di lavoro. In particolare, "l'immagine è l'insieme di opinioni, idee e impressioni che una persona ha in riferimento a un oggetto"<sup>51</sup> che possono trovare o meno riscontro negli attributi qualificanti un prodotto. L'immagine è quindi data dalle percezioni soggettive che una persona ha dell'oggetto in questione e l'elaborazione della stessa avviene sulla base delle conoscenze, di rappresentazioni sensoriali di idee, di sentimenti e ricordi evocati che vanno a richiamare esperienze passate.

---

<sup>50</sup> Lambin J.-J., *Market-driven Management*, McGraw-Hill, 2008.

<sup>51</sup> Kotler P., *Marketing Management*, Pearson, 1997.

Un'“immagine di prodotto” può essere definita come “quella particolare rappresentazione che i consumatori si formano di un prodotto reale o potenziale”<sup>52</sup> e con l'inclusione del termine “potenziale” si considera la possibilità che si abbiano anche immagini di prodotti che non esistono ancora sul mercato.

L'“immagine di marca” e l'“immagine di Paese” possono essere definite come la raffigurazione mentale, rispettivamente, di una marca e di un Paese; esse esistono nella mente del consumatore così come l'immagine di prodotto e influenzano fortemente i suoi processi di scelta proprio perché “gli atteggiamenti e le azioni delle persone nei confronti di un oggetto sono molto condizionati dall'immagine che si ha di tale oggetto”<sup>53</sup>.

Mentre l'“identità” riguarda i modi utilizzati da un'impresa per identificare o posizionare se stessa o il proprio prodotto, l'immagine è il modo in cui il pubblico percepisce l'impresa o i suoi prodotti. Più nello specifico, con riferimento alla marca, il concetto di identità può riferirsi ad una serie di elementi:

- L'“aspetto fisico”: gli attributi tangibili;
- La “personalità”: le caratteristiche della marca che possono essere descritte e misurate usando i tratti tipici dei caratteri umani;
- La “cultura”: l'insieme dei valori attorno ai quali ruota la marca, influenzati dall'area geografica di origine;
- La “relazione” tra la marca e i consumatori;
- La “riflessione”: il modo in cui i consumatori che fanno uso della marca desiderano essere visti;

---

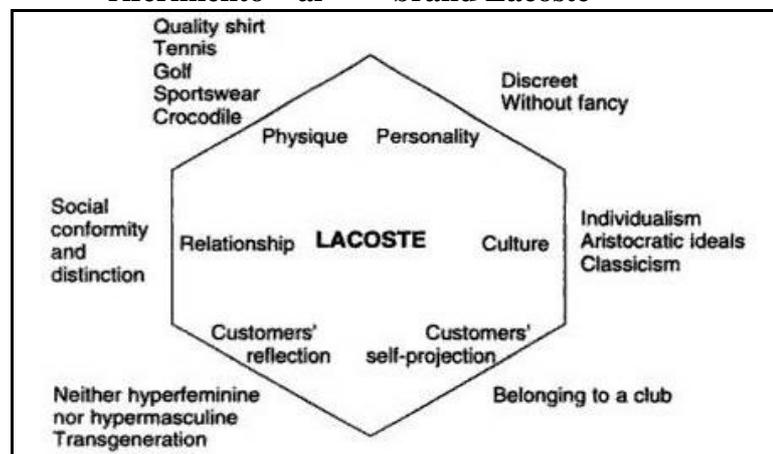
<sup>52</sup> Vedi nota 49, pagina 59.

<sup>53</sup> Vedi nota 49, pagina 59.

- L'“immagine di sé”: l'immagine che si ha di se stessi nell'utilizzo della marca.

Tali punti fanno riferimento al “prisma dell'identità di marca”<sup>54</sup>, così chiamato in quanto definisce l'identità di marca attraverso le sei facce della figura tridimensionale (vedi Figura 8)<sup>55</sup>.

**Figura 8: Il prisma dell'identità di marca con riferimento al brand Lacoste**



Fonte: Bassani M., Sbalchiero S., *Brand design. Costruire la personalità di marca vincente*, Alinea Editrice, 2001.

<sup>54</sup> Krapferer J. N., *The New Strategic Brand Management*, London, Kogan Page, 2004.

<sup>55</sup> Lacoste nasce nel 1933, anno in cui il fondatore, René Lacoste propone la sua polo in cotone *piquet*, ornata dal piccolo coccodrillo, fondendo l'eleganza della camicia e la praticità della *t-shirt* in un unico prodotto, pensato inizialmente per i soli giocatori di tennis. In figura vediamo rappresentati gli elementi del prisma: l'aspetto fisico è dato dal prodotto base, la polo, la sua nota qualità, il simbolo del coccodrillo e l'associazione a sport quali il tennis e il golf; la personalità che il *brand* comunica è “discreta e senza eccessi”; la cultura è classica e individualista, ispirata ad ideali aristocratici; la relazione tra Lacoste e la sua clientela si basa sulla distinzione e sull'elevazione sociale che la prima offre alla seconda; l'“immagine riflessa” è unisex, transgenerazionale e di classe media; infine, l'“immagine di sé” che Lacoste consente di esprimere al consumatore è quella di un individuo che si distingue e appartiene ad un *club*.

L'“immagine di marca” è invece l'insieme delle rappresentazioni mentali, cognitive e affettive che una persona o un gruppo di persone ha di una marca o di un'impresa e presenta tre diversi livelli di analisi:

- L'“immagine percepita”: il modo in cui il segmento di riferimento vede e percepisce la marca;
- L'“immagine reale”: la realtà della marca con i suoi punti di forza e di debolezza;
- L'“immagine desiderata”: il modo in cui il responsabile della marca desidera che essa sia percepita dal target di riferimento e ricollegata all'identità della marca.

L'immagine di marca e l'immagine di Paese possono entrambe intervenire alterando la percezione che il consumatore ha dei prodotti dell'impresa.

### ***2.2.3 Il ruolo dell'informazione sul Paese d'origine***

Il ruolo dell'informazione sul Paese di origine del prodotto è stato studiato secondo due differenti prospettive: quella dell'“effetto alone” (*halo construct*) e quella dell'“effetto sintesi” (*summary construct*)<sup>56</sup>.

L'“effetto alone” fa riferimento all'influenza esercitata dall'informazione riguardo al Paese di origine del prodotto nel caso in cui il consumatore, in fase di valutazione pre-acquisto, non ha maturato alcuna esperienza diretta nei suoi confronti o rispetto ai prodotti che da esso provengono ed è perciò impossibilitato ad inferire informazioni

---

<sup>56</sup> Han C. Min, “Country Image: Halo or Summary Construct?”, *Journal of Marketing Research*, vol 26, 1989.

sulla qualità basandosi su altri prodotti aventi la stessa origine. “L’inferenza è una convinzione che non è esplicitamente e direttamente basata su informazioni presenti nell’ambiente e costituisce una componente chiave del processo interpretativo del consumatore. Le inferenze sono interpretazioni attraverso le quali i consumatori colmano le lacune nell’ambito delle informazioni che ricevono: nel far ciò spesso utilizzano gli attributi tangibili del prodotto come spunti per fare ipotesi su attributi immateriali, conseguenze e valori non direttamente verificabili”<sup>57</sup>. Quindi, data la carenza di informazioni sulla qualità complessiva del prodotto, il consumatore in questione farà riferimento alle proprie convinzioni e alle informazioni possedute circa il Paese negli ambiti più disparati (anche non attinenti alla sfera della sua attività di produzione) e alle più svariate fonti; farà perciò appello a indicazioni avute in merito al Paese da parenti o amici, dai *mass media* e al complesso delle informazioni possedute sullo stesso (caratteristiche geografiche, situazione politico-economica). In questo caso, i consumatori usano quindi l’immagine del Paese di produzione come indicatore di qualità perché non possono in alcun modo valutare, precedentemente all’acquisto e al consumo, il profilo qualitativo del prodotto.

Con l’“effetto sintesi”, invece, il consumatore risale alla sua esperienza passata con altri beni originari del Paese in questione per formare un giudizio riguardo al prodotto che sta valutando, basandosi quindi sulle caratteristiche intrinseche ed estrinseche dei prodotti da esso provenienti e con cui egli ha avuto un’esperienza diretta; è possibile anche che il consumatore risalga a fonti di informazioni non dirette quali

---

<sup>57</sup> Dalli D., Romani S., *Il comportamento del consumatore. Acquisti e consumi in una prospettiva di marketing*, Franco Angeli, 2004.

quelle interpersonali o i mezzi di comunicazione di massa. A titolo di chiarimento, le qualità “intrinseche” sono parte integrante del prodotto e la manipolazione di esse modifica il prodotto (ad esempio, il gusto, il design, la performance) mentre le qualità “estrinseche” invece riguardano aspetti che, se manipolati, non rendono differente il prodotto (ad esempio il prezzo, la marca, il *packaging*) e l’informazione sul Paese di origine rientra tra esse.

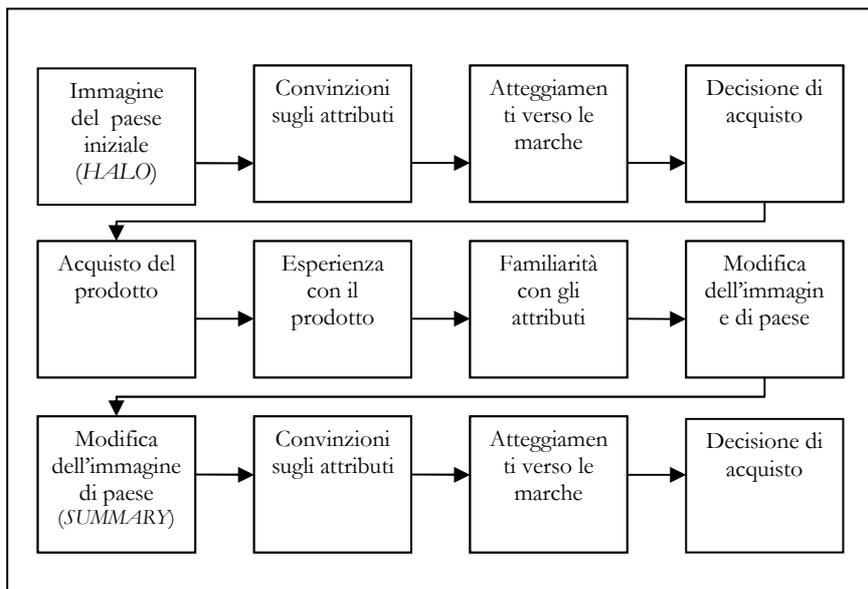
I due effetti sono tra loro collegati e ciò è spiegato mediante un “modello dinamico”<sup>58</sup> (vedi Figura 9) che individua, nell’approccio del consumatore al prodotto originario di un dato Paese, tre diverse fasi consecutive:

1. L’immagine del Paese opera come un alone, influenzando aspettative e convinzioni nei confronti degli attributi dei prodotti e quindi gli atteggiamenti verso tali prodotti e marche;
2. Dopo l’acquisto, l’esperienza maturata funge da sintesi e fa sì che il consumatore acquisisca familiarità con gli attributi del prodotto e di conseguenza riveda l’immagine del Paese di origine del bene;
3. La nuova immagine del Paese formatasi nella mente del consumatore va ad alimentare nuove aspettative nei confronti degli attributi del prodotto.

---

<sup>58</sup> Jaffe E. D., Nebenzahl I. D., *National Image and Competitive Advantage. The Theory and Practice of Country of Origin Effects*, Copenhagen Business School Press, 2001.

**Figura 9: Effetto alone ed effetto sintesi, “modello dinamico”**



Fonte: Jaffe e Nebenzahl, 2001.

Si può verificare che la distorsione dell'immagine del Paese nella percezione del consumatore sia voluta dall'impresa stessa, si tratta dei casi di utilizzo di “immagini parzialmente legittime” o “prestate”. Nel primo caso, al prodotto viene attribuita un'origine diversa da quella effettiva perché il consumatore conosce la nazionalità dell'impresa o del *brand* e automaticamente associa il prodotto ad essa (pur non essendo stato fabbricato in quel posto); è il caso dei prodotti “ibridi”, prodotti in una nazione e “brandizzati” in un'altra. Sempre più di frequente, infatti, si verifica che il Paese di origine del *brand* non corrisponde a quello in cui il prodotto viene realizzato, per i vantaggi che l'impresa può ottenere dalla collocazione delle attività produttive all'estero.

Altro caso è quello del prodotto al quale viene attribuita un'origine del tutto diversa da quella reale, unicamente per effetto del *brand*, il cui *naming* fa riferimento ad una lingua straniera (ad esempio, Tod's è un marchio italiano ma il *naming* fa pensare ad origini inglesi).

Si farà riferimento a questi ultimi temi in maniera più approfondita e con gli opportuni riferimenti teorici nei paragrafi che seguono.

Si può fin qui asserire che la percezione dell'immagine di un Paese è influenzata da componenti di vario tipo, riferibili a caratteristiche sociali, economiche, culturali o politiche del Paese, a sentimenti avvertiti nei suoi confronti o, ancora, a stereotipi, cioè preconetti radicati riguardo ad esso. L'impresa cercherà di agire su tali componenti e di potenziare o inibire l'immagine del Paese verso cui il consumatore mostra atteggiamenti (determinati dalle componenti sopra elencate) rispettivamente positivi o negativi.

## **2.3 L'effetto "Country of Origin" nella letteratura economica internazionale**

### ***2.3.1 Cenni introduttivi***

Il tema riguardante il Paese di provenienza quale variabile in grado di influenzare le percezioni e valutazioni dei consumatori durante la fase di acquisto dei prodotti è stato nel corso degli anni ampiamente trattato dalla letteratura economica internazionale.

Il "*Country of Origin Effect*" si definisce come "l'influenza, positiva o negativa, che il Paese di produzione può avere sui processi di scelta o sui successivi comportamenti del consumatore"<sup>59</sup>.

---

<sup>59</sup> Samiee S., "Costumer Evaluation of Products in Global Market", Unpublished paper, College of Business Administration, University of Carolina, 1987.

In linea generale, dagli studi in materia è emerso, come già accennato, che quando i consumatori non conoscono le qualità intrinseche del prodotto estero, essi usano l'informazione riguardo al suo Paese di origine per valutarlo ed essa influisce notevolmente sulle loro intenzioni d'acquisto. In tali casi, l'immagine stereotipata del Paese di origine che i consumatori richiamano alla loro mente avrà un forte impatto sulla decisione d'acquisto proprio perché essi hanno la necessità di utilizzare le loro limitate esperienze o le informazioni che possiedono per formare i loro atteggiamenti o giudizi in merito ai prodotti esteri (in assenza di altre informazioni).

Riportando alla memoria determinate esperienze o informazioni associate al Paese di riferimento, il soggetto acquirente sarà quindi portato a categorizzare il prodotto e ad assumere, a seconda dei casi, un atteggiamento favorevole o sfavorevole nei suoi riguardi e quindi a valutare o meno l'idea di acquistarlo<sup>60</sup>. Bisogna però considerare che determinate immagini di Paese possono non rivelarsi utili e addirittura avere un effetto dannoso; questo accade in genere quando l'impresa si confronta con nuovi clienti o entra in nuovi mercati<sup>61</sup>.

Riguardo ai contributi teorici, sono stati individuati due macro-periodi di riferimento:

1. dal 1965 al 1982 (studi “*single-cue*”);
2. dal 1982 in poi (studi “*multi-cue*”)<sup>62</sup>.

---

<sup>60</sup> Chen H.-C., “The Effect of Country of origin on First-Mover Advantage”, doctoral dissertation, Saint Louis University, 1995.

<sup>61</sup> Khanna, Sri Ram, “Asian Companies and the Country Stereotype Paradox: An Empirical Study”, *Columbia Journal of World Business*, 21 (2), 29-38, 1986.

<sup>62</sup> Dinnie K., “Country-of-origin 1965-2004: A literature review”, *Journal of Consumer Behaviour*, Vol. 3, No. 2, pp. 165-213, 2004.

L'approccio di tipo “*single-cue*” studia gli effetti del Paese di provenienza del prodotto sulle scelte dei consumatori senza considerare la presenza di altre variabili in grado di influenzarne il comportamento; ciò ha portato inevitabilmente a una sopravvalutazione del fenomeno e per questo motivo, col tempo, grazie a metodologie di ricerca sempre più affinate, si è passati ad un approccio “*multi-cue*”, che valutasse l'impatto del Paese di origine in termini relativi e non assoluti, mettendo la variabile *Country of origin* in relazione ad una molteplicità di fattori che influiscono sul processo decisionale durante la fase di acquisto dei prodotti.

Negli ultimi anni, col rafforzarsi di dinamiche proprie di un mondo ormai pienamente globalizzato (quali, ad esempio, la crescente concorrenza esercitata dalle economie emergenti e la ricerca di economie di costo attraverso la standardizzazione dei processi produttivi), il concetto di Paese di origine è visto sempre più in chiave strategica dalle imprese, che mirano a sfruttare al meglio il vantaggio competitivo che questa leva del marketing può offrire.

### ***2.3.2 Il primo filone di studi: l'approccio “single-cue”***

Partendo dall'approccio *single-cue*, ciò che si è cercato di dimostrare scientificamente è l'esistenza di effetti tangibili sul comportamento dei consumatori dovuti al Paese di provenienza dei prodotti<sup>63</sup>. A tale scopo è stata condotta una indagine che consisteva nel far valutare a un gruppo di studenti del Guatemala il livello qualitativo di alcune categorie di

---

<sup>63</sup> Schooler R. D., “Product bias in the Central American common market”, *Journal of Marketing Research*, Vol. 2, No. 4, pp. 394-397, 1965.

prodotti, identici tra loro, ma recanti una falsa etichetta di provenienza, indicante quattro diversi Paesi dell'America Centrale: il loro Paese (il Guatemala), il Messico, la Costa Rica e El Salvador. Gli studenti diedero un giudizio positivo ai prodotti del proprio Paese e del Messico, mentre valutarono negativamente i prodotti provenienti dalla Costa Rica e da El Salvador a causa delle ostilità esistenti tra il Guatemala e questi due Paesi confinanti.

Negli anni a seguire, altre ricerche confermarono la presenza di stereotipi che intervenivano influenzando i consumatori quando questi si trovavano a dover valutare delle produzioni straniere<sup>64</sup>, ma si arrivò ad argomentare che essi, se non fortemente radicati, possono essere modificati con un'adeguata campagna di marketing<sup>65</sup>.

Si è poi compreso che anche il livello di sviluppo di un Paese può incidere notevolmente sulla percezione dei prodotti che da questo provengono. Si riscontrò infatti come i prodotti “*made in USA*” venivano spesso preferiti rispetto a beni prodotti in Paesi meno avanzati<sup>66</sup>. Per contrastare il pregiudizio negativo riguardo ai Paesi meno sviluppati, fu proposta una soluzione: sostituire l'etichetta di provenienza nazionale con una che facesse riferimento ad un'area geografica più estesa (ad es. “*made in Latin America*” o “*made in Asia*”)<sup>67</sup>.

---

<sup>64</sup> Reiersen C., “Are foreign products seen as national stereotypes?”, *Journal of Retailing*, Fall, pp. 33-40, 1966.

<sup>65</sup> Reiersen C., “Attitude changes toward foreign products”, *Journal of Marketing Research*, Vol. 4, Nov, pp. 385-387, 1967.

<sup>66</sup> Gaedeke R., “Consumer attitudes toward products 'made in' developing countries”, *Journal of Retailing*, Vol. 49, Summer, pp. 13-24, 1973.

<sup>67</sup> Schooler R.D. e Sunoo D.H., “Consumer perceptions of international products”, *Social Science Quarterly*, Vol. 49, March, pp. 886-890, 1969.

Altra osservazione che venne fatta fu quella riguardo alla “dinamicità” dell’atteggiamento nei confronti del Paese di origine; si arrivò ad affermare che “il *made in* rappresenta la fotografia, la reputazione, lo stereotipo che gli uomini d'affari e i consumatori associano ai prodotti di uno specifico Paese”<sup>68</sup> e, dunque, si tratta di un’immagine appartenente ad un particolare contesto storico. A supporto di questa tesi, ulteriori studi fecero emergere differenze percettive, rispettivamente dei consumatori indiani per i prodotti inglesi e dei consumatori americani per quelli dell’URSS, in particolari momenti storici<sup>69</sup>. Il mutamento nel tempo delle preferenze dei consumatori riscontrato con riferimento ai prodotti dei Paesi stranieri, difficilmente è stato individuato riguardo ai prodotti realizzati nel loro Paese di origine, rispetto ai quali la percezione risulta essere quasi sempre positiva<sup>70</sup>.

In merito a questo primo tipo di approccio (*single-cue*), sono stati identificati alcuni importanti punti di debolezza: un primo limite riguarda la non significatività dei campioni utilizzati, dato il largo uso, negli studi effettuati, di studenti o di specifiche categorie di persone in luogo di una più generica e ampia classe di consumatori. A ciò si è aggiunta la critica rispetto al fatto che la maggior parte delle indagini ha riguardato esclusivamente determinate aree geografiche (Asia o America) e non potessero, perciò, essere tratte conclusioni certe e universalmente valide.

---

<sup>68</sup> Nagashima A., “A comparison of Japanese and US attitudes towards foreign products”, *Journal of Marketing*, Vol. 34, No. 1, pp. 68-74, 1970.

<sup>69</sup> Krishnakumar P., “An exploratory study of influence of country of origin on the product images of persons from selected countries”, PhD dissertation, University of Florida, 1974.

<sup>70</sup> Bilkey W. J., NES E., “Country-of-origin effects on product evaluations”, *Journal of International Business Studies*, Vol. 13, No. 1, pp. 89-100, 1982.

### 2.3.3 Il secondo filone di studi: l'approccio "multi-cue"

Ciò che l'approccio *multi-cue* fa emergere è che quanto più numerosi sono gli attributi del prodotto considerati, tanto più moderato risulta l'effetto esercitato dal Paese di provenienza nel processo decisionale del soggetto acquirente. Sono state quantificate le differenze che intercorrono tra i due diversi approcci in termini di effetto del Paese di provenienza sulla valutazione dei consumatori rispetto alla qualità percepita del prodotto: negli studi *single-cue* il Paese di origine risulta incidere per il 30 per cento, mentre negli studi *multi-cue* solo per il 16 per cento. E ancora, studiando l'effetto del Paese di origine sulle intenzioni d'acquisto, è venuto fuori che, anche in tal caso, l'effetto viene smorzato passando dal 19 al 3 per cento quando si valuta la provenienza in combinazione ad altri attributi<sup>71</sup> del prodotto.

Un più recente studio ha cercato di spiegare le ragioni per le quali l'effetto *Country of origin* risulti meno significativo di quanto inizialmente supposto e si è arrivati alla conclusione che affinché il processo di acquisto del consumatore risulti da questo condizionato è necessario in primo luogo che egli consideri pertinente l'informazione sull'origine del prodotto rispetto alla propria scelta (e questo varia a seconda della categoria di prodotto considerata); inoltre, occorre che l'importanza attribuita alla provenienza del prodotto sia tale da indurlo ad investire tempo ed energie nella ricerca e nella comparazione di provenienze alternative. Negli altri casi, quando cioè viene a mancare un alto coinvolgimento psicologico nella fase di acquisto di determinate

---

<sup>71</sup> Peterson R. A., Jolibert A. J. P., "A Meta-Analysis of Country-of-origin Effects", *Journal of International Business Studies*, Vol. 26, No. 4, pp. 883-900, 1995.

tipologie di beni, l'informazione sul Paese di origine viene spesso messa in secondo piano privilegiando altre caratteristiche, quali ad esempio il prezzo, il *brand*, la garanzia<sup>72</sup>.

Questo secondo filone di studi provvede ad un'analisi ben più profonda del fenomeno fin qui considerato, contemplando le numerose variabili connesse al prodotto, al consumatore e all'ambiente economico di riferimento. Alcuni autori hanno ricondotto il processo sotteso alla relazione tra *Country of origin* e comportamento dei consumatori stranieri a tre componenti principali che interagiscono tra loro:

- la sfera cognitiva;
- la sfera affettiva;
- la sfera normativa.

Nella componente cognitiva, l'immagine del Paese funge da indicatore della qualità del prodotto e dei suoi singoli attributi (ad esempio dell'affidabilità o della resistenza) e più precisamente, in assenza d'informazioni dettagliate sul livello qualitativo del bene, il consumatore perviene ad una valutazione soggettiva sostituendo le informazioni mancanti con ciò che conosce riguardo al Paese di produzione nel suo complesso o nel particolare settore di appartenenza del bene, secondo i meccanismi, già descritti (vedi paragrafo 2.2.3), previsti dall'effetto alone o dall'effetto sintesi.

La componente affettiva si manifesta nell'evocazione, tramite l'immagine del Paese di origine del prodotto, di un valore affettivo (ad esempio nel caso in cui si è stati in vacanza in quel dato Paese) o

---

<sup>72</sup> Usunier J. C., "Le pays d'origine du bien influence-t-il encore les évaluations des consommateurs?", *Revue Francaise du Marketing*, n. 189-190, 2002.

simbolico (ad esempio l'associazione ad una certa identità nazionale o status sociale).

Infine, nella componente normativa, l'acquisto è legato alla volontà o meno di supportare l'economia di un determinato Paese o di considerare di qualità superiore i prodotti da esso provenienti, in base al livello di condivisione della sua politica o della sua condotta.

Numerose sono le variabili che influiscono sull'intensità degli effetti del *Country of origin* ed è possibile raggrupparle a seconda che si riferiscano ad aspetti:

- che qualificano il consumatore;
- che riguardano il prodotto e/o il Paese cui esso è associato;
- che sono connessi alla marca<sup>73</sup>.

Per quanto concerne la prima categoria, l'aspetto più indagato in letteratura riguarda sicuramente le caratteristiche demografiche e culturali dell'acquirente (età, sesso, reddito, livello d'istruzione, grado di etnocentrismo, ecc.). Numerosi studi sembrano concordare sulla relazione diretta tra livello di reddito/istruzione e preferenza verso le produzioni straniere e inversa tra quest'ultima e l'età. Questo può essere spiegato dalla maggiore propensione dei giovani, delle persone benestanti e più scolarizzate a interagire con culture diverse dalla propria<sup>74</sup>. Riguardo al genere dei consumatori vi sono pareri discordanti: c'è chi sostiene che gli uomini siano più propensi ad acquistare prodotti

---

<sup>73</sup> Valdani E., Bertoli G.,  *Mercati internazionali e marketing*, Egea, Milano, 2010.

<sup>74</sup> Smith W. R., "Country-of-origin bias: a regional labeling solution", *International Marketing Review*, Vol. 6, No. 10, pp. 4-12, 1993.

nazionali<sup>75</sup>, chi ritiene l'esatto opposto<sup>76</sup> e chi già precedentemente non aveva riscontrato nessun tipo di correlazione evidente<sup>77</sup>.

Ampio risalto in letteratura è stato dato inoltre agli atteggiamenti “patriottici”<sup>78</sup> (propri dei consumatori che ritengono i prodotti nazionali superiori rispetto a quelli esteri) ed “etnocentrici”<sup>79</sup> (dei consumatori che ritengono che l’acquisto di prodotti nazionali contribuisca a sostenere l’economia del proprio Paese), sulla base dei quali verranno preferiti i prodotti nazionali rispetto agli altri indipendentemente da altre caratteristiche; tale propensione può ovviamente indurre l’acquirente a sovrastimare la qualità dei prodotti domestici e sottostimare quella dei beni esteri<sup>80</sup>.

Altri aspetti connessi al consumatore studiati in letteratura riguardano il livello di coinvolgimento e il rischio percepito nel processo di acquisto. Alcuni autori sostengono che quanto più l’acquisto è reputato importante, tanto minore sembra essere la rilevanza attribuita al Paese di provenienza del prodotto, perché viene data una maggiore attenzione a

---

<sup>75</sup> Johansson J. K., Douglas S. P., Nonakai I., “Assessing the impact of country of origin on product evaluations: a new methodological perspective”, *Journal of Marketing Research*, Vol. 22, No. 4, pp. 388-396, 1985.

<sup>76</sup> Usunier J. C., Cestre G., “Product Ethnicity: Revisiting the Match between Products and Countries”, *Journal of International Marketing*, Vol. 15, No. 3, pp. 32-72, 2007.

<sup>77</sup> Anderson W., Cunningham W., “Gauguin Foreign Product Promotion”, *Journal of Advertising Research*, Vol. 12, pp. 29-34, 1972.

<sup>78</sup> Han C. M., Terpstra V., “Country of Origin Effects for Uni-National and BiNational products”, *Journal of International Business Studies*, Vol. 16, Summer, pp. 235-256, 1988.

<sup>79</sup> Shimp T. A., Sharma S., “Consumer ethnocentrism: construction and validation of the CETSCALE”, *Journal of Marketing Research*, Vol. 26, August, pp. 280-289, 1987.

<sup>80</sup> Watson J., Wright K., “Consumer ethnocentrism and attitudes toward domestic and foreign products”, *European Journal of Marketing*, Vol. 34, No. 9/10, pp. 1149-1166, 2000.

tutti gli altri attributi del bene<sup>81</sup>; ciò tuttavia non risulta essere sempre vero, pare infatti che l'origine del prodotto ha effetti sulla scelta d'acquisto solo se tale informazione è ritenuta sufficientemente importante da indurre il consumatore a investire risorse nella ricerca di alternative e questo è più plausibile per prodotti verso i quali il grado di coinvolgimento è maggiore<sup>82</sup>. Per quanto riguarda il rischio percepito nell'acquisto, invece, si ritiene che il consumatore percepisca un rischio più ridotto acquistando beni provenienti dal proprio Paese<sup>83</sup>.

Infine, è emerso da alcuni studi come la rilevanza dell'effetto Paese sul comportamento del consumatore vari in funzione della fase del processo decisionale di acquisto del cliente. In particolare, man mano che dalla percezione qualitativa del prodotto ci si sposta all'intenzione di acquisto vera e propria, l'importanza che ricopre il Paese di provenienza tende a diminuire.

Un secondo insieme di variabili fa riferimento al prodotto e al Paese cui esso è associato. Sotto il profilo economico, politico e culturale, l'immagine di un dato Paese è in grado di influenzare le intenzioni d'acquisto di un consumatore estero indipendentemente dal giudizio sulla qualità posseduta dai prodotti stessi<sup>84</sup>. In merito all'immagine di un Paese, alcuni studi hanno rilevato l'esistenza nella mente dei consumatori di una sorta di “gerarchia tra Paesi” rispetto alla quale vengono espresse

---

<sup>81</sup> Ahmed S.A., D'Astous A., “A cross-national evaluation of made in concept using multiple cues”, *European Journal of Marketing*, Vol. 27, No. 7, pp. 39-52, 1993.

<sup>82</sup> Vedi nota 70, pagina 73.

<sup>83</sup> Lumpkin J. R., Crawford J. C., Kim G., “Perceived risk as a factor in buying foreign clothes”, *International Journal of Advertising*, No. 4, pp. 157-161, 1985.

<sup>84</sup> Wang C., Lamb C. W., “The impact of selected environmental forces upon consumers' willingness to buy foreign products”, *Journal of Academy of Marketing Science*, Vol. 11, Winter, pp. 71-84, 1983.

valutazioni e giudizi; tali “graduatorie” possono essere molto variabili nel tempo<sup>85</sup>. L'effetto, inoltre, è tanto più marcato se riferito a prodotti ai quali è associato un Paese con una particolare tradizione produttiva (ad esempio: la moda italiana, i profumi francesi, il cioccolato svizzero, ecc.<sup>86</sup>). L'effetto del *Country of origin* non è però significativo nella stessa misura per tutte le tipologie di prodotti: un Paese può essere apprezzato per alcune tipologie di beni e non per altre (ad esempio, i prodotti elettronici giapponesi godono di un elevato livello di qualità percepita, a differenza del cibo, considerato di qualità ben più bassa<sup>87</sup>). Un ulteriore aspetto da menzionare è la relazione tra *Country of origin* e ciclo di vita del prodotto. Si è riscontrato, a tal proposito, che nelle campagne di marketing il riferimento all'origine del prodotto dell'impresa viene maggiormente enfatizzato nelle prime fasi del ciclo di vita, mentre tende a perdere di importanza nelle fasi di crescita e maturità<sup>88</sup>; ciò avviene perché si ritiene che rispetto a una strategia incentrata sul *brand*, la focalizzazione sul Paese di provenienza risulta più incisiva e permette di raggiungere più rapidamente un ritorno sulle vendite.

Alcuni autori si sono poi chiesti se la marca sia più influente rispetto al Paese di origine del prodotto nell'ambito del processo di valutazione del consumatore e i pareri raccolti a riguardo sembrano essere

---

<sup>85</sup> Vedi nota 68, pagina 73.

<sup>86</sup> Baumgartner G., Jolibert A., “The Perception of Foreign Products in France”, *Advances in Consumer Research*, Vol. 16, pp. 603-605, 1977.

<sup>87</sup> Kaynak E., Kucukemioglu O., Hyder A. S., “Consumers' country-of-origin (COO) perceptions of imported products in a homogenous less-developed country”, *European Journal of Marketing*, Vol. 34, No. 9/10, pp. 1221-1241, 2000.

<sup>88</sup> Niss H., “Country-of-origin marketing over the product life cycle: a Danish case study”, *European Journal of Marketing*, Vol. 30, No. 3, pp. 6-22, 1996.

discordanti, ma ciò che sicuramente è stato evidenziato è l'importanza della "familiarità" con il *brand*: man mano che i consumatori diventano familiari con un dato *brand*, il peso dell'effetto *Country of origin* tende a ridimensionarsi.

#### ***2.3.4 Leve strategiche d'impresa alla luce dell'approccio "multi-cue"***

L'impresa che desidera collocare la propria offerta sui mercati esteri deve, sulla base di quanto esposto finora, necessariamente prestare attenzione all'impatto esercitato dall'immagine del proprio Paese quale origine del prodotto offerto e capire come l'informazione riguardo alla provenienza geografica di un prodotto arrivi ad influenzare la decisione d'acquisto del consumatore.

Come indagato nell'ambito degli studi *multi-cue*, le condizioni necessarie affinché l'informazione relativa al Paese di origine possa arrivare ad essere considerata una variabile del processo di acquisto da parte del destinatario del prodotto d'impresa<sup>89</sup> sono, come già menzionato, diverse; la prima condizione è che l'informazione venga considerata come pertinente rispetto alla scelta da effettuare e ciò dipende non di rado dalla categoria di prodotto considerata e dalla fama che il Paese ha conquistato nel tempo in merito a quella particolare tradizione produttiva. Sulla base della consapevolezza riguardo a tali associazioni "prodotto-Paese", le imprese fanno in modo che nelle proprie campagne pubblicitarie esse siano evocate tramite allusioni verbali o l'utilizzo di immagini e simboli che richiama il Paese di

---

<sup>89</sup> Vedi nota 70, pagina 73.

origine. Altra condizione è data dall'importanza attribuita a questo tipo di informazione, che deve essere tale da indurre il consumatore a spendere tempo nella sua ricerca e nella comparazione con origini alternative. Questo si verifica in genere nei casi di prodotti ad elevato coinvolgimento emotivo o psicologico (in questi casi, infatti, se il prodotto ha la stessa nazionalità del consumatore o proviene da Paesi verso cui egli ha un atteggiamento favorevole, ciò tenderà a rassicurarlo). Ad ogni modo, l'informazione riguardo alla provenienza geografica non è la sola variabile considerata dal soggetto acquirente e l'importanza che essa assume rispetto alle altre può dipendere da preferenze per i prodotti locali derivanti da atteggiamenti patriottici o etnocentrici (vedi paragrafo 2.3.3) oppure da preferenze per prodotti stranieri o per determinati luoghi di origine, ai quali egli associa caratteri particolarmente positivi. Tutto ciò influisce notevolmente sulle strategie di marketing che le imprese straniere devono adottare se intenzionate ad accedere in determinati mercati: a livelli elevati di "resistenza" alle produzioni di dati Paesi, le aziende che non vogliono rinunciare al segmento dei consumatori etnocentrici o patriottici dovranno ridurre l'enfasi sull'origine del prodotto e puntare verso altre caratteristiche qualitative della loro offerta<sup>90</sup>. L'importanza attribuita all'informazione sulla provenienza geografica del prodotto deve comunque essere tale da rendere secondarie o comunque meno importanti altre caratteristiche agli occhi del soggetto che valuta la possibilità di acquisto.

Altri studi, indagando il ruolo delle variabili demografiche nell'ambito del COE, hanno rilevato che il sesso, l'età e l'istruzione influiscono fortemente sulla valutazione positiva dei prodotti esteri:

---

<sup>90</sup> Silvestrelli S., "Marketing Internazionale", Ed. Clua, Ancona, 2006.

soggetti di sesso femminile, giovane età e istruzione più elevata sono in genere più favorevoli al loro acquisto<sup>91</sup>. Allo stesso modo, come si è già visto nel paragrafo precedente, il livello di sviluppo economico del Paese di origine del prodotto influirà sulla decisione di acquisto in modo che prodotti provenienti da Paesi economicamente avanzati saranno più facilmente acquistati dai consumatori<sup>92</sup> perché considerati garanzia di maggiore qualità. In tali casi saranno necessari interventi, nelle politiche di marketing, che permettano di catturare l'attenzione anche dei soggetti che sembrano essere meno favorevoli, agendo su leve in grado di stimolare il loro interesse che li distolgano dalla variabile "Paese di origine".

Perché ognuna delle condizioni appena citate possa essere presa in considerazione è ovviamente necessario che il consumatore sia in grado di reperire facilmente l'informazione relativa all'origine del prodotto e che quindi essa sia ben visibile o gli venga fornita dal venditore.

### ***2.3.5 Dimensioni rilevanti per l'immagine di Paese***

In linea generale, si può affermare che l'influenza che il Paese d'origine del prodotto esercita nell'ambito del processo d'acquisto del consumatore dipenda dalla corrispondenza percepita da questi tra le caratteristiche del Paese e le caratteristiche di successo dell'oggetto in questione. Se cioè si ritiene che il Paese o l'area geografica di origine

---

<sup>91</sup> Schooler R. D., "Bias Phenomena Attendant to the Marketing Foreign Good in the U.S.", *Journal of International Business Studies*, 2, 71-80, 1971.

<sup>92</sup> Yaprak A., *Formulating a Multinational Marketing Strategy: A Deductive, Cross-national Consumer Behavior model*, PhD Dissertation, Georgia State University, 1978.

abbia un ruolo determinante nella “riuscita” del prodotto, ciò renderà quest’ultimo di gran lunga più competitivo sul mercato.

Per analizzare la citata corrispondenza, si deve innanzitutto spiegare quali sono le dimensioni<sup>93</sup> dell’immagine di un Paese che gli conferiscono positività rispetto alla sua tradizione produttiva. Esse sono:

- Innovatività;
- *Design*;
- Prestigio;
- *Workmanship*.

La prima fa riferimento alla capacità d’innovazione del Paese e alle tecnologie che esso vanta; per “*design*” si intende lo stile, l’eleganza che è in grado di conferire ai prodotti; il “prestigio” fa riferimento all’esclusività, alla ricercatezza e alla reputazione di cui godono le marche nazionali; con “*workmanship*” si indica la qualità e affidabilità dei manufatti nazionali.

La gestione del COE richiede dunque che l’impresa provveda innanzitutto a rilevare l’immagine del proprio Paese nei territori in cui intende collocare la propria offerta; controlli che vi sia corrispondenza tra tale immagine e le caratteristiche del prodotto e in ultimo decida quale strategia attuare per raggiungere il successo.

E’ possibile individuare diverse strategie che l’impresa può mettere in atto, a seconda della relazione individuata tra immagine del Paese e caratteristiche del prodotto (vedi Figura 10).

---

<sup>93</sup> Roth M. S., Romeo G. B., “Matching Product Category and Country Image Perceptions: A Framework for Managing Country of Origin Effects”, *Journal of International Business Studies*, Winter, 1992.

**Figura 10: Il rilievo strategico dell'“effetto *made-in*”**

<b>Caratteristiche del prodotto</b>	<i>Important</i>	Effetto paese <b>positivo</b>	Effetto paese <b>negativo</b>
	<i>Non importanti</i>	Effetto paese <b>mancato</b>	Effetto paese <b>Indifferente o neutralizzato</b>
		<i>Positiva</i>	<i>Negativa</i>
		<b>Immagine del Paese di origine</b>	

Fonte: Roth e Romeo (1992).

Nel caso in cui il Paese gode di un'immagine positiva rispetto a caratteristiche importanti del prodotto (quadrante in alto a sinistra), l'associazione fra Paese e prodotto risulta favorevole e l'effetto *made in* positivo; in tal caso la provenienza geografica del prodotto può essere messa in risalto mediante un nome di marca, un packaging o una politica di comunicazione che rifletta l'immagine del Paese e amplifichi i suoi effetti positivi.

Nel caso in cui il Paese d'origine è valutato negativamente rispetto a caratteristiche importanti del prodotto, l'effetto *made in* sarà negativo, di conseguenza l'impresa dovrà cercare, al contrario di quanto visto prima, di minimizzare il legame del prodotto con il Paese in cui esso è realizzato o di ricorrere ad una immagine “prestata” o, ancora, di stringere accordi per la coproduzione in altri Paesi cui è associata un'immagine positiva, in modo da goderne indirettamente.

Il terzo caso è quello dell’“effetto Paese indifferente o neutralizzato”: l’immagine del Paese di origine è valutata negativamente ma si riflette su caratteristiche del prodotto poco importanti; in tal caso l’impresa deve cercare di rendere poco visibili le indicazioni di provenienza geografica.

Ancora, nel caso di “effetto Paese mancato” si ha che l’immagine positiva del Paese di origine denota caratteristiche secondarie e poco considerate del prodotto; l’impresa dovrà perciò cercare di intervenire per modificare l’importanza delle caratteristiche del prodotto per le quali l’immagine del Paese è valutata positivamente, in modo da sfruttare tale effetto in maniera proficua.

### ***2.3.6 Nuove opportunità di sfruttamento dell’“effetto Paese” nel mondo globalizzato***

Nel contesto globalizzato che caratterizza la realtà attuale, le imprese hanno manifestato sempre più la tendenza a frazionare il processo produttivo, collocando le diverse attività in più aree geografiche, allo scopo di massimizzare i vantaggi derivanti da tale “multilocalizzazione”; ciò ha fatto sì che l’origine di un prodotto divenisse sempre più ambigua e difficile da definire<sup>94</sup>.

La recente letteratura in materia indaga tale problema secondo due diverse prospettive<sup>95</sup>: la prima, identificabile come “*deconstruction-strategy*”, provvede a scomporre l’origine di un prodotto in un insieme di

---

<sup>94</sup> Phau I., Prendergast G., “Will country of origin be relegated to obscurity in the global reality?”, in Globalization of Business Conference, Gazimagusa, North Cyprus, 19-21 Novembre. 1998.

<sup>95</sup> Andehn M., Berg P. O., “Place-of-Origin Effects: a conceptual framework based on a literature review”, Stockholm University School of Business, Stockholm (Sweden), 2011.

sub-concetti e a spiegare singolarmente il loro effetto sul consumatore; nel dettaglio, tali concetti (alcuni dei quali sono già stati introdotti precedentemente<sup>96</sup>), sono:

- Il COM (*Country Of Manufacture*): il Paese di fabbricazione del prodotto;
- Il COB (*Country Of Brand*): il Paese di origine del brand name;
- Il COA (*Country Of Assembly*): il Paese in cui è avvenuto l'assemblaggio finale delle componenti del prodotto;
- Il COD (*Country Of Design*): il Paese in cui nasce il concept di prodotto e avviene la progettazione;
- Il COP (*Country Of Parts*): il Paese da cui proviene la maggior parte delle componenti del prodotto.

La seconda prospettiva, detta “*association-strategy*”, tende invece a considerare le associazioni fatte dai consumatori tra il prodotto o il servizio, il brand e il Paese di origine.

La *deconstruction-strategy* pone quindi risalto sugli effetti del Paese di origine (quale luogo di fabbricazione, *branding*, assemblaggio, *designing* o di origine delle singole parti) nella valutazione del prodotto in fase di acquisto e offre una serie di interessanti risultati a riguardo.

Si è riscontrato, ad esempio, che la corrispondenza tra COM e COB rende l'atteggiamento del soggetto acquirente più favorevole verso il prodotto, anche nel caso in cui un prodotto vanti una forte immagine del COB e una forte immagine del COM ma i due Paesi non corrispondano (ad esempio una macchina prodotta in Italia ma con brand giapponese). Quando invece un prodotto dalla forte immagine del COM ha una debole

---

<sup>96</sup> Vedi paragrafo 2.2.1., pagina 61.

immagine del COB (ad esempio una macchina fotografica prodotta in Messico e con marchio giapponese), non si rileva un effetto positivo sull'atteggiamento verso il prodotto, così come nel caso di forte immagine sia del COB che del COM o nel caso in cui siano entrambi deboli<sup>97</sup>.

Rispetto al COD non vi sono pareri concordanti: alcuni autori ritengono che i consumatori tendano a dare maggiore importanza al Paese di origine della produzione (COM) più che a quello di progettazione (COD) o di assemblaggio (COA), sia in caso di prodotti semplici che complessi<sup>98</sup>; altri invece sostengono che il COD sia la componente del *Country of origin* capace di esercitare un maggior peso sulla percezione qualitativa del consumatore. Secondo questi ultimi, eventuali effetti negativi generati da una scelta errata del Paese di progettazione non sono pienamente compensabili da effetti positivi derivanti dal Paese di assemblaggio o da quello dove ha sede l'impresa; al contrario, le imprese risiedenti in paesi che non hanno un'immagine positiva all'estero (ad esempio, i paesi in via di sviluppo) possono trarre vantaggio nello spostamento delle proprie attività di ricerca e sviluppo, e talvolta anche delle attività di assemblaggio, in Paesi percepiti come economicamente e qualitativamente superiori<sup>99</sup>.

---

<sup>97</sup> Carvalho S. W., Samu S., Sivaamakrishan S., "The Effect of Country-Related Brand Associations and Product Attributes on Attitude toward Unfamiliar Foreign Brands: A Schema Congruity Perspective", *Journal of International Consumer Marketing*, 23:135-150, 2011.

<sup>98</sup> Bradley F., "Country-Company interaction effects and supplier preferences among industrial buyer", *Industrial Marketing Management*, Vol. 30, No. 6, pp. 511-524, 2001.

<sup>99</sup> Li Z. G., Murray L. W., Scott D., "Global sourcing, multiple country of origin facets and consumer reactions", *Journal of Business Research*, Vol. 47, No. 2, pp. 121-133, 2000.

Altri studi ancora hanno valutato come maggiormente importante il COP rispetto al COD e al COA<sup>100</sup>, e in particolare la risposta dei consumatori risulterebbe più favorevole quando il COP e il COA coincidono<sup>101</sup>.

Nell'*association-strategy*, al contrario di quanto visto finora, il luogo fisico dove il prodotto è stato fabbricato, ideato o assemblato perde di importanza poiché ciò che conta davvero è la percezione del Paese di origine che risiede nella mente dei consumatori (*Country Of Association*)<sup>102</sup>; secondo tale approccio non è importante soffermarsi sull'esatto luogo di provenienza dell'azienda poiché è plausibile che il consumatore non sia pienamente cosciente di ciò e basi piuttosto le scelte sulle sue personali convinzioni derivanti da esperienze dirette o indirette con il prodotto e con la sua marca.

Poiché si riscontra che la percezione dei consumatori non sempre coincide con la realtà (per vari motivi, quali l'ignoranza, il disinteresse, lacune informative sull'origine del prodotto) e quindi si ha un problema di *consumer awareness*, l'impresa può sfruttare ciò a proprio vantaggio, creando adeguate politiche promozionali e di comunicazione volte a rafforzare l'associazione tra prodotto di qualità superiore e immagine del *brand* unitamente all'immagine del Paese di origine<sup>103</sup>. Diversi sono gli

---

<sup>100</sup> Quester P. G., Dzever S., Chetty S., "Country of origin effects on Purchasing Agents Product perceptions: An international Perspective", *The Journal of Business and Industrial Marketing*, Vol. 15, No. 7, pp. 479-489, 2000.

<sup>101</sup> Chao P., "The moderating effects of country of assembly, country of parts and country of design on Hybrid Product Evaluations", *Journal of Advertising*, Vol. 30, No. 4, pp. 67-81, 2001.

<sup>102</sup> Dmitrovic T., Vida I., "Consumer behaviour induced by product nationality: the evolution of the field and its theoretical antecedents", *Transformation in Business & Economics*, Vol. 9, No. 1, pp. 145-165, 2010.

<sup>103</sup> Clarke I., Owens M., Ford J. B., "Integrating country of origin into global marketing strategy", *International Marketing Review*, Vol. 17, No. 2, pp. 114-126, 2001.

strumenti che le imprese possono adottare a quest'ultimo scopo, oltre alla classica etichetta del “*made in*”<sup>104</sup>:

- l'inserimento nel nome del *brand* di suggerimenti circa la provenienza dell'impresa;
- l'adozione di immagini che simboleggiano, nell'immaginario collettivo, un particolare Paese (ad esempio, i colori o le forme stilizzate delle bandiere)<sup>105</sup>;
- la scelta, nel *naming* del *brand*, di una lingua che richiami rapidamente il Paese o l'area geografica di riferimento<sup>106</sup>.

Alcuni effetti sull'origine possono essere evocati spontaneamente dai consumatori grazie all'associazione di un Paese a particolari categorie di prodotto, senza la necessità di alcuno sforzo da parte dell'impresa (come avviene nel caso della pasta per l'Italia, del *sushi* per il Giappone o della *paella* per la Spagna)<sup>107</sup>.

### **2.3.7 Dal “Country Of Origin” al “Place Of Origin”**

Trattando la tematica del “Country of Origin Effect”, si è quasi sempre considerata l'origine dei prodotti a livello di nazione. Tuttavia

---

<sup>104</sup> O'Shaughnessy J., O'Shaughnessy N. J., “Treating the Nation as a Brand: Some Neglected Issues”, *Journal of Makromarketing*, Vol. 20, No. 56, pp. 56-64, 2000.

<sup>105</sup> Inch A., Florek M., “Prevalence of country of origin association on the supermarket shelf”, *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol. 37, No. 5, pp. 453-471, 2009.

<sup>106</sup> Harun A., Wahid A.N., Mohammad O., Ignatius J., “The concept of Culture of Brand Origin (COBO). A new paradigm in the evaluation of origin effect”, *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, Vol. 1, No. 3, pp. 282-290, 2011.

<sup>107</sup> Usunier J. C., Cestre G., “Product Ethnicity: Revisiting the Match between Products and Countries”, *Journal of International Marketing*, Vol. 15, No. 3, pp. 32-72, 2007.

recenti contributi adoperano prospettive di analisi non limitate ai confini nazionali, ma estese a nuove zone geografiche come aree regionali<sup>108</sup>, distretti<sup>109</sup> o singole città<sup>110</sup>, abbandonando quindi il concetto di *Country of origin* in luogo di un nuovo concetto di “*Place of origin*” (POO)<sup>111</sup>.

Il fatto che generalmente si studi l’effetto delle nazioni e non quello di aree geografiche più ristrette (o vaste, a seconda dei casi) è dovuto alla circostanza che è ad esse che risulta essere collegato il processo di categorizzazione e organizzazione mentale delle persone<sup>112</sup> e ciò trova particolare riscontro con riferimento al settore alimentare. I prodotti alimentari, infatti, più che altri, comportano attente valutazioni della qualità da parte dei consumatori; il livello qualitativo viene ricollegato alla salubrità e genuinità, ritenute proprietà particolarmente importanti e i consumatori tendono ad associare le caratteristiche citate alla modernità del sistema legislativo di un Paese, il quale con più probabilità conterrà norme più stringenti sulla tutela della salute dei consumatori.

Nel paragrafo successivo si vedrà come opera l’“effetto Paese” nell’ambito del processo decisionale di un consumatore che intende acquistare un prodotto di genere alimentare e come la normativa

---

<sup>108</sup> Ittersum K., Candel M., Meulenbergh M., “The influence of the image of a product's region of origin on product evaluation”, *Journal of Business Research*, Vol. 56, No. 3, pp. 215-226, 2003.

<sup>109</sup> Guerini C., *Made in Italy e mercati internazionali. La valorizzazione dell’origine geografica nelle strategie di marketing delle imprese italiane*, Egea, Milano, 2004.

<sup>110</sup> Lentz P., Holzmüller H. H., Schirrmann E., “City-of-Origin Effects in the German Beer Market: Transferring an International Construct to a Local Context”, *Advances in international Marketing*, Vol. 17, No. 17, pp. 251-274, 2006.

<sup>111</sup> Andehn M., Berg P. O., “Place-of-Origin Effects: a conceptual framework based on a literature review”, Stockholm University School of Business, Stockholm (Sweden), 2011.

<sup>112</sup> Jaworski S.P., Foshier D., “National Brand Identity & Its Effect on Corporate Brands: The Nation Brand Effect (NBE)”, *Multinational Business Review*, Vol. 11, No. 2, pp. 99-110, 2003.

nazionale e internazionale a garanzia della sua origine “certificata” o “protetta” assuma in tale ambito un peso rilevante.

## **2.4 Focus: il Country of Origin Effect in riferimento alla categoria dei prodotti alimentari**

### ***2.4.1 Il processo di acquisto di prodotti alimentari: analisi e risultati empirici***

A causa della forte competizione tra imprese internazionali sul mercato globale, molte di esse, come già visto, cercano di ridurre i costi di produzione mediante una rilocalizzazione delle loro attività produttive in Paesi meno sviluppati e attraverso l’aumento delle loro fonti d’approvvigionamento.

In settori come quello alimentare, le origini geografiche rappresentano un fattore chiave di differenziazione e aumento del valore aggiunto del prodotto per un gran numero di produttori<sup>113</sup> poiché il consumatore, al giorno d’oggi, quando decide di comprare prodotti di genere alimentare<sup>114</sup>, cerca caratteristiche quali la varietà e la qualità, e l’utilità percepita aumenta per il consumatore (attento alla qualità) che conosce la loro provenienza geografica e i metodi di produzione.

---

<sup>113</sup> Aurier P., “The Effects of perceived Conguity Between Origin, Brand and Product on the Purchase Intention of a Branded Product of origin”, *Advances in Consumer Research*, vol 34, Montpellier University, France Faitiha Fort, 2007.

<sup>114</sup> Moro D., Boccaletti S. and Scokoi P., “Innovation and consumers’ choice”, in Galizzi G., Venturini L., *Economics of Innovation: the Case of Food Industry*, Heidelberg: Physica, 23-38, 1996.

E' stato dimostrato, mediante un'analisi empirica<sup>115</sup>, che le informazioni sul Paese di origine insieme alle certificazioni europee a garanzia dell'origine protetta dei prodotti alimentari influenzano direttamente la preferenza dei consumatori riguardo alla loro scelta in sede di acquisto. Tale effetto è però stato riscontrato in specifici segmenti di consumatori, specialmente per quelli residenti nel luogo d'origine del prodotto o dei prodotti considerati.

L'analisi parte dalla constatazione che per valutare i prodotti alimentari durante la ricerca delle informazioni riguardo ad essi, i consumatori utilizzano criteri valutativi e *standards* di riferimento, nel confronto con prodotti alternativi della stessa categoria<sup>116</sup>. Gli *standards* e le specifiche ricercate nei prodotti riflettono le aspettative riguardo all'acquisto e al consumo degli stessi, nella considerazione degli obiettivi alla base della decisione d'acquisto del consumatore (ad esempio l'alta qualità). Quest'ultimo, quindi, utilizzerà le informazioni che ha a disposizione per stabilire se i prodotti cui esse fanno riferimento soddisfano o meno le sue esigenze. Tali informazioni fungono da "stimoli" che gli consentono di esprimere un giudizio anche prima dell'effettivo consumo<sup>117</sup>.

Durante la fase di codifica delle informazioni in loro possesso, i consumatori interpretano e danno significato agli stimoli per poi

---

<sup>115</sup> Van der Lans I. A., Van Ittersum K., "The role of the region of origin and EU certificates of origin in consumer evaluation of food products", *European Review of Agricultural Economics* vol 28 (4), pp.451-477, Oxford University Press, 2001.

<sup>116</sup> Engel J. F., Blackwell R. D. and Miniard P. W., *Consumer Behaviour*, 7<sup>th</sup> edition, Fort Worth TX: Dryden, 1993.

<sup>117</sup> Steenkamp J.-B. E. M., Wittink D. R., "The metric quality of full-profile judgements and the number-of-attribute-levels effect in conjoint analysis", *International Journal of Research in Marketing*, 11: 275-286, 1994.

utilizzare tali nuovi input, unitamente alle preesistenti conoscenze immagazzinate nella memoria (relative ad esempio ad esperienze passate)<sup>118</sup>, al fine di sviluppare un sistema di associazioni relative al prodotto comprendente le convinzioni nonché le personali percezioni in merito alla qualità del prodotto o dei prodotti di volta in volta considerati.

Si assume quindi che quando i consumatori si imbattono in un prodotto alimentare regionale o con specifiche indicazioni di origine durante il processo di decisione d'acquisto, le informazioni riguardo all'origine geografica innescano una serie di associazioni con il luogo di provenienza che vengono utilizzate per valutare il prodotto stesso. Due condizioni sono però necessarie affinché tali meccanismi di associazione mentale possano funzionare:

1. Una significativa porzione del segmento di mercato considerato deve conoscere bene il luogo di provenienza geografica del prodotto;
2. Le associazioni mentali che il Paese d'origine del prodotto suscita nel consumatore devono essere forti e di tipo favorevole<sup>119</sup>.

Questa seconda condizione è soddisfatta generalmente qualora il consumatore è residente o originario del Paese o della specifica area geografica di provenienza del prodotto considerato, mentre le associazioni potrebbero essere più deboli e meno lampanti se esso proviene da un Paese o da una zona esteri.

---

<sup>118</sup> Anderson J. R., Bower G. H., *Human Associative Memory*, Washington DC: Winston, 1973.

<sup>119</sup> Keller K. L., *Strategic Brand Management: New Approaches to Creating and Evaluating Brand Equity*, Upper Sadle River. NJ: Prentice-Hall, 1998.

Si dimostra che ciò che accade, nel particolare, è che il consumatore fa affidamento sull'immagine che egli ha del Paese di origine del prodotto e ne desume il livello di qualità dello stesso: il territorio di origine viene valutato sulla base della sua idoneità (percepita) a produrre il bene in questione. Per esempio, se si sostiene che più il territorio è "naturale" più il "frutto della sua terra" è genuino e sano<sup>120</sup>, il consumatore sarà in maggior misura predisposto all'acquisto. In relazione a quanto le convinzioni circa la qualità (desunta dalla provenienza) del prodotto sono forti e incontrano gli obiettivi specifici del consumatore, la preferenza per lo stesso sarà maggiore o minore. Inoltre, il Paese di origine del prodotto può evocare nel consumatore immagini riguardo alle tradizioni, alle culture, agli abitanti di quei luoghi; in tal senso, se si hanno sensazioni ed emozioni positive riguardo ad uno di questi aspetti, ciò tenderà ad influenzare positivamente la decisione riguardo alla scelta del prodotto.

Riguardo alle certificazioni di garanzia della provenienza geografica dei prodotti, si può affermare innanzitutto che essi rientrano negli stimoli informativi di tipo estrinseco, di cui si è discusso sopra. E' dimostrato che il consumatore tende a riporre fiducia nel marchio d'origine e in particolare si può affermare che le convinzioni che egli costruisce a tal riguardo assegnano al marchio due diverse funzioni: di garanzia della qualità e di sostegno economico<sup>121</sup>. Per quanto concerne la prima, il

---

<sup>120</sup> Van Ittersum K., Candel M. J. J. M., *PDO/PGI Products: Market, Supply Chain and Institutions*, Qualitative Consumer Survey Report, FAIR No. 1-CT95-306, The Netherlands: Wageningen University, 1998.

<sup>121</sup> Van Ittersum K., Candel M., J., J., M. and Thorelli F., "The market for PDO/PGI protected regional products: consumer attitudes and behaviour", in Sylvander B., Barjolle D., Arfini F., *The Socio-Economics of origin Labelled Products in Agri-Food Supply Chain: Spatial, Institutional and Co-ordination Aspects*, Paris: INRA-ESR, Actes et Communications No. 17-1, 209-221, 2000.

marchio di origine attesta l'alta qualità e l'esclusività del prodotto rispetto agli altri; la funzione di "sostegno economico" del marchio d'origine fa invece riferimento a ciò che esso comporta in termini di *performance* economica dei produttori e quindi di profitto per gli stessi o di possibilità di impiego che la produzione dei prodotti (protetti) procura nel territorio considerato.

La conclusione di tale indagine empirica è che i consumatori, come già affermato, sono influenzati sia dall'informazione riguardo al Paese di origine del prodotto che dalle specifiche certificazioni nella loro decisione d'acquisto, ma ciò si verifica in particolar modo se il target considerato è costituito da residenti o originari del Paese di origine del prodotto alimentare; emergono però altri criteri di scelta che si impongono in maniera ben più forte e questi sono di tipo intrinseco (a differenza dell'informazione riguardo al Paese di origine o al certificato di garanzia che invece sono stimoli estrinseci). E' il caso, ad esempio, dell'importanza attribuita dal compratore al colore o all'aspetto esteriore dell'olio extra vergine d'oliva.

Lo studio evidenzia che la Commissione Europea ha sovrastimato i potenziali vantaggi che le certificazioni di protezione delle indicazioni geografiche e delle denominazioni d'origine dei prodotti agricoli ed alimentari possono segnalare ai consumatori; per assicurare la sopravvivenza di certi prodotti è infatti necessario che maggiori informazioni riguardo al significato di tali certificazioni di garanzia siano rese disponibili in modo che i consumatori possano scegliere in maniera informata e desumere la convenienza ad acquistare prodotti alimentari tipici, di origine protetta, certificata o di tutt'altro tipo e origine.

### ***2.4.2 Cenni sulla disciplina giuridica in materia di denominazioni espressive della provenienza geografica dei prodotti***

Come ampiamente discusso, le indicazioni sulla provenienza geografica dei prodotti assumono un ruolo non trascurabile nel processo di acquisto da parte dei consumatori, risulta perciò interessante fare cenno alla disciplina sulla nomenclatura utilizzata per comunicare al pubblico denominazioni indicative della provenienza geografica dei prodotti e nello specifico alle denominazioni di origine dei prodotti alimentari.

Inizialmente, in ambito nazionale, era stata fatta una distinzione tra “denominazioni di origine” e “indicazioni di provenienza” sulla base della maggiore rilevanza del fattore geografico nelle prime rispetto alle seconde. La distanza tra le due nozioni si è poi andata riducendo nel tempo e si è arrivati all’unitario concetto di “indicazione geografica”, transitato dai TRIP’s<sup>122</sup> alla legge che ne ha dato attuazione (il d. lgs. n. 198/1996); tale concetto è stato poi nuovamente accoppiato a quello di “denominazione d’origine”.

Tra le norme più rilevanti in materia, di iniziativa comunitaria, vi sono il regolamento (della Comunità Economica Europea) n. 2081/1992, aggiornato dal successivo regolamento n. 806/2003, il quale forniva un quadro normativo comune di tutela per i prodotti agro-alimentari in relazione alla loro provenienza geografica, alle regole di produzione e a

---

<sup>122</sup> TRIP’s sta per “*The Agreement on Trade Related Aspects of Intellectual Property Rights*” che è un trattato internazionale promosso dal WTO (Organizzazione mondiale del commercio), al fine di fissare la disciplina in materia di tutela della proprietà intellettuale. Esso stabilisce i requisiti che le leggi dei Paesi aderenti devono rispettare per tutelare la proprietà intellettuale, nell’ambito del *copyright*, dell’*industrial design*, dei brevetti, dei marchi di fabbrica registrati ecc.

quelle di registrazione dei segni identificativi degli stessi<sup>123</sup>. Recentemente, il regolamento (CE) n. 510/2006 ha abrogato il precedente e il decreto ministeriale del 21 maggio 2007 reca la procedura a livello nazionale per la registrazione degli specifici segni distintivi.

Con il citato regolamento, la Commissione Europea ha istituito specifici strumenti per la tutela e valorizzazione di determinate produzioni alimentari considerate di particolare pregio, vevoli su tutto il territorio comunitario; tali strumenti sono la DOP, Denominazione di Origine Protetta e la IGP, Indicazione Geografica Protetta (vedi Figura 11).

**Figura 11: Simbolo comunitario della DOP e IGP**



Fonte: [www.gardaclassico.it](http://www.gardaclassico.it).

“La DOP identifica il nome di una regione, di un luogo determinato o, in casi eccezionali, di un Paese, che serve a designare un prodotto alimentare:

- originario di tale regione, di tale luogo determinato o di tale Paese;
- la cui qualità o le cui caratteristiche sono dovute essenzialmente o esclusivamente all’ambiente geografico, inclusivo dei fattori naturali e umani;

<sup>123</sup> Mangini V., *Manuale Breve di Diritto Industriale*, Cedam, 2009.

- la cui produzione, trasformazione e elaborazione avvengono all'interno dell'area geografica determinata.”<sup>124</sup>

“La IGP identifica il nome di una regione, di un luogo determinato o, in casi eccezionali, di un Paese, che serve a designare un prodotto agricolo o alimentare:

- originario di tale regione, di tale luogo determinato o di tale Paese;
- del quale una qualità determinata, la reputazione o altre caratteristiche possono essere attribuite all'origine geografica;
- la cui produzione e/o trasformazione e/o elaborazione hanno luogo nell'area geografica determinata.”<sup>125</sup>

I riconoscimenti DOP e IGP vengono rilasciati in seguito ad una rigorosa istruttoria sulle caratteristiche del prodotto e sul metodo di produzione, che coinvolge, a livello nazionale, il Ministero delle Politiche Agricole Alimentari e Forestali e le Regioni dei territori interessati dalla produzione, a livello comunitario, la Commissione Agricoltura.

I marchi DOP e IGP “sono tutelati giuridicamente contro ogni imitazione, evocazione o usurpazione nonché contro ogni altra prassi che possa indurre in inganno il consumatore sulla vera identità del prodotto”<sup>126</sup>.

L'etichetta, dunque, svolge un'importante funzione di informazione per il consumatore che può così distinguere il prodotto da altri e

---

<sup>124</sup> *L'italia dei prodotti DOP e IGP, Guida pratica per il consumatore*, Unioncamere, 2009, [www.unioncamere.gov.it](http://www.unioncamere.gov.it).

<sup>125</sup> Vedi nota 77, pagina 77.

<sup>126</sup> Vedi nota 77, pagina 77.

riconoscerne le caratteristiche principali, nonché la specifica origine, che come è stato visto, viene da questi utilizzata quale misura di approssimazione della qualità e affidabilità del prodotto.

Il regolamento (CE) n. 510/2006 non si applica ad alcune categorie di prodotto e in particolare ai prodotti del settore vitivinicolo, per i quali interviene, sul territorio nazionale, il decreto legislativo n. 61/2010, in applicazione del regolamento (CE) n. 479/2008; quest'ultimo prevede l'utilizzo della DOP e della IGP, rispettivamente, per indicare “ il nome geografico di una zona viticola particolarmente vocata, utilizzato per designare un prodotto di qualità e rinomato, le cui caratteristiche sono connesse essenzialmente o esclusivamente all'ambiente naturale ed ai fattori umani” e “il nome geografico di una zona utilizzato per designare il prodotto che ne deriva e che possieda qualità, notorietà e caratteristiche specifiche attribuibili a tale zona”<sup>127</sup>.

In generale, le denominazioni di origine protetta (DOP) con riguardo ai prodotti del settore vitivinicolo si classificano in:

- a) denominazioni di origine controllata e garantita (DOCG);
- b) denominazioni di origine controllata (DOC).

Le indicazioni geografiche protette (IGP) con riguardo agli stessi prodotti comprendono le Indicazioni Geografiche Tipiche (IGT) e queste ultime costituiscono menzione specifica tradizionale utilizzata dall'Italia per designare i vini IGP come regolamentati dalla Comunità europea.

L'Italia si distingue per un patrimonio agroalimentare unico in termini di ricchezza, varietà e pregio che l'ha portata a detenere una

---

<sup>127</sup> Decreto legislativo 8 Aprile 2010, n.61: “Tutela delle denominazioni di origine e delle indicazioni geografiche dei vini, in attuazione dell'articolo 15 della legge 7 luglio 2009, n. 88”, [www.camera.it](http://www.camera.it).

posizione di leadership in ambito comunitario rispetto all'elevato numero di prodotti DOP e IGP che essa vanta. La presenza così estesa di produzioni tipiche è legata alla particolarità del territorio e della storia italiana, che ha permesso la creazione e il mantenimento nel tempo di tradizioni produttive, gastronomiche e culturali molto diversificate. Tale patrimonio crea valore dal punto di vista culturale, sociale ed economico e negli ultimi anni ha fatto sì che crescesse il favore dei prodotti italiani all'estero e il successo del *made in Italy*.

Proprio in riferimento alla stampigliatura "*made in Italy*", il 15 agosto 2009 è entrata in vigore la nuova disciplina intesa a regolarne l'utilizzo sui prodotti.

Nello specifico, la legge n. 99/2009 modifica la previgente disciplina in materia (la legge finanziaria n. 350/2004) ampliando l'ambito delle condotte che possono integrare la fattispecie di "fallace indicazione di provenienza" dei prodotti, configurabile come reato ex art. 517 del codice penale.

Le nuove norme colpiscono tutti i prodotti di origine non italiana sui quali sia apposto un marchio italiano: tali prodotti, anche se non recanti l'indicazione "*made in Italy*", devono essere etichettati in modo da rendere evidente la loro origine non italiana. Ai sensi della disciplina previgente, costituiva "falsa indicazione" soltanto l'apposizione della dicitura "*made in Italy*" su prodotti non originari dell'Italia ai sensi del Codice Doganale, mentre l'indicazione del Paese di origine sul prodotto e sul relativo imballaggio non era ritenuta obbligatoria (contrariamente a quanto previsto in altri Paesi stranieri come USA, Canada, Cina o Giappone). Con la nuova normativa, invece, la configurabilità del reato ex art. 517 c.p. viene estesa anche alla circostanza di mancata

indicazione precisa del Paese di origine o comunque di informazioni chiare sull'origine del prodotto.

Pertanto, oggi, un prodotto con marchio appartenente ad una azienda italiana che però sia stato fabbricato all'estero e su cui non è chiaramente indicato il Paese di origine, rientrerà nella fattispecie di reato di cui all'art. 517 c.p., anche se sullo stesso non è apposta la dicitura “*made in Italy*”<sup>128</sup>.

---

<sup>128</sup> Legge 23 Luglio 2009 n.99, “Disposizioni per lo sviluppo e l'internazionalizzazione delle imprese, nonché in materia di energia”, [www.parlamento.it](http://www.parlamento.it).

## Conclusioni

In questo secondo capitolo si è affrontata la tematica dell’“effetto Paese” quale leva di differenziazione della produzione di un’impresa che mira a distinguersi rispetto ai *competitors* di altri Paesi nei mercati in cui essa ha deciso di essere presente. Si è approfondito come il *Country of origin* funge, per il consumatore, da “variabile *proxy*” della qualità e delle altre caratteristiche principali del prodotto, in assenza di informazioni più precise riguardo ad esse e come l’impresa può sfruttare tale meccanismo inferenziale a suo vantaggio mediante le opportune strategie di marketing. Infine si è osservato un caso empirico con riferimento ai prodotti di genere alimentare e si è concluso, tra le altre cose, che grande importanza riveste, nella valutazione di tali beni, la normativa a garanzia della loro provenienza geografica.

Nel prossimo capitolo si introdurrà il tema del *made in Italy*, si farà riferimento ai settori portanti che lo caratterizzano, all’organizzazione distrettuale delle imprese che ne fanno parte e a come esse gestiscono l’immagine del Paese Italia.

## CAPITOLO 3

# IL “MADE IN ITALY” E IL RILIEVO DEL PAESE “ITALIA” SUL PANORAMA INTERNAZIONALE

### Introduzione

“Il *made in Italy* è un fenomeno complesso, che tocca diversi settori ed attività economiche del sistema Italia, spaziando dai più svariati beni industriali sino ai prodotti tipici dell’agricoltura ed anche al turismo”<sup>129</sup>. Per molti è semplicemente sinonimo di “moda” e comprende un universo di produzioni manifatturiere, che spaziano dal tessile alle calzature, dagli occhiali all’oreficeria, nelle quali il Paese ha saputo raggiungere un certo rilievo a livello mondiale, grazie alla creatività dei suoi stilisti. Tuttavia, le produzioni in cui l’Italia ha conquistato primati produttivi e commerciali a livello internazionale non sono circoscritte al solo sistema della moda ma si è assistito alla crescita graduale di numerose aziende specializzate in diversi settori manifatturieri, quali ad esempio l’“arredocasa”, che comprende beni quali i mobili, le piastrelle, le pietre ornamentali; l’“agroalimentare” che produce, tra gli altri, i prodotti tipici dell’alimentazione italiana e la “meccanica leggera”, settore di

---

<sup>129</sup> Fortis M., *Il made in Italy*, Bologna, Il Mulino.

produzione di numerose tipologie di apparecchi e macchine, in gran parte connesse alle specializzazioni precedenti<sup>130</sup>.

Per comprendere bene il fenomeno, bisogna partire dalla base, a tale scopo, in questo capitolo, dopo aver inquadrato il tema, si descriveranno i principali settori tipici del *made in Italy* e il ruolo fondamentale che all'interno di essi rivestono i distretti industriali e le piccole e medie imprese che ne fanno parte.

Infine, ci si soffermerà in maggior dettaglio sul settore agroalimentare, sulle sue *performance* economiche e sul particolare rilievo dell'effetto *made in* nei prodotti finali di tale industria.

---

<sup>130</sup> Quadrio Curzio A., Fortis M., "Salvati dal made in Italy. Moda, mobili e gioielli battono il caro petrolio, *Il Sole 24 Ore*, 12 Dicembre 1984.

## 3.1 Il “made in Italy”

### 3.1.1 Cenni storici e inquadramento del fenomeno

Il fatto che l’Italia sia oggi leader a livello mondiale in determinati settori considerati “tradizionali”, negli anni Ottanta non appariva affatto come un dato scontato, al contrario, si riteneva che il modello di sviluppo dell’Italia dovesse essere simile a quello di Paesi come gli Stati Uniti, la Germania o la Francia; secondo tale logica, i settori tradizionali dovevano essere prima o poi abbandonati. Alcuni studiosi però, si concentrarono sin da allora nello studio dei settori in questione e del fenomeno dei distretti e in particolare nell’analisi delle connessioni strutturali tra essi e il *made in Italy*. Si cominciò, in tal modo, a capire come quest’ultimo avrebbe riscosso successo proprio attraverso la focalizzazione sulle attività manifatturiere tipiche dei settori tradizionali.

Gli anni Novanta hanno visto la piena affermazione a livello mondiale delle specializzazioni del *made in Italy*, rafforzata dal successo dell’opinione pubblica italiana e internazionale; a dimostrazione di ciò, nel 1997 si contavano, tra tutti gli articoli apparsi su “Il Sole 24 Ore”, circa 700 contenenti l’espressione “*made in Italy*”, contro i soli 50 del 1984<sup>131</sup>.

Il fenomeno del *made in Italy* e dei distretti è stato definito “un vero e proprio secondo miracolo” dopo quello della ricostruzione post bellica, poiché ha condotto il Paese al conseguimento di elevati livelli di

---

<sup>131</sup> Vedi nota 126.

sviluppo e benessere<sup>132</sup>; è infatti cresciuto in maniera lenta ma incessante il numero delle piccole e medie imprese (PMI) e dei distretti industriali che hanno raggiunto posizioni di *leadership* nella produzione e nel commercio mondiale in vari settori manifatturieri: abbigliamento, calzature, oreficeria, occhialeria, piastrelle ceramiche, arredamento, lampade, rubinetterie, macchine utensili, vini e prodotti tipici di genere alimentare.

“L’espressione *made in Italy* è divenuta così qualcosa di ben più importante di un semplice marchio d’origine: è diventata un sinonimo di eccellenza nel *design*, di qualità e affidabilità universalmente riconosciute dei prodotti e delle tecnologie italiane. Una sorta di marchio collettivo che richiama subito alla mente l’immagine esclusiva delle produzioni, la creatività degli imprenditori e lo stile di vita che caratterizza il contesto italiano”<sup>133</sup>.

Si può affermare, dunque, a titolo di sintesi, che le imprese che operano nel *made in Italy* hanno dei comuni denominatori, che risultano essere:

- Una grande esperienza nel trasformare le materie prime e nel raggiungimento di livelli tecnici molto elevati;
- L’organizzazione distrettuale e la specializzazione delle produzioni;
- L’alto livello qualitativo dei prodotti e l’utilizzo di tecniche innovative nell’impiego dei materiali, dei colori e delle linee che fa distinguere diversi generi produttivi in quanto a creatività.

---

<sup>132</sup> Quadrio Curzio A., Fortis M., *Complessità e Distretti industriali. Dinamiche, modelli, casi reali*, Collana della Fondazione Edison, Bologna, Il Mulino.

<sup>133</sup> Fortis M., *Le due sfide del made in Italy: Globalizzazione e Innovazione*, Collana della Fondazione Edison, Bologna, Il Mulino.

Per dare una dimensione ai concetti introdotti, si tratterà ora dei settori portanti del *made in Italy* e delle loro caratteristiche distintive.

### ***3.1.2 Le specializzazioni produttive del “made in Italy”***

Il sistema produttivo italiano presenta caratteristiche che lo distinguono particolarmente dagli altri Paesi sviluppati. Innanzitutto l'Italia è più orientata alle attività manifatturiere rispetto ad altre nazioni evolute, nel senso che la quota dell'industria manifatturiera sul PIL è più alta che altrove, a differenza della quota dei servizi, che al contrario è meno elevata. In secondo luogo, nell'ambito dell'industria manifatturiera l'Italia è oggi poco presente in settori come l'elettronica, la chimica, la farmaceutica e l'aerospaziale rispetto a Paesi come gli Stati Uniti, la Germania, il Regno Unito, la Francia o il Giappone. Anche in questi settori, tuttavia, ha raggiunto primati internazionali in comparti come la diagnostica, le componenti elettroniche e gli elicotteri, ma si tratta di “nicchie” nelle quali solo in passato era stata presente in maniera importante. Oggi è ben evidente il divario rispetto alle maggiori potenze industrializzate, le quali investono nella Ricerca e Sviluppo quote decisamente più significative di spesa.

Come già affermato, l'Italia è divenuta forte in settori come il tessile-abbigliamento, le pelli-calzature, il mobilio e in comparti di tecnologia medio-alta della meccanica leggera come rubinetteria, apparecchi per il riscaldamento, macchine industriali, che insieme al settore alimentare rappresentano la maggior parte dell'occupazione manifatturiera italiana complessiva.

Si può azzardare, dunque, che la struttura del sistema manifatturiero italiano somigli più a quella di un Paese emergente piuttosto che a quella di un Paese avanzato, ma le sue specializzazioni di eccellenza le consentono di detenere significative posizioni di *leadership* a livello internazionale.

Altro elemento caratteristico dell'Italia, come già accennato, è la prevalenza di imprese di medio-piccola dimensione e dei distretti industriali con origini storiche, questi ultimi, risalenti all'Italia dei Comuni, che negli anni hanno saputo evolvere in chiave industriale andando a costituire il fulcro del *made in Italy*.

E' interessante a questo punto approfondire l'organizzazione distrettuale italiana, individuandone collocazione geografica e settori industriali di appartenenza, nonché le *performance* in termini di fatturato, occupazione ed esportazioni.

### ***3.1.3 I distretti industriali italiani***

I distretti industriali possono essere definiti come “entità socio-territoriali” in cui una comunità di persone e una popolazione di imprese industriali si integrano reciprocamente.

Le imprese del distretto appartengono generalmente a uno stesso settore industriale, che ne costituisce quindi l'industria principale e, all'interno di essa, ciascuna impresa è specializzata in prodotti, parti di prodotto o fasi del processo di produzione tipico del distretto. Le imprese che operano nell'industria di riferimento sono, in genere, numerose e di modesta dimensione ma possono esservene anche di abbastanza grandi;

in tal caso, la loro crescita “fuori scala” può causare una modifica della struttura canonica del distretto<sup>134</sup>.

Quindi, sintetizzando, i distretti industriali corrispondono a “sistemi locali del lavoro” che hanno natura prevalentemente manifatturiera e in cui operano principalmente unità produttive di piccola e media dimensione appartenenti a un’industria principale.

Una prima possibile classificazione del panorama distrettuale italiano è quella che individua quattro “macrocategorie distrettuali” o, per usare una terminologia internazionale, *cluster*, corrispondenti alle cosiddette “4 A” del *made in Italy*:

- Abbigliamento-Moda;
- Automazione-Meccanica;
- Arredo-Casa;
- Alimentare-Agroindustriale-Ittico.

Per quanto riguarda i settori di specializzazione sopra elencati, è disponibile la percentuale dei distretti che in ciascuno di essi opera, con riferimento all’anno 2011<sup>135</sup>; nello specifico, il 37,6 per cento rientra nel settore Abbigliamento-Moda; il 21,8 per cento nell’Arredo-Casa; il 25,7 per cento nell’Automazione-Meccanica e l’11,8 per cento nell’Alimentare-Agroindustriale-Ittico.

---

<sup>134</sup> [www.istat.it](http://www.istat.it).

<sup>135</sup> I dati statistici sono estrapolati da uno studio effettuato dall’Osservatorio Nazionale Distretti Italiani su un campione di 101 distretti, aggiornato all’anno 2011. I distretti che rientrano nel campione sono quelli aderenti alla Federazione dei Distretti Italiani e quelli considerati nella 9ª Indagine annuale su «Le medie imprese industriali italiane» a cura di Unioncamere (Unione italiana delle Camere di commercio, industria, artigianato e agricoltura) e Mediobanca. I distretti rientranti nel campione sono elencati in Appendice 1: I 101 Distretti Industriali dell’Osservatorio Nazionale Distretti Italiani.

Riguardo alla collocazione geografica, si riscontra che i 101 distretti analizzati sono, in termini percentuali, così ripartiti per area territoriale:

- Nord-Est: 36,6 per cento;
- Nord-Ovest: 18,8 per cento;
- Centro: 22,8 per cento;
- Sud e isole: 21,8 per cento.

Volendo invece specificare il numero dei distretti su base regionale, una mappatura dell'Italia è mostrata in Figura 12, nella quale si nota che la prevalenza dei distretti del campione si colloca: al Nord, in Veneto, Lombardia e Friuli Venezia Giulia; al Centro-Nord in Toscana, Emilia Romagna e Marche e al Sud in Puglia e Basilicata.

**Figura 12: I distretti del campione dell'Osservatorio Nazionale Distretti Italiani, per regione**



Fonte: [www.osservatoriodistretti.org](http://www.osservatoriodistretti.org).

La Tabella 4 rileva, invece, il numero di distretti presente in ciascuna area territoriale per settore manifatturiero. Il settore caratterizzato da maggiore numerosità distrettuale risulta essere quello dell'Abbigliamento-Moda, seguito da Automazione-Metalmeccanica-Elettronica Energia e da Arredo-Casa; il maggior numero di distretti si colloca, rispettivamente, al Centro per il primo e al Nord Est per gli altri due. Anche i distretti del settore Alimentare-Agroindustriale-Ittico risultano essere presenti in maggior misura in quest'ultima area territoriale.

**Tabella 4: I distretti del campione dell'Osservatorio Nazionale Distretti Italiani per settore manifatturiero**

<b>SETTORE</b>	<b>DISTRETTI</b>	<b>NORD OVEST</b>	<b>NORD EST</b>	<b>CENTRO</b>	<b>SUD E SOLE</b>
<b>ABBIGLIAMENTO –MODA</b>	38	8	8	12	10
- <i>Tessile-abbigliamento</i>	19	6	2	5	6
- <i>Accessori Moda</i>	3	1	1	1	-
- <i>Oreficeria</i>	3	1	1	1	-
- <i>Pelli, cuoio e calzature</i>	13	-	4	5	4
<b>AUTOMAZIONE – METALMECCANICA – ELETTRONICA - ENERGIA</b>	26	8	10	3	5
<b>ALIMENTARE – AGROINDUSTRIALE – ITTICO - BEVANDE</b>	12	1	6	1	4
<b>ARREDO – CASA</b>	22	2	12	5	3
- <i>Legno e Mobili</i>	11	2	6	2	1
- <i>Estrazione e lavorazione marmo, granito, ceramica, sughero, vetro, materiali edili e bioedilizia</i>	11	-	6	3	2
<b>CARTOTECNICHE E POLIGRAFICHE</b>	2	-	-	2	-
<b>CULTURA</b>	1	-	1	-	-
<b>Totale Italia</b>	101	19	37	23	22

Fonte: Fonte: [www.osservatoriodistretti.org](http://www.osservatoriodistretti.org).

Volendo entrare nel particolare, sono diversi gli aspetti che è possibile esaminare riguardo alla realtà distrettuale italiana.

Innanzitutto, in base ai dati del Registro delle Imprese, nel 2011 erano 274.055 (4,5 per cento del totale nazionale) le imprese che operavano nelle filiere di specializzazione (sempre in riferimento ai 101 distretti produttivi esaminati dall'Osservatorio Nazionale Distretti Italiani).

In termini di fatturato, nel 2012<sup>136</sup> si è verificato un calo nel confronto con gli anni precedenti e in particolare, il 51 per cento delle imprese localizzate nei distretti ha registrato una flessione (contro il 26 per cento del 2011 e il 19,3 per cento del 2010) e solo il 25,7 per cento del totale ha aumentato le vendite (contro il 40 per cento del 2011 e il 34,3 per cento del 2010).

Anche per quanto concerne l'occupazione si rilevano peggioramenti: il 31 per cento delle imprese distrettuali ha ridotto il numero di addetti e solo il 12 per cento lo ha aumentato.

Considerando invece l'attività esportativa del sistema distrettuale italiano, nei primi nove mesi del 2012<sup>137</sup> le vendite all'estero sono aumentate solo dell'1,9 per cento, contro il 10,5 per cento dello stesso periodo del 2011. Sono comunque 62 i distretti del campione che hanno registrato una crescita dell'*export* e ciò ha più che compensato la diminuzione rilevata nell'ambito dei restanti 39.

---

<sup>136</sup> Dati tratti dall'indagine campionaria di Unioncamere, 2012.

<sup>137</sup> Dati tratti dall'indice dell'export dei principali distretti industriali italiani elaborato dalla Fondazione Edison e basato sui dati provinciali di commercio con l'estero forniti dall'Istat. I 101 distretti che compongono l'indice della Fondazione coincidono solo in parte con il campione dei 101 distretti dell'Osservatorio. La Fondazione Edison nasce nel 1999 al fine di rendere stabile, approfondire e ampliare il dialogo non solo con il mondo degli studiosi dei distretti e delle PMI ma anche con questi ultimi soggetti economici, [www.osservatoriodistretti.org](http://www.osservatoriodistretti.org).

A livello settoriale, si osserva una flessione del 3,1 per cento nell'attività di esportazione del comparto Automazione-Meccanica, una lievissima ripresa dell'Abbigliamento-Moda (dell'1,7 per cento) e dell'Arredo-Casa (del 2,9 per cento), e una crescita più apprezzabile dell'Alimentare-Agroindustriale-Ittico (del 6,9 per cento).

Per quanto riguarda la destinazione, le esportazioni verso i Paesi UE sono diminuite dell'1 per cento mentre quelle verso i Paesi extra-UE sono cresciute del 5,3 per cento. E' interessante notare che le *performance* peggiori in termini di attività esportativa verso i Paesi UE si riscontrano nei distretti dell'Abbigliamento-Moda e dell'Arredo-Casa, mentre gli stessi comparti raggiungono i migliori risultati verso i Paesi extra-UE.

Inoltre, ben 47 distretti, nei primi nove mesi del 2009, hanno superato i livelli di esportazione pre-crisi (anno 2008) e di questi, 17 appartengono al settore Abbigliamento-Moda, 13 al comparto Alimentare-Agroindustriale-Ittico e 9 a quello Automazione-Meccanica.

### *3.1.3.1 Caratteristiche salienti*

E' possibile individuare delle caratteristiche distintive comuni a tutti i distretti industriali, riconosciute ad essi unanimemente dalla letteratura economica in materia:

1. La divisione del lavoro tra imprese locali;
2. La progressiva accumulazione di conoscenze e di competenze tecniche a livello locale;
3. La capacità di innovazione di prodotto e di processo;
4. La continua nascita di imprese nel territorio di riferimento.

Riguardo al primo punto, un distretto è costituito tipicamente da un'agglomerazione territoriale di imprese di media e piccola dimensione specializzate in una particolare fase di produzione, che producono per molte imprese a valle ma in maniera indipendente; questo è ciò che distingue le relazioni tra imprese a livello distrettuale dalla subfornitura, nella quale, invece, l'impresa dipende da un singolo committente nell'ambito di un rapporto di tipo gerarchico<sup>138</sup>. Perciò, l'insieme delle imprese all'interno del distretto assume una struttura reticolare, che si basa su una divisione "autocontenuta"<sup>139</sup> del lavoro e permette di conseguire economie di scala di agglomerazione di tipo verticale, che rendono l'organizzazione della produzione analoga a quella di un'unica grande impresa che si avvale di economie di scala interne.

La progressiva accumulazione di conoscenze e competenze a livello locale è favorito dai frequenti e costanti rapporti che si instaurano tra le imprese appartenenti ai diversi stadi della filiera industriale, ma anche dall'interdipendenza tra sistema industriale, territoriale, sociale ecc.

Il terzo elemento che connota i distretti industriali si ricollega da un lato a quello precedente e dall'altro alla presenza di istituzioni locali (quali i centri tecnologici) e di una elevata circolazione delle conoscenze; l'insieme di questi fattori crea un ambiente favorevole all'introduzione di innovazioni incrementali di prodotto e di processo.

In ultimo, la continua nascita di imprese sul territorio considerato garantisce la possibilità di produzione e riproduzione di capacità organizzative e imprenditoriali.

---

<sup>138</sup> Signorini L. F., *Lo sviluppo locale. Un'indagine Banca d'Italia sui distretti industriali*, Donzelli Editore, Roma, 2000.

<sup>139</sup> Becattini G., *Dal distretto industriale allo sviluppo locale*, Bollati Boringhieri, Torino, 2000.

### *3.1.3.2 Criticità e prospettive di sviluppo*

La recente crisi ha reso evidenti una serie di criticità che sono andate a compromettere la competitività originaria dei distretti industriali italiani. Ciò è avvenuto perché la necessità di sempre maggiori innovazioni di prodotto, di strategie di mercato aggressive, di ibridazione tra distretti tradizionali e filiere lunghe della produzione, si è scontrata con la mancata crescita del territorio in cui il distretto ha avuto origine e in cui si è incardinato.

I principali elementi critici individuabili<sup>140</sup> sono:

- Necessità di processi formativi più intensi e continuativi per sviluppare o consolidare le competenze professionali richieste;
- Scarsità di figure manageriali;
- Basso livello di innovatività dei servizi;
- Politiche di filiera ancora da rafforzare.

Inoltre, la crisi di liquidità, il razionamento del credito e il rapporto di difficile interlocuzione tra il sistema bancario e quello delle imprese ha portato all'inevitabile ridimensionamento della capacità di investimento dei distretti.

Alla luce di ciò, affinché possa essere dato nuovo impulso al sistema distrettuale italiano risulta indispensabile l'implementazione di strategie<sup>141</sup> che lascino intravedere nuove prospettive di sviluppo e in particolare:

- L'efficientamento e l'innovazione dell'organizzazione aziendale attraverso l'innalzamento delle competenze interne;

---

<sup>140</sup> IV Rapporto Osservatorio Nazionale Distretti Italiani, 2011, [www.osservatoriodistretti.org](http://www.osservatoriodistretti.org).

<sup>141</sup> Vedi nota 135.

- L'allungamento delle filiere e la partecipazione a reti "intelligenti";
- L'internazionalizzazione sempre più spinta e il riposizionamento sui mercati esteri;
- La ridefinizione del rapporto con le banche e il miglioramento della gestione finanziaria.

Diventa quindi importante, per le imprese operanti all'interno dei distretti, puntare al rafforzamento delle competenze professionali, sia mediante specifici percorsi formativi, sia mediante il potenziamento di funzioni strategiche, quali quelle di progettazione e di marketing; allungare le filiere oltre il territorio del distretto e renderle trasversali, al fine di acquisire competenze di vario tipo e livello, nonché partecipare a reti di produzione, di condivisione di *know-how* e di servizi; essere attenti alle esigenze dei clienti esteri e salvaguardare il patrimonio di reputazione e di affidabilità che i diversi marchi godono presso di loro e in ultimo, una maggiore attenzione nella gestione delle voci finanziarie, in modo da mantenere con gli istituti di credito rapporti saldi e duraturi.

## **3.2 L'effetto “made in Italy”**

### ***3.2.1 Cenni introduttivi***

In Italia, la presenza di un sistema produttivo con prevalenza di imprese di piccole e medie dimensioni, da un lato ha costituito un punto di forza, poiché imprese più piccole possono presentare una maggiore reattività alle opportunità internazionali contingenti e flessibilità organizzativa, dall'altro un limite dovuto al fatto che nell'attività internazionale il successo è spesso agevolato dal superamento di una certa soglia dimensionale<sup>142</sup>. Inoltre, l'organizzazione distrettuale, con le sue peculiarità fin qui esaminate, ha reso la proiezione sul fronte internazionale delle imprese italiane ancora più difficoltosa, a causa della complessità insita nella riproduzione dei fattori critici di successo al di fuori dei contesti locali e territoriali.

Nonostante ciò, le produzioni italiane godono di fama globalmente riconosciuta e delle preferenze di molti consumatori internazionali, ciò lascia intendere l'importanza dell'origine nazionale della produzione nella competizione internazionale.

### ***3.2.2 La valorizzazione del “made in Italy” mediante l'immagine del Paese di origine***

---

<sup>142</sup> Cafferrata R., Cibir R., “Internazionalizzazione e vantaggio competitivo delle piccole e medie manifatturiere italiane”, in Cafferrata R., Genco P., *Competitività, informazione e internazionalizzazione delle piccole e medie imprese*, Il Mulino, Bologna, 1995.

Per indagare l'importanza del Paese di origine nella promozione delle produzioni italiane, quale leva di differenziazione e distinzione a livello internazionale, è stata condotta una ricerca<sup>143</sup>, dalla quale sono emerse anche indicazioni sui fattori in grado di favorire un utilizzo strategico dell'immagine del Paese di origine; in questo paragrafo si farà riferimento ai risultati da essa emersi.

Sono stati analizzati in particolare tre settori, che sono quelli tradizionalmente considerati anche nell'ambito della definizione qualitativa di *made in Italy*, e cioè: l'Abbigliamento-Moda, l'Agroalimentare e l'Arredo-Casa; inoltre, le imprese che hanno costituito il campione di indagine appartengono ai distretti industriali e per questo motivo, l'immagine cui si fa riferimento è sia quella del Paese Italia nel suo complesso, sia quella locale, a livello di specifica area territoriale.

Innanzitutto, il *Country of origin* può essere scomposto in tre elementi di riferimento:

- La “*Country of origin identity*”: la componente che rende immediata (attraverso segni, simboli, etichette, caratteristiche del prodotto) il riconoscimento del Paese di origine;
- La “*Country of origin awareness*”: essa cresce al crescere delle aspettative soddisfatte dal prodotto in quanto originario di quel dato Paese;
- La “*Country of origin image*”: deriva dalle associazioni che l'origine geografica di provenienza del prodotto (rispetto ai valori,

---

<sup>143</sup> Guerini C., *Made in Italy e mercati internazionali. La valorizzazione del “made in” nelle strategie di marketing delle imprese italiane*, Egea, 2004.

alla cultura, alle peculiarità nazionali) attiva nella mente del consumatore.

Ciò che la citata ricerca fa emergere è che la *Country of origin image* dell'Italia si compone sia di attributi concreti, unidimensionali e oggettivamente misurabili, sia soprattutto di una serie di attributi astratti e cioè multidimensionali e non oggettivamente misurabili (gusto, design, e così via). Appaiono limitate, invece, le dimensioni “*non product-related*”<sup>144</sup> e cioè le rappresentazioni relative ai tipici utilizzatori e alle tipiche occasioni d'uso, derivanti dall'esperienza maturata dal consumatore nei confronti delle produzioni italiane ma anche costruite con il ricorso alla politica di comunicazione delle imprese, degli enti e delle organizzazioni.

L'immagine Italia risulta perciò scomponibile in tre dimensioni, rispettivamente collegate ai benefici funzionali, simbolici e affettivi riconosciuti ai suoi prodotti.

La prima dimensione richiama attributi quali la qualità, il servizio, la personalizzazione, l'avanguardia tecnologica, il prezzo basso; tra gli attributi della seconda: sicurezza e tradizione, mentre tra i benefici affettivi: la fantasia e la creatività. In particolare, nell'immagine di Paese associata all'Italia, a prevalere, secondo le imprese che sono state oggetto del campione d'indagine, sono gli attributi riferibili alla tradizione produttiva, alla qualità, allo stile, all'elevato livello di servizio offerto, inteso come personalizzazione e alla fiducia.

---

<sup>144</sup> Olson C. J., Reynolds T., J., “Understanding consumers' cognitive structures: implications for advertising and strategy”, in Percy L., Woodside A., *Advertising and Consumer Psychology*, Volume 1, Lexington, Lexington Books, pp. 77-90, 1983.

E' interessante come, nell'ambito del campione di ricerca, le imprese alimentari, più delle altre, ritengono che le certificazioni di origine dei prodotti costituiscano fattore distintivo delle produzioni italiane, ampiamente riconosciuto dalla domanda estera.

Alla luce di quanto sopra, le imprese possono sfruttare l'immagine del Paese o dello specifico territorio (o distretto) di origine, rendendo nota, attraverso la comunicazione, una serie di informazioni su elementi tangibili e non che caratterizzano l'offerta territoriale. In tal modo, diventa facile che esse si avvantaggino di una rappresentazione positiva (nella mente del consumatore) in assenza di elementi di differenziazione di altro tipo (ad esempio una forte politica di marca) e vadano così a modificare o rafforzare le percezioni riguardo al prodotto offerto. Tuttavia, i risultati della ricerca evidenziano, come già constatato da altri studi internazionali<sup>145</sup>, che spesso le imprese italiane tendono a non sfruttare il potenziale connesso con l'origine geografica del prodotto attraverso gli opportuni strumenti del marketing, ignorando la possibilità che da ciò possa derivare una maggiore produzione di valore economico. Le motivazioni alla base di tale sottovalutazione sono da ricondurre ai seguenti fattori<sup>146</sup>:

- Tradurre l'immagine di Paese in termini promozionali e di marketing può essere difficoltoso e dispendioso;
- La misurazione dell'immagine del Paese non è operazione immediata (al pari dell'immagine di marca), varia da Paese a

---

<sup>145</sup> Parameswaran R., Mohan Pisharodi R., *Facets of country-of-origin image: an empirical Assessment Journal of Advertising*, march, vol.23, Special Issue on International Advertising, pag. 43-57, 1994.

<sup>146</sup> Vedi nota 138, pagina 114.

Paese e richiede continui aggiustamenti, dovuti alle eventuali variazioni riscontrate;

- Le imprese italiane spesso hanno una ridotta conoscenza delle caratteristiche della domanda internazionale che è la base sulla quale formulare un piano di valorizzazione dell'immagine di Paese o dell'area geografica specifica.

Le difficoltà connesse con la misurazione dell'immagine del Paese sembrano dipendere dalla piccola dimensione delle imprese e dalla tendenza a non formalizzare programmi di comunicazione/promozione; ciò comporta un mancato sfruttamento della *Country image* come elemento di coordinamento delle attività di comunicazione. Inoltre, le imprese italiane sembrano tendere ad utilizzare l'immagine del Paese quale facilitatore all'ingresso nei mercati internazionali, quindi solo nello stadio iniziale del ciclo di vita del prodotto.

Tuttavia, gran parte delle imprese oggetto di indagine ha confermato l'importanza dei marchi di origine, nonché delle certificazioni di qualità<sup>147</sup> dei prodotti e il pieno sfruttamento delle potenzialità dell'effetto *made in Italy* permetterebbe a quelle piccole e medie imprese italiane, incapaci di differenziare la propria politica rispetto a quella della concorrenza, di essere sostenute dalla forte immagine acquisibile dal Paese di origine nel loro processo di internazionalizzazione.

### **3.3 Il settore agroalimentare italiano**

---

<sup>147</sup> Di cui si è parlato nel paragrafo 2.4.2., pagina 96.

Il settore agroalimentare, come già segnalato, è uno dei settori che contribuiscono maggiormente all'immagine positiva del *made in Italy* e a convalida di ciò, una recente indagine sugli atteggiamenti e sulle opinioni degli italiani nei confronti delle produzioni italiane<sup>148</sup> colloca l'agroalimentare ai primi posti della graduatoria dei comparti che meglio identificano il *brand* "Italia".

Innanzitutto, volendo descrivere brevemente a cosa ci si riferisce trattando l'argomento, il settore agroalimentare è "l'insieme delle imprese i cui prodotti finali sono destinati all'alimentazione e, in particolare, si distinguono tre blocchi:

1. Le aziende che producono beni strumentali e materiali destinati all'agroalimentare;
2. L'agroalimentare in senso stretto, nelle due componenti agricola e industriale
3. I mercati di destinazione finale.

Il primo blocco è costituito dalle aziende che producono beni strumentali, materie prime e prodotti destinati al sistema agroalimentare (input del sistema).

Il secondo blocco, l'agroalimentare in senso stretto, è costituito dall'agrozootecnica e dall'industria alimentare: le attività che producono i beni destinati all'alimentazione e cioè i prodotti di derivazione agricola, zootecnica e manifatturiera.

Il terzo infine definisce i mercati di destinazione dei prodotti (output del sistema): il consumo finale, l'industria manifatturiera non alimentare (ad esempio l'industria conciaria, nel caso del pellame grezzo) ed il

---

<sup>148</sup> Ferraresi M., Mortara A., Pomodoro S., "Il punto di vista dei consumatori", in Bucci A., Codeluppi V., Ferraresi M., *Il made in Italy. Natura, settori e problemi*, Carocci, Roma., 2011.

settore agroalimentare stesso per le quote di produzione assorbite al suo interno (ad esempio i semilavorati destinati ad ulteriori trasformazioni: farine e semole per pastifici, mangimi zootecnici, ed in genere prodotti agricoli e zootecnici da trasformare)”<sup>149</sup>.

Analizzando poi i dati economici dell’industria<sup>150</sup>, il fatturato realizzato nel 2012 ammonta a 130 miliardi di euro, con un aumento percentuale rispetto all’anno precedente del 2,3 per cento, mentre riguardo all’attività di export del settore, nel primo bimestre del 2013 la quota ammontava a circa 3,9 miliardi di euro, con un miglioramento del 10,9 per cento rispetto allo stesso periodo del 2012. Le destinazioni verso le quali, nei primi due mesi dell’anno corrente, si rileva un forte aumento delle esportazioni rispetto allo stesso bimestre del 2012 sono per lo più Paesi extracomunitari quali: la Libia, l’Algeria, la Turchia, la Cina, il Sud Africa, la Corea del sud, gli Emirati Arabi Uniti, l’India e l’Australia. Considerando poi che le importazioni (nello stesso periodo di riferimento) dell’industria alimentare ammontavano ad una quota di circa 3,1 miliardi di euro, il saldo corrispondente è pari ad un attivo di 814,6 milioni, con un aumento del 25,8 per cento rispetto a Gennaio-Febbraio 2012.

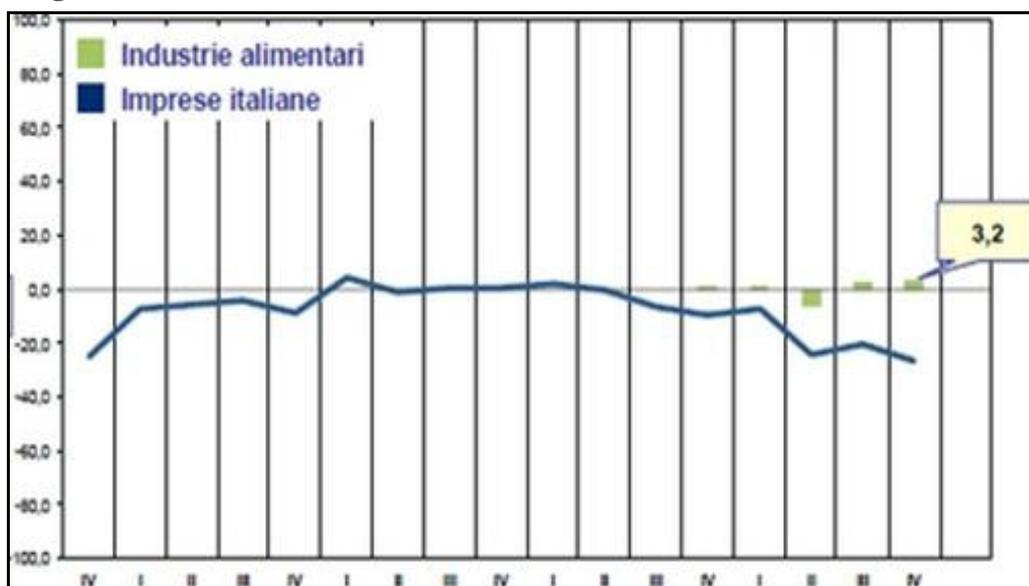
Come si evince dalla Figura 13, i ricavi dell’industria alimentare nel primo trimestre del 2013 presentano un miglioramento (dell’ordine del 3, 2 per cento rispetto al 2012) anche se ciò non vale per tutte le imprese che ne fanno parte: più in difficoltà risultano essere le imprese di piccole dimensioni, quelle del settore “animale” e quelle localizzate nel sud d’Italia.

---

<sup>149</sup> Testa F., *L’azione commerciale dell’impresa manifatturiera*, Franco Angeli, 1988.

<sup>150</sup> Dati tratti da [www.federalimentare.it](http://www.federalimentare.it).

**Figura 13: Andamento dei ricavi dell'industria alimentare**

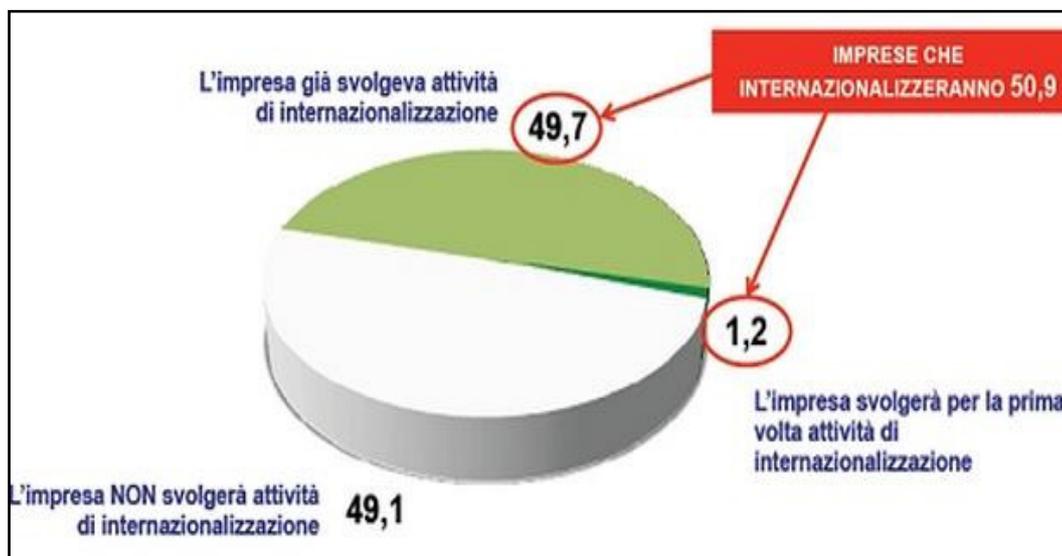


Fonte: [www.federalimentare.it](http://www.federalimentare.it)

Riguardo all'occupazione, i dati hanno mostrato che nell'ultimo trimestre del 2012 è cresciuto il numero delle imprese del settore che ha mantenuto il numero degli occupati e diminuito il numero di quelle che lo ha ridotto o aumentato, lasciando inoltre prevedere per i primi tre mesi del 2013, un aumento del 3,2 per cento dell'occupazione.

Le previsioni per il 2013 riguardo all'attività sui mercati esteri delle imprese in questione rivelano che il 50,9 per cento di esse svolgerà attività di internazionalizzazione e di tale quota, il 49,7 per cento ha già avviato attività internazionali in passato, mentre l'1,9 per cento intende svolgerle per la prima volta (vedi Figura 14).

**Figura 14: Previsioni sulle attività di internazionalizzazione delle imprese del settore agroalimentare, anno 2013**



Fonte: [www.federalimentare.it](http://www.federalimentare.it)

Dopo aver descritto il settore agroalimentare, nel prossimo paragrafo verrà approfondito il tema della qualità quale prerequisito fondamentale nel processo di valutazione dei prodotti di genere alimentare da parte del consumatore; avendo già discusso dell'approssimazione che viene da questi fatta tra livello qualitativo e immagine del Paese di origine, si approfondirà come è possibile valorizzare il *made in Italy* con particolare riferimento a tali produzioni.

### ***3.3.1 Il successo delle produzioni agroalimentari “made in Italy”***

“Il settore agroalimentare è diventato, negli ultimi anni, un vero punto di forza del *Made in Italy*, facendo leva su una qualità che non si limita solo alla bontà e alla genuinità, ma significa anche garanzia di sicurezza,

salubrità e origine, diventando così un fattore centrale di competitività”<sup>151</sup>.

Le imprese agroalimentari italiane, richiedendo il mercato standard qualitativi e sanitari elevati, hanno implementato oltre che procedure sofisticate volte al controllo della qualità, strategie di valorizzazione dei prodotti e dei marchi, che puntano sull’origine e sulla modalità di produzione. Così, strumenti nati con l’obiettivo di una maggiore tutela ambientale o della salute sono diventati efficaci strumenti di marketing, grazie anche alla certificazione obbligatoria e all’efficacia dei controlli.

La posizione del nostro Paese nell’ambito dei prodotti certificati<sup>152</sup> a livello europeo è di assoluto predominio; nel dettaglio, al 31 dicembre 2011, sono:

- 149 i prodotti italiani riconosciuti come DOP dall’UE (14 in più rispetto al 2010);
- 88 i prodotti italiani riconosciuti come IGP (6 in più rispetto al 2010).

A livello territoriale, si registra un progressivo rafforzamento dei prodotti di qualità nelle regioni meridionali, sebbene gli operatori e le strutture produttive risultino storicamente radicati soprattutto nel Nord del Paese, come mostrato in Figura 15 (sulla base degli ultimi dati disponibili).

---

<sup>151</sup> Tosi L., *Qualità come punto di forza del made in Italy*, censimento agricoltura.istat.it.

<sup>152</sup> In merito alle certificazioni europee, vedi paragrafo 2.4.2., pagina 96.

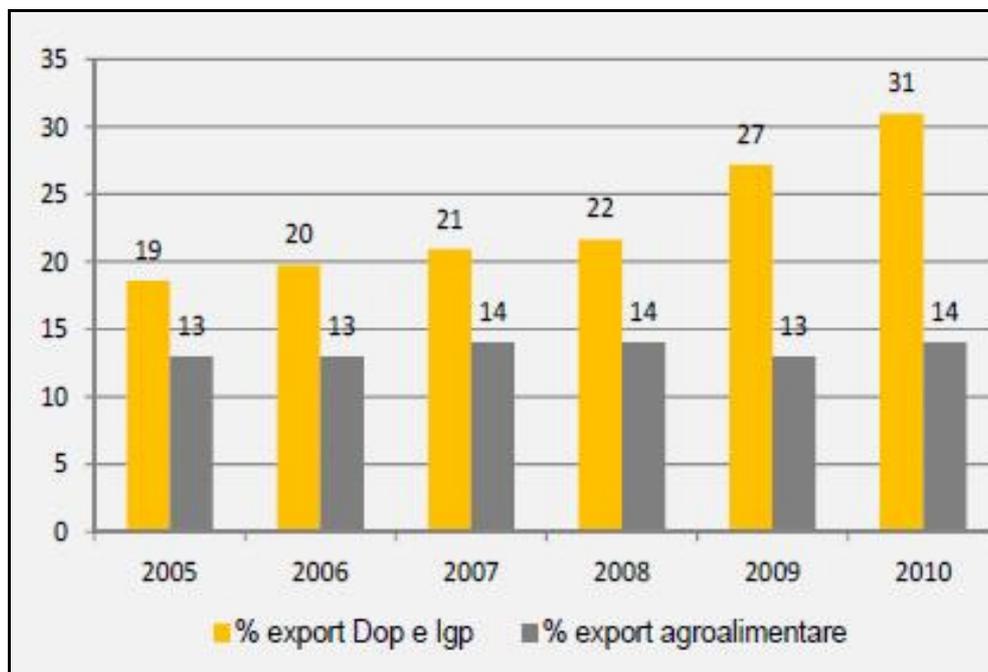
**Figura 15: Produttori di beni agroalimentari di qualità DOP e IGP, al 31 Dicembre 2011, per regione**



Fonte: [www.istat.it](http://www.istat.it).

Il consenso dei consumatori esteri per i prodotti agroalimentari di qualità certificata è ben evidente in Figura 16: il 31 per cento dell'export agroalimentare nel 2010 riguardava prodotti DOP e IGP, contro una percentuale di esportazioni di prodotti agroalimentari non certificati del 14 per cento.

**Figura 16: Incidenza dell'export di prodotti DOP e IGP sul totale dei prodotti agroalimentari esporta, anno 2010**



Fonte: [www.ismea.it](http://www.ismea.it).

Ancora, il valore dell'export dei prodotti agroalimentari certificati, ammontava nel 2011 (ultimi dati disponibili), a circa 2 miliardi di euro e il comparto dei formaggi risulta essere quello più rappresentativo in termini di *export*, con un volume di affari pari a più di un miliardo di euro (vedi Figura 17); inoltre, la principale destinazione è l'UE (65 per cento), ma il principale Paese importatore è la Germania (20,3 per cento)<sup>153</sup>.

<sup>153</sup> Dati tratti dall'Indagine Qualivita - Ismea 2012, [www.ismea.it](http://www.ismea.it).

**Figura 17: Valore della produzione certificata esportata per comparto (milioni di euro) - anni 2009-2011**

Comparto	Anno			Peso % 2011	Var. % 11/10
	2009	2010	2011		
Aceti balsamici	38	198	243	12,0	23,1
Altri prodotti (spezie)	0,06	0,06	0,04	0,0	-34,4
Formaggi	941	1.134	1.138	56,2	0,4
Oli di oliva	40	39	49	2,4	25,9
Ortofrutticoli	58	123	149	7,4	21,7
Prodotti a base di carne	353	402	445	22,0	10,7
Prodotti della panetteria, della pasticceria, della confetteria e della biscotteria	0	0	0	0,0	82,7
<b>Totale</b>	<b>1.430</b>	<b>1.896</b>	<b>2.025</b>	<b>100,0</b>	<b>6,9</b>

Fonte: Indagine Qualivita – Ismea 2012.

Dopo aver fornito qualche dato che rendesse in qualche modo misurabile il successo che le produzioni agroalimentari italiane, in particolare quelle riconosciute a livello europeo come “protette” o “tipiche” hanno raggiunto negli anni sui mercati internazionali, nel paragrafo che segue ci soffermeremo su un caso empirico, quello delle Marche. Ciò permetterà di sottolineare, ancora una volta, l’importanza dell’origine dei prodotti (in questo caso della regione di origine) e dell’immagine ad essa associata da parte dei consumatori nel consenso ad essi riconosciuto anche all’estero.

### *3.3.1.2 L’importanza del territorio di origine: il caso delle imprese marchigiane*

Nelle Marche, regione a forte vocazione manifatturiera, i settori trainanti le esportazioni sono quello delle calzature e quello degli

apparecchi per uso domestico<sup>154</sup>, ma il comparto agroalimentare vanta specificità ed eccellenze uniche nel panorama italiano, che godono di una fama riconosciuta a livello internazionale nell'ambito delle produzioni *made in Italy*.

Un'indagine<sup>155</sup> che ha avuto ad oggetto un certo numero di imprese agroalimentari marchigiane (circa 100, delle quali 72 dispongono di certificazioni sulla provenienza dei propri prodotti), ha analizzato le modalità e gli strumenti del marketing attraverso i quali esse valorizzano l'immagine del territorio di origine; è interessante fare riferimento ad essa per trarre delle considerazioni riguardo a quanto risulta rilevante il fattore "*place of origin*" per le imprese stesse e per i consumatori.

Ciò che emerge dalla ricerca è che il 43 per cento delle imprese intervistate partecipa a percorsi territoriali o iniziative di rete e, nel dettaglio, circa il 21 per cento di esse prende parte all'iniziativa Cantine Aperte<sup>156</sup> e il 13 per cento aderisce ad altre iniziative per la promozione del turismo enogastronomico, quali "Le strade del vino", "Le città dell'olio" e "Le città del vino".

Per quanto riguarda il *branding*, il 43 per cento del campione dichiara di fare esplicito riferimento al territorio marchigiano (luoghi, risorse) tramite il proprio marchio (nel *lettering*<sup>157</sup>, pittogramma o in altri elementi). Tale riferimento, se non è presente nel nome o nello slogan

---

<sup>154</sup> Dati Unioncamere 2011.

<sup>155</sup> Cerquetti M., Montella M., *Paesaggio e patrimonio culturale come fattori di vantaggio competitivo per le imprese di prodotti tipici della regione Marche*, in AA.VV., XXIV Convegno annuale di Sinergie. Il territorio come giacimento di vitalità per l'impresa. *Referred Electronic Conference Proceeding*, CUEIM Comunicazione, Verona, 2012, pp. 549-562 ISBN 9788890739408.

<sup>156</sup> Iniziativa di "Movimento Turismo del Vino", un'associazione no-profit nata nel 1993 allo scopo di promuovere l'enoturismo.

<sup>157</sup> Con il termine *lettering* si fa riferimento alla scelta o progettazione dei caratteri tipografici da usare in un testo o in un logo.

dell'azienda, è esplicito nel logo, attraverso l'uso di stemmi o cartine, oppure riguarda, in maniera più o meno stilizzata, i beni culturali materiali (borghi, città, castelli, palazzi, opere d'arte) e immateriali (manifestazioni culturali, dialetto, ecc.) del territorio.

Dunque, generalizzando, la leva del riferimento al territorio nell'attività di comunicazione viene utilizzata dal 91 per cento delle aziende e, in particolare, il 79 per cento di queste dichiara di esporre foto e/o video del territorio e/o delle sue componenti nelle sedi dell'azienda, il 72 per cento li pubblica nel sito e/o nei materiali informativi cartacei di cui dispone e il 28 per cento li utilizza per attività pubblicitarie su stampa e TV locali.

Il 74 per cento delle imprese oggetto del campione afferma poi di godere dell'immagine e della notorietà del territorio e a conferma dell'elevata importanza data allo stesso il 32 per cento di esse offre servizi accessori che permettono di "fruire" del territorio" (visite guidate, *factory tour*, ecc.).

A fronte dell'impegno delle imprese nella predisposizione e utilizzo di tutti gli strumenti menzionati per la valorizzazione del territorio di origine quale elemento distintivo delle loro produzioni, l'analisi dei dati rivela un settore di imprese di prodotti tipici (di piccole e medie dimensioni) con un andamento del fatturato che, nella metà dei casi, è in aumento. Le imprese indagate considerano strategiche, a tale scopo, le politiche di comunicazione ma ancor di più quelle di prodotto e ne è dimostrazione l'elevata diffusione dei marchi di qualità, che rivela la grande attenzione rivolta alla qualità delle produzioni, sia da parte di essi che dei consumatori. Riguardo a questi ultimi, una indagine svolta nel 2008 dalla *London School of Economics and Political Science* rileva che la media dei Paesi europei che conoscono i simboli DOP o IGP è pari

all'8 per cento, ma se si considera l'Italia la percentuale sale al 16 per cento<sup>158</sup>.

---

<sup>158</sup> Nomisma Palomba P., *Marketing dei Prodotti Tipici. La valorizzazione dei prodotti agroalimentari "del territorio": criticità, prospettive e rapporti con la Grande Distribuzione*, Agra, Roma, 2009.

## Conclusioni

Dopo aver descritto le peculiarità del *made in Italy* e il prezioso apporto delle PMI che operano all'interno dei distretti industriali italiani nell'ambito della promozione all'estero della produzione nazionale, si è passati a descrivere in maggior dettaglio il settore agroalimentare italiano, nei cui prodotti finali, l'immagine dell'Italia come *Country of origin* è assunta dal consumatore quale elemento sostituto nella valutazione della qualità dei prodotti che egli si appresta ad acquistare per il consumo.

Sono state ancora una volta confermate, anche citando (da ultimo) il caso delle imprese marchigiane, le opportunità di valorizzare, agli occhi del consumatore, la propria offerta attraverso "l'esaltazione" del Paese o, nel caso citato, della regione o della specifica area di origine.

Si può concludere la trattazione di questo capitolo ribadendo che nell'internazionalizzazione della produzione agroalimentare consistente è il ruolo del sistema DOP/IGP sia nel riconoscimento dei prodotti come parte del patrimonio di tradizioni manifatturiere italiane, sia, di conseguenza, nel conferimento ad essi di caratteristiche qualitative di un certo livello. Tutto ciò implica, indubbiamente, maggiori costi di produzione per il rispetto del disciplinare (costi di certificazione, costi di adesione al Consorzio di tutela ecc.) e di tutela dalle imitazioni, frequenti nei mercati extra-UE (basti pensare che il valore delle contraffazioni causate dal richiamo diretto o indiretto ai prodotti italiani è stimato in circa 50 miliardi di euro nel solo mercato statunitense) e tali costi non sempre vengono compensati da maggiori remunerazioni sui mercati internazionali e nazionali.

## **CAPITOLO 4**

# **IL CASO: L'IMPORTANZA DEL PAESE DI ORIGINE DELLA PRODUZIONE NEL SUCCESSO INTERNAZIONALE DI EATALY**

### **Introduzione**

A convalida di quanto affermato finora in merito alla centralità del ruolo del Paese di origine nella valorizzazione e distinzione della produzione delle imprese che collocano la loro offerta sui mercati internazionali, in questo ultimo capitolo si descriverà la realtà di Eataly, un'impresa che ha saputo rendere la tradizione enogastronomica italiana un patrimonio da rispettare e condividere in maniera consapevole a livello internazionale.

Si ripercorrerà, dunque, il sentiero che dalla nascita del primo punto vendita di Torino, nel 2007, ha portato Eataly ad essere presente oltre che in diverse città italiane anche in Giappone e in America e la condurrà a nuove aperture nei prossimi anni. Si illustreranno cultura e valori che ne hanno guidato e continuano a segnare il cammino e, dopo aver definito le attività principali, attorno alle quali è stato costruito il suo impero, si approfondirà il ruolo fondamentale che l'Italia ricopre, quale patria di "alti cibi" che, recuperati dalle filiere tradizionali di nicchia, sono stati resi disponibili a tutti, uomini, donne e bambini, che da Eataly

possono scegliere liberamente se comprare, mangiare o anche semplicemente imparare<sup>159</sup>.

---

<sup>159</sup> Manifesto di Eataly, [www.facebook.com/EatalyOfficial/info](http://www.facebook.com/EatalyOfficial/info)

## 4.1 Universo Eataly

### *4.1.1 Lo sviluppo dell'idea imprenditoriale*

Eataly può essere considerato un modello originale di “mercato al coperto” nel quale, oltre a trovare la carne, la frutta piuttosto che il formaggio di alta qualità, il cliente può consumare e addirittura studiare i valori e la storia che stanno alla base di questi prodotti, per fare in modo che le sue scelte si basino su criteri di consapevolezza e comprensione delle caratteristiche intrinseche dei cibi e delle bevande che egli porta sulla sua tavola.

Innanzitutto, Eataly rappresenta il perfetto incontro tra quelli che sono da sempre stati considerati gli antipodi del settore agroalimentare: le piccole botteghe artigianali e la Grande Distribuzione Organizzata<sup>160</sup>. Il progetto imprenditoriale, frutto di un'idea creativa del fondatore, Oscar Farinetti, prevedeva infatti che Eataly diventasse un “supermercato dedicato all'eccellenza enogastronomica italiana”, con una precisa e ponderata organizzazione in reparti e la cui offerta di prodotti si rivolgesse ad un pubblico il più possibile vario.

---

<sup>160</sup> Per Grande Distribuzione Organizzata (GDO) si intende l'evoluzione del commercio dal dettaglio all'ingrosso che, a partire dalla fine degli anni ottanta, ha determinato una sensibile diminuzione dei piccoli negozi tradizionali nel comparto alimentare. La GDO si compone di grandi gruppi con molte strutture distribuite su tutto il territorio nazionale, internazionale o addirittura mondiale.

La realizzazione di tale progetto, dai tratti assolutamente innovativi per il settore di riferimento, necessitava la definizione e il coordinamento di una serie di elementi fondamentali<sup>161</sup> per la sua riuscita, e in particolare:

- l'individuazione dei prodotti che sarebbero stati distribuiti da Eataly e dei diversi reparti merceologici;
- l'acquisizione di alcune filiere produttive che avrebbero assicurato il presidio dei comparti più importanti;
- la definizione della struttura societaria più adeguata;
- l'individuazione del luogo idoneo per la collocazione del primo punto vendita e delle caratteristiche architettoniche più indicate per l'iniziativa.

Riguardo al primo punto, risolutiva si è rivelata la collaborazione con *Slow Food*, associazione internazionale *non-profit* fondata da Carlo Petrini nel 1986; quest'ultima vanta un elevatissimo numero di iscritti, volontari e sostenitori in 150 Paesi, che condividono la sua concezione di "cibo come portatore di piacere, cultura, tradizioni, identità, e come ispiratore di uno stile di vita, oltre che alimentare, rispettoso dei territori e delle tradizioni locali"<sup>162</sup>. Il fondatore di Eataly, che definisce Carlo Petrini "il primo a farmi capire che il cibo è l'unico bene di consumo che noi mettiamo dentro il nostro corpo e non fuori e che quindi è molto più importante di tutti gli altri"<sup>163</sup>, non poteva non ricorrere alla sua

---

<sup>161</sup> Venturini T., in collaborazione il Centro Studi di Slow Food e la Fondazione Cassa di Risparmio di Cuneo, "Il nostro pane quotidiano. La logica della grande distribuzione e le ragioni della produzione tradizionale nella Provincia di Cuneo: il caso Eataly", 2007.

<sup>162</sup> [www.slowfood.it](http://www.slowfood.it).

<sup>163</sup> Sartorio A., *Il mercante di utopie. La storia di Oscar Farinetti, l'inventore di Eataly*, Sperling & Krupfer, 2008.

consulenza per la definizione del tipo di prodotti e delle marche che sarebbero rientrate nell'assortimento di Eataly.

A monte delle attività dell'impresa era stato previsto un rapporto di fornitura degli *inputs* di “matrice artigianale” che avrebbe contato sui prodotti delle piccole industrie e filiere produttive (abituata a dinamiche logistiche e distributive di piccola scala) per la composizione delle gamme offerte, ragion per cui Oscar Farinetti decise di acquisire il controllo di determinate filiere produttive chiave, allo scopo di assicurare alla distribuzione una base sufficientemente solida.

Eataly venne costituita nel 2006 in forma di Società a Responsabilità Limitata; la necessità di assicurarsi un supporto in termini di esperienza nella grande distribuzione organizzata alimentare, più che un sostegno finanziario, spinse Oscar Farinetti a cercare la *partnership* con Coop: Coop Liguria, Coop Adriatica e Nova Coop possiedono, ciascuna, il 13,3 per cento del capitale sociale di Eataly s.r.l. mentre il fondatore ne detiene la restante quota del 60 per cento<sup>164</sup>.

Ultimo aspetto da definire rimase quello relativo al luogo e alla sede fisica del primo punto vendita e a tal proposito, la scelta ricadde su Torino, città cara a Oscar Farinetti e originaria di *Slow Food*.

La struttura che si decise di utilizzare è quella dell'ex stabilimento della Carpano, una distilleria torinese celebre per la produzione del *Vermouth* che nel 2003 venne ceduta al Comune di Torino. Quest'ultimo indisse un concorso per l'affidamento dell'edificio da riqualificare e destinare ad un centro tematico dedicato all'enogastronomia. Il 26 Gennaio 2007 nasce dunque Eataly Torino, prima di una lunga serie di aperture che porta

---

<sup>164</sup> Dati ufficiali tratti dal Registro delle Imprese, [www.registroimprese.it](http://www.registroimprese.it)

l'impresa al successo internazionale, seguendo un percorso di continua espansione su nuovi mercati esteri.

Ciò che le ha consentito di distinguersi dalla massa è l'originalità del posizionamento sul mercato. L'obiettivo era quello di concentrarsi su un ampio assortimento di prodotti di alta qualità, quasi unicamente di genere alimentare<sup>165</sup>, da destinare al consumo di un vasto pubblico, nell'ottica di una sana, meditata ed equilibrata alimentazione. Per quanto contraddittorio, tale principio è in linea con la filosofia di Eataly che intende smentire l'assunto secondo il quale i prodotti di qualità possono essere a disposizione solo di una ristretta cerchia di privilegiati, poiché cari o difficilmente reperibili, e proporre "alti cibi a prezzi sostenibili" (come recita lo stesso slogan).

Altra importante attività *core* è quella della ristorazione.

Eataly, infatti, non prevede solo spazi dedicati agli scaffali della distribuzione a libero servizio ma propone al cliente percorsi tematici: in prossimità di ciascun reparto, generalmente, ci sono locali che offrono una selezione di piatti cucinati con gli stessi prodotti disponibili anche alla vendita.

Altro aspetto nevralgico della strategia di Eataly è la didattica alimentare: tutto ruota intorno ad essa, dalla cartellonistica pubblicitaria all'interno dei punti vendita, ai corsi gratuiti per bambini e anziani, a quelli a pagamento per gli adulti, fino agli eventi (non fruibili però in ogni negozio o mercato geografico).

La cartellonistica, oltre a rendere esplicita l'impostazione valoriale di Eataly, informa, insegna, comunica da quali terre provengono i prodotti

---

<sup>165</sup> A parte una limitata offerta di utensili per la cucina e la tavola, di pubblicazioni dedicate alla gastronomia, e di prodotti per la cura della persona e per la casa, comunque non presenti in tutti i punti vendita.

o le loro materie prime, come sono fatti, da quali mani e con quale spirito di genuinità e rispetto delle tradizioni sono stati raccolti o realizzati.

I corsi per bambini si rivolgono alle classi terze, quarte e quinte della scuola primaria, allo scopo di incuriosire e sensibilizzare i più piccoli al riconoscimento del cibo buono e salutare, di stimolarli all'apprendimento del loro processo produttivo e della loro stagionalità; i corsi per anziani sono incentrati sulla cultura gastronomica e sull'educazione alimentare; quelli a pagamento per adulti sono solitamente corsi di cucina mentre gli eventi comprendono convegni, concerti, cene, degustazioni, feste o presentazioni letterarie a tema.

Dopo aver fornito una panoramica sui valori etici e filosofici alla base dell'idea imprenditoriale e sulle svariate sfaccettature dell'universo Eataly, si dedicherà il prossimo paragrafo ad un approfondimento sul tema, alla luce di un'intervista al Direttore di Eataly Roma e alla Responsabile della Comunicazione di Eataly Roma.

#### ***4.1.2 Eataly oggi***

Per indagare più a fondo cosa Eataly rappresenta oggi in Italia e nel mondo, si è deciso di condurre un'intervista<sup>166</sup> a chi la vive ogni giorno, G erome Bourdezeau, Direttore Eataly Roma e Maria Angela Spitella, Responsabile della Comunicazione di Eataly. Sono loro che conoscono i clienti finali meglio di chiunque altro perch e   ad essi che rivolgono il

---

<sup>166</sup> Vedi Appendice 2: Intervista a G erome Bourdezeau (Direttore di Eataly Roma) e a Maria Angela Spitella (Responsabile della Comunicazione di Eataly Roma), pagina 171.

proprio lavoro e intendono trasmettere lo stesso “amore” che nutrono nei confronti dei “cibi e delle bevande di qualità, delle loro storie, delle tradizioni, delle donne e degli uomini che li producono, dei luoghi in cui questi prodotti nascono, dei bambini che in quei luoghi crescono”<sup>167</sup>.

Quanto seguirà è frutto della rielaborazione dell’intervista realizzata presso la sede di Eataly Roma e durata circa un’ora e mezza, sufficiente a fare emergere sia interessanti aspetti tecnici che la grande passione degli intervistati per il loro lavoro.

Primo punto di particolare rilievo è che pare non vi siano state indagini analitiche di carattere sociologico o comportamentale per comprendere come il consumatore avrebbe reagito al lancio della formula innovativa di Eataly; una consapevolezza di fondo, rispetto al fatto che l’impostazione valoriale di base sarebbe stata quella più idonea allo scopo, ha accompagnato tutto il processo di sviluppo dall’idea creativa fino all’effettiva apertura del primo punto vendita. Questa convinzione era alimentata anche dal dato relativo al fatturato dei falsi alimenti “*made in Italy*” all’estero: si parla di decine di miliardi di euro, a dimostrazione dell’enorme attrattiva di cui il patrimonio enogastronomico italiano gode nel mondo.

Partendo da questo assunto, le ricerche finalizzate alla creazione di Eataly sono durate circa quattro anni e si sono concentrate sulla realizzazione di un’offerta che fosse ineccepibile e non potesse destare dubbi sulla qualità di ogni singolo prodotto. La ricerca riguardo ai prodotti da inserire nelle gamme di partenza è stata realizzata in stretta collaborazione con *Slow Food*, modellando l’offerta attorno a tre pilastri:

---

<sup>167</sup> Tratto da il Manifesto di Eataly, [www.facebook.com/EatalyOfficial/info](http://www.facebook.com/EatalyOfficial/info)

“*eat, shop and learn*”. Il successo riscosso da Eataly Torino ne ha solo confermato la preannunciata validità.

Eataly è oggi presente in Italia a Torino, Genova, Bologna, Roma, Cuneo (Monticello d’Alba), Asti e Milano, in Giappone e in America e il percorso di crescita internazionale è stato delineato dal presentarsi di opportunità contingenti. In Giappone, sono i rapporti preesistenti con un giapponese già presente sul mercato enologico italiano che prefigurano la *chance* di un’apertura su un nuovo mercato geografico e, dal 2008 ad oggi, sono ben 12 i punti vendita che lì Eataly ha aperto. In Giappone il sistema distributivo è incentrato su piccoli *corner*<sup>168</sup> (il più grande si estende su una superficie di 1500 metri quadri, ma la dimensione media è al di sotto dei 200 e ce ne sono anche di 40 metri quadri) più che su classici negozi completi, e nonostante Eataly sia ampiamente apprezzata dai consumatori giapponesi, la formula originaria è parzialmente modificata con una concentrazione prevalente sull’*eat* più che sullo *shop* o sul *learn*.

Le previsioni sulle prossime aperture internazionali contemplano Paesi come la Turchia (Istanbul) e gli Emirati Arabi (Dubai), nei quali si pensa di stipulare accordi in *franchising*, e poi la Russia, il Brasile, il Canada, la Gran Bretagna, la Germania e la Francia oltre che Chicago, dove ad Ottobre di questo anno aprirà il secondo punto vendita americano.

Il fatturato totale del 2012 dell’impresa si aggira intorno ai 150 milioni di euro e per il 2014 (con tutte le nuove aperture previste) si prevede il raddoppio, anche data la nascita di ulteriori punti vendita che avverrà proprio nei prossimi mesi (Bari ad Agosto, Firenze a Settembre, Milano e Chicago ad Ottobre).

---

<sup>168</sup> Il *corner* è un particolare tipo di *format* distributivo che all’interno di un punto vendita multimarca prevede la predisposizione di singole aree dedicate a diversi *brand*.

Nel dettaglio, i ricavi più elevati sono riconducibili all'Italia per numerosità dei punti vendita, mentre Eataly New York è il negozio che in assoluto fattura di più (80 milioni di dollari annui). A Roma Eataly, nel suo primo anno di vita, ha registrato un fatturato di oltre 65 milioni di euro, ben oltre il *break even point*<sup>169</sup> (fissato a 48 milioni di euro).

Analizzando con gli intervistati l'importanza di ciascuna attività, è emerso che le più redditizie risultano essere, ovviamente, quelle che costituiscono il *core business* di Eataly: il *grocery*<sup>170</sup> e la ristorazione. Il loro peso relativo sul fatturato totale di ciascun negozio risulta essere, rispettivamente, del 55 e 45 per cento. Da notare però che nei primi mesi di avvio delle attività dei diversi punti vendita, il *grocery* incide ancora di più sul fatturato rispetto alla ristorazione, perché il consumatore necessita di tempi più lunghi per essere fidelizzato e comprendere che i piatti che gli vengono serviti godono degli stessi *standard* qualitativi.

La didattica risulta essere invece più che una leva reddituale, una leva strategica: come già sottolineato, tutto è incentrato sull'“apprendimento” affinché il consumatore diventi più autonomo nella scelta dei prodotti, nel riconoscimento delle loro caratteristiche qualitative e nella capacità di cucinare bene anche a casa.

Gli eventi sono importanti soprattutto nel punto vendita di Roma, nel quale ad essi è dedicato un intero piano, spazio non sempre disponibile negli altri punti vendita. Ciò che viene proposto alle aziende e agli enti pubblici che decidono di organizzare eventi in Eataly è in linea con la proposta di valore che viene fatta già al consumatore finale: la possibilità

---

<sup>169</sup> Il *break even point* è il punto di pareggio (in cui i ricavi realizzati vanno ad aeguagliare tutti i costi sostenuti per la realizzazione di un'attività economica).

<sup>170</sup> Rientrano nel *grocery* tutti i prodotti di Eataly destinati alla vendita al dettaglio.

di vivere esperienze che coinvolgano tutti e cinque i sensi, in un'ottica di *marketing* esperienziale e sensoriale.

L'assortimento dei prodotti non è identico in ogni punto vendita, sia a livello nazionale che internazionale; questo perché ci sono prodotti duplicabili e spedibili via *container* ed altri che, al contrario, sono più facilmente deperibili. Accade così che, per esempio, in America, per la produzione delle mozzarelle non si utilizza il latte di bufala esportato dall'Italia; ciò che si esporta è un *know-how*, che permette di offrire al consumatore americano un'ottima mozzarella fresca preparata a New York ma “alla maniera italiana”, utilizzando il latte vaccino del Maine. Anche in Italia non tutti i negozi presentano le stesse referenze di prodotto e questo proprio perché ad essere coinvolti nel sistema distributivo di Eataly sono le piccole aziende di filiera che, per loro stessa natura, non riescono a raggiungere la dimensione e la capacità produttiva tale da rispondere alla domanda di tutti i punti vendita. Così, in una prospettiva di coinvolgimento e valorizzazione delle realtà produttive di ciascun territorio, Eataly Roma fa riferimento ad una rete di fornitura costituita da 200 produttori laziali e solo alcuni di essi riforniscono anche altri negozi italiani.

#### ***4.1.3 Made in Italy come essenza del “made in Eataly”***

« Non chiamarla Eataly, la gente non capirà! Dagli un nome italiano. »

« Scusa, Carlin, ma tu Slow Food mica lo hai chiamato Lento Cibo. E poi ho bisogno anch'io di un nome internazionale.<sup>171</sup>. »

---

<sup>171</sup> Vedi nota 163, pagina 134.

Questo scambio tra Oscar Farinetti e Carlo Petrini, tratto dal libro *“Il mercante di utopie. La storia di Oscar Farinetti, l'inventore di Eataly”*, che narra la storia del fondatore di Eataly, fa comprendere come il marchio evochi il grande valore riconosciuto al cibo da un lato e all’Italia, quale patria della maestria nella sua manifattura e preparazione dall’altro, favorendo la riconoscibilità di tale valore a livello internazionale. Da qui la crasi tra i vocaboli inglesi *“eat”* e *“Italy”*.

Tutto ciò che fa e dà Eataly alla sua clientela mette l’Italia, il suo artigianato, i suoi contadini e la sua biodiversità al centro della sua offerta; ciò è dimostrato dai corsi che prevedono incontri con i produttori, viticoltori e caseari di ogni zona geografica, dal materiale pubblicitario che comunica a grandi lettere italianità e interesse verso ogni singolo territorio di origine dei prodotti e dai ristoranti che offrono pietanze tipiche da ognuno di essi provenienti. Non è un caso se da Eataly Roma il prodotto più richiesto è la pizza margherita o la pasta cacio e pepe, stereotipi, rispettivamente, della tradizione italiana e di quella più specificamente romana.

Ciò che emerge non è tanto un orientamento volto a rendere nota l’informazione riguardo all’origine dei prodotti, ma piuttosto l’intento trasversale di dare rilievo alla zona di provenienza per una *“esaltazione a 360 gradi”* sia delle qualità del prodotto, sia delle storie che si porta dietro, dei luoghi di origine e delle loro caratteristiche geografiche. Ad esempio, a Roma, la carne piemontese *“La Granda”*, presidio *Slow Food*, era conosciuta da pochi prima che venisse resa disponibile nel punto vendita. E’ importante, per Eataly, che il consumatore sappia che questo tipo di carne è prodotto nel rispetto di un rigido disciplinare che prevede che gli animali siano allevati secondo criteri che garantiscano la sicurezza e la totalità delle proprietà intrinseche del prodotto.

Si punta perciò alla piena trasparenza, nel rispetto di quanto sancito dalla normativa ministeriale ed europea e addirittura si va oltre, fissando dei disciplinari propri, come nel caso della carne piemontese, ma ci sono altri esempi. “Vino Libero” è un’iniziativa che fa capo all’omonima associazione (promossa da Oscar Farinetti) che raggruppa 12 produttori vinicoli impegnati nell’applicazione di un modello di agricoltura sostenibile che sia allo stesso tempo economicamente vantaggiosa, rispettosa dell’ambiente e socialmente giusta. Il vino che il cliente trova sugli scaffali e nei ristoranti di Eataly è quindi, in quanto “Vino Libero”, privo di concimi chimici, erbicidi e solfiti in eccesso.

Sulla scia di tale logica, una delle maggiori critiche che Eataly fa ai sistemi di riconoscimento dell’origine dei prodotti è che essi si basano su talmente tante sigle che il cliente finale si perde in mezzo ad esse e ciò è confermato da una serie di studi di settore. Di qui la funzione e l’importanza dei disciplinari menzionati; per il loro tramite, Eataly diventa, agli occhi del consumatore, un grande contenitore che rassicura, tranquillizza e garantisce che qualsiasi prodotto all’interno del negozio, che sia DOP, IGP o nessuna delle due, potrà essere acquistato con la certezza di trovare l’alta qualità.

Sui mercati internazionali, il consumatore giapponese è quello più attento alle denominazioni di origine e alle indicazioni geografiche ed è più rigidamente orientato a ricercare segni inequivocabili di garanzia dei prodotti esteri che acquista; il consumatore americano richiede invece esclusivamente l’italianità ed è per quest’ultimo che l’origine geografica dei prodotti risulta essere la leva di maggior impatto sul comportamento di acquisto e consumo.

Come già accennato, all’estero Eataly utilizza spesso materie prime reperite *in loco* per poi realizzare i prodotti finali secondo i metodi

artigianali propriamente italiani senza che ciò influisca sulla percezione della loro tipicità e originalità; questo può essere spiegato con diversi esempi: negli Stati Uniti, la storia enogastronomica è piuttosto inconsistente e ciò basta a giustificare il fatto che lì l'Italia possa avere un grandissimo mercato potenziale. In Francia, nel cui mercato si prevede di entrare a breve, le radici enogastronomiche e le tendenze protezionistiche sono fatto notorio. Tuttavia, anche in quest'ultimo caso c'è la convinzione di poter “offrire valore” al consumatore francese, il quale potrà gustare, per esempio, la mozzarella preparata secondo metodi caseari italiani utilizzando il latte della Normandia.

Quanto spiegato sopra, permette di affermare che le certificazioni di provenienza dei prodotti non sembrano influire sulla percezione del “cliente Eataly”.

Generalmente, come visto nel secondo capitolo, l'immagine che il consumatore ha del Paese di origine è positivamente correlata con le garanzie di provenienza geografica. Se cioè il prodotto è DOP o IGP è più facile che venga considerato di elevata qualità. In Eataly, l'immagine che il cliente ha dell'Italia (grazie alle forti politiche incentrate sulla qualità) è già di per sé positiva e non necessita di essere rafforzata.

Quindi, ciò che rende unica l'offerta di Eataly è anche questa “tipicità nella variazione” che permette di conservare e trasmettere il patrimonio dell'artigianalità italiana, seppur modificando alcune delle variabili in gioco, senza comprometterne la tradizionalità.

#### *4.1.3.1 La centralità del “place of origin” nella comunicazione di Eataly*

“Il nostro target di clienti è molto semplice: TUTTI!”<sup>172</sup>

Come chiaramente indicato nel proprio Manifesto, il *target* di riferimento al quale Eataly si rivolge non ha caratteristiche prevalenti. E’ in questo che si sostanzia un ulteriore valore: la democratizzazione dei prodotti di alta qualità per il più ampio numero raggiungibile trasversalmente.

Come è intuibile, questo obiettivo di partenza, nella realtà è raramente riscontrabile sin dai primissimi tempi successivi all’apertura del punto vendita. Nel negozio di Roma, per esempio, la prima utenza è stata quella degli anziani che grazie ad Eataly si sono riappropriati di un luogo, il “quartiere ostiense”, a loro caro ma caduto in rovina e che ha così riacquistato la vivacità perduta.

Solo in un secondo tempo quindi, mediante il lavoro di comunicazione che mira alla responsabilizzazione riguardo alla capacità di scelta del “buon cibo”, Eataly arriva al completo raggiungimento di ogni categoria di clientela.

Chiarita la volontà di coinvolgere il pubblico più ampio e vario possibile, il *media mix* che la strategia di comunicazione di Eataly adopera per veicolare la propria proposta di valore comprende la stampa, *internet* e il materiale pubblicitario “*in store*”.

C’è una prevalente attività di comunicazione che si focalizza sulla pubblicità su carta stampata, realizzata attraverso un proprio ufficio stampa, senza prevedere un ricorso ad agenzie pubblicitarie esterne. Questo *focus* è dovuto alla convinzione che i migliori veicoli pubblicitari siano i giornali, proprio per la loro caratteristica di trasversalità. Tutti li

---

<sup>172</sup> Vedi nota 167, pagina 138.

sfogliano, dal ragazzo alla persona anziana, dal più istruito al meno istruito, rendendo più facile il raggiungimento del più vasto *target* possibile. Nello specifico, le testate cui Eataly fa riferimento sul territorio nazionale sono Il Messaggero, La Repubblica, Il Tempo, Metro e Leggo, fornendo quindi al lettore un giusto *mix* tra stampa a pagamento e *free press*.

Quando si organizzano gli eventi, si ricorre ai comunicati stampa e grande importanza viene riservata alla celebrazione di date importanti per la nazione; ad esempio, il 25 Aprile 2013 è stata organizzata una conferenza per ricordare l'importanza della Liberazione, così come il 2 Giugno, per la festa della Repubblica, si è pensato di abbinare ad ogni Presidente, dalla costituzione ad oggi, un piatto tipico del suo paese o della regione di provenienza, preparato e servito in ciascun ristorante di Eataly (vedi Figura 17). E anche in questo aspetto viene fuori la funzionalità didattica che muove ogni scelta e attività, in tal caso con la finalità di stimolare il consumatore al ricordo e alla riflessione su temi cari alla nazione. Inoltre, viene fuori la centralità che ancora una volta il Paese, le regioni e i territori assumono nella strategia di Eataly.

**Figura 18: Particolare della pubblicità su carta stampata di Eataly per la Festa della Repubblica italiana 2013**

NEI RISTORANTINI DI EATALY

# REPUBBLICA

<p><b>3</b></p> <p><b>GIOVANNI GRONCHI</b> nasce a Pontedera (PI) il 10 settembre 1887</p> <p>in carica dal 14/10/1962 al 10/10/1964</p> <p><b>Al ristorantino delle verdure: €8,50</b> La panzanella pomodoro fresco, cipolla rossa e pane biologico di Eataly</p>	<p><b>4</b></p> <p><b>ANTONIO SEGNI</b> nasce a Sassari il 2 febbraio 1892</p> <p>in carica dal 03/10/1964 al 06/10/1964</p> <p><b>Al ristorantino del pesce: €14,00</b> Insalata di polpo con bottarga di mugugine e pomodorini</p>	<p><b>5</b></p> <p><b>GIUSEPPE SARAGAT</b> nasce a Torino il 19 settembre 1898</p> <p>in carica dal 19/10/1964 al 19/10/1971</p> <p><b>Nella pasticceria Luca Montersino x Eataly: il Budino budino al cioccolato, amaretti e caffè €4,00</b></p>
<p><b>6</b></p> <p><b>GIOVANNI LEONE</b> nasce a Napoli il 3 novembre 1908</p> <p>in carica dal 20/10/1964 al 20/10/1968</p> <p><b>Alla gelateria Lait di Eataly: €2,00</b> Sorbetto di limoni della costa Amalfitana</p>	<p><b>7</b></p> <p><b>SANDRO PERTINI</b> nasce a Stolla (SV) il 25 settembre 1896</p> <p>in carica dal 09/10/1968 al 06/10/1978</p> <p><b>Al ristorantino della pasta: €9,50</b> Trofie al pesto: la pasta fresca di Michela con pesto di Pra</p>	<p><b>8</b></p> <p><b>FRANCESCO COSSIGA</b> nasce a Sassari il 26 luglio 1928</p> <p>in carica dal 09/10/1978 al 18/10/1982</p> <p><b>Al ristorantino salumi e formaggi: €8,50</b> Fiore sardo stagionato e fiore sardo fresco Jaga e Muro con pane carasau suntu Preda</p>

Fonte: [www.repubblica.it](http://www.repubblica.it)

Questa attenzione particolare alla regionalizzazione si può notare anche nell'ideazione, nella sede di Roma, del "Ristorante Italia" riservato alle occasioni formali (convegni, eventi, visite di personaggi importanti). Quest'ultimo è caratterizzato dal fatto che le venti portate disponibili nel suo menù hanno il nome delle regioni italiane e corrispondono a piatti tipici da esse provenienti; tutto ciò risulta in linea con la volontà, anima del *concept* di Eataly, di raccontare le storie della provenienza di ogni singolo prodotto, delle terre da cui arrivano e degli artigiani, contadini, allevatori, pescatori o trasformatori che hanno contribuito a dargli forma.

Finora Eataly non ha scelto di fare pubblicità attraverso i mezzi della televisione o della radio; gli altri canali focali sono l'"*in store*" e *internet*.

La pubblicità all'interno del negozio viene preferita in quanto è quella che più di ogni altra innesca il meccanismo del passaparola: chi visita il negozio, porta fuori tutto ciò che vede, non solo quello che assaggia o compra, riferendo ai parenti, agli amici, ai colleghi e così via.

In merito all'utilizzo di internet come mezzo pubblicitario, le leve attivate sono quelle del *social network*, del proprio sito *internet* e della *newsletter*. In maggior dettaglio, Eataly è presente in rete:

- Su *Facebook*, attraverso una pagina ufficiale mediante la quale l'utente viene aggiornato sulle principali novità;
- Su *Youtube* attraverso un canale dedicato;
- Sulla sua pagina *internet* ufficiale (predisposta per ciascun punto vendita nazionale e internazionale) che ha visto la recente costituzione dell'*e-commerce*;
- Attraverso le *newsletters*, che informano gli iscritti (più di 40000, registrati attraverso il sito internet) riguardo agli eventi, alle promozioni, alle nuove proposte, ecc.

Questi ultimi sono strumenti particolarmente incisivi poiché chi riceve il messaggio fa già parte della schiera degli interessati ai temi proposti e perciò diviene un potente vettore di comunicazione intorno a sé.

Tutti gli strumenti citati sono gli stessi utilizzati anche all'estero, con eventuali variazioni dovute alla necessità di adattamento allo specifico popolo e alla sua cultura.

Quanto illustrato finora permette di comprendere in che misura la strategia di comunicazione dell'impresa radichi le proprie linee di sviluppo attorno al Paese e alle zone di origine della produzione. In ogni punto vendita ciò è reso palese mettendo luce su date peculiarità territoriali, che permettono allo stesso tempo di distinguere e

caratterizzare ciascuno di essi, senza però alterare l'offerta che, eccezion fatta per alcune referenze di prodotto<sup>173</sup>, rimane la stessa.

Gli edifici utilizzati da Eataly come proprie sedi spesso sono strutture abbandonate che, da un lato vengono riqualificate e “riportate in vita”, dall'altro rendono ogni negozio diverso e “nuovo” agli occhi della clientela. Eataly Roma nata dal rifacimento della stazione ostiense ne è un valido esempio e dimostra la volontà di distinguere e caricare di significato ogni minimo aspetto.

L'esigenza di rendere “visivamente nitido” il riferimento ai luoghi di origine dei prodotti diventa ancora più forte fuori confine; infatti, se in Italia tale meccanismo funziona praticamente da sé, il consumatore estero deve sapere bene che tutto ciò che troverà nel punto vendita sarà sicuramente di origine italiana. La scelta di inserire nell'assortimento marchi come Barilla, da sempre *brand* di pasta assunto come stereotipo di italianità, accanto alle specialità di Gragnano (IGP), risponde alla logica di una più diretta associazione di quel prodotto (e di tutti gli altri) all'Italia. Per tale verso, anche il *packaging* è differente, ma solo per gli adattamenti di tipo linguistico o culturale, mentre la simbologia rimane invariata.

Ultimo aspetto da approfondire è quello della relazione diretta tra “preferenza per le produzioni straniere” e “livello di istruzione/reddito” e della relazione inversa tra la prima e l'età, già trattato in termini generici nel secondo capitolo, che qui si analizzerà con riferimento al caso Eataly. Il grado di istruzione del “cliente Eataly” equivale al grado di consapevolezza e di conoscenza che permette al cliente di dipendere o essere autonomo nei confronti delle politiche di comunicazione di massa.

---

<sup>173</sup> per le quali vi è la difficoltà di copertura distributiva da parte delle piccole realtà di filiera e l'intento di valorizzare le produzioni locali da parte dell'impresa.

Il fatto che l'impresa voglia insegnare al pubblico (specialmente di più giovane età) i “rudimenti in materia di cibo”, permette di accrescere la sua consapevolezza così da creare in lui nuove esigenze e condurlo più volentieri a fare la spesa, a fidarsi di un luogo in cui può condividere esperienze nuove e mettere in pratica il livello di scelta critica maturato in quello stesso ambiente. In tal senso la preferenza dei consumatori più “istruiti” verso le produzioni straniere è un meccanismo che viene favorito da Eataly sui mercati esteri.

Dato l'obiettivo iniziale di Eataly di raggiungere ogni categoria di pubblico, si riscontrano livelli di istruzione e di reddito della clientela che, almeno nei primi tempi, è sicuramente più ampio della media; sta all'impresa l'impegno nel fare in modo che coloro i quali hanno minori conoscenze o grado di istruzione siano “guidati” e diventino capaci di scegliere in maniera responsabile e consapevole i suoi “alti cibi a prezzi sostenibili”.

## **Conclusioni**

In quest'ultimo capitolo si è trattato il caso Eataly, descrivendo come i pilastri che sono stati posti a suo fondamento ancor prima della sua nascita avvenuta nel 2007, “*eat, shop and learn*”, gli hanno consentito di raggiungere il successo internazionale.

Si è poi approfondito il ruolo che l'Italia, in quanto produttore di eccellenze enogastronomiche di fama mondiale, costituisce il cardine

intorno al quale l'impresa ha costruito la propria offerta. Ciò è avvenuto in un'ottica di distinzione e valorizzazione della propria offerta attraverso un processo di comunicazione continuo, orientato a trasmettere al consumatore il "sapere" necessario alle sue scelte in materia di cibo.

Eataly è un valido esempio di impresa che ha saputo rendere il Paese (e le realtà territoriali più piccole) di provenienza dei prodotti una fortissima leva di differenziazione; essa, influenzando sulla percezione del consumatore nazionale ma soprattutto internazionale e sul suo comportamento d'acquisto, gli permette di monetizzare l'"effetto Paese", come dimostra la sua continua crescita e il giro d'affari realizzato.

## CONCLUSIONI

A conclusione di questo lavoro di tesi, alcune considerazioni, alla luce di quanto affrontato, risultano di particolare interesse. Prima di esporle, è necessario però fare una rapida panoramica sulle tematiche di rilievo che sono state affrontate.

Si è trattato dell'internazionalizzazione delle imprese, della “politica internazionale di prodotto” e del *Country of Origin Effect* che in tale ambito deve essere considerato dall'impresa che va oltre i confini nazionali; si è visto come l'immagine dell'Italia quale Paese di origine della produzione è assunta dal consumatore come elemento sostitutivo della qualità nel processo di valutazione dei prodotti. La *Country Image* associata all'Italia, specialmente quando ad essere valutati sono prodotti di genere alimentare, pare faccia riferimento a valori particolarmente positivi, quali l'affidabilità, la sicurezza, la tradizione, la creatività, l'artigianalità. Questo perché ci sono stereotipi che ricorrono nella mente del consumatore in merito all'Italia quale “patria della pasta”, “patria della pizza” e, in generale, “patria della tradizione manifatturiera enogastronomica”, che rendono facile lo sfruttamento di tale “impronta” positiva da parte delle imprese italiane che operano all'estero.

Nell'ultimo capitolo si è fornito un valido esempio di impresa internazionale, che fa del *Country of origin* una delle principali leve attraverso cui differenziare e valorizzare la propria produzione sui mercati esteri.

Nella trattazione del caso si è dapprima descritta la realtà di Eataly, che ha saputo rendere la tradizione enogastronomica italiana un patrimonio da rispettare e condividere in maniera consapevole a livello internazionale.

Si è poi seguito il percorso che dal 2007 ad oggi ha portato Eataly ad essere presente oltre che in diverse città d'Italia anche in Giappone e in America, e la condurrà a nuove aperture nei prossimi anni.

Si è illustrato il sistema di valori e le attività principali dell'impresa, attorno alle quali è stato costruito il suo successo. Si è approfondito, infine, il ruolo fondamentale che per Eataly l'Italia riveste, quale patria di “alti cibi”<sup>174</sup> che, recuperati dalle filiere tradizionali di nicchia, sono stati resi disponibili al consumatore finale.

E' proprio attraverso l'attenzione riposta sul Paese, sulle regioni e sui territori specifici di origine dei prodotti che Eataly ha modellato la sua proposta di valore al cliente, veicolandola mediante l'utilizzo degli opportuni strumenti del *marketing*. Il grande successo riscosso sia “in casa” che all'estero dimostra quanto per Eataly il “*Country of origin*” costituisca un importantissimo vettore di redditività.

Nel lavoro di tesi, si è visto come le imprese possano sfruttare l'immagine del Paese o dello specifico territorio di origine, rendendo nota, attraverso la comunicazione, una serie di informazioni che caratterizzano l'offerta di prodotto. In tal modo, esse possono avvantaggiarsi di una rappresentazione positiva (nella mente del consumatore) che va a rafforzare le percezioni del cliente in assenza di altri elementi di differenziazione (ad esempio un forte *brand*).

Tuttavia, studi a riguardo, evidenziano che le imprese italiane tendono a non sfruttare il potenziale connesso con l'origine geografica del prodotto attraverso le opportune leve del *marketing*, ignorando che da ciò possa derivarne un aumento del valore economico prodotto.

La principale riflessione che è possibile fare, riguarda le enormi potenzialità che il Paese di origine della produzione offre alle imprese italiane e in generale alle imprese internazionali; spesso la possibilità di valorizzazione

---

<sup>174</sup> Lo slogan di Eataly recita “alti cibi a prezzi sostenibili”.

e distinzione dei prodotti mediante questo tipo di meccanismo non viene affatto considerata.

Questo per una serie di motivazioni, ad esempio la difficoltà o l'eccessivo dispendio di risorse che la traduzione dell'immagine di Paese in termini di strategie di *marketing* può comportare; oppure la scarsa immediatezza di misurazione dell'immagine del Paese e la variazione cui questa è suscettibile per ciascuno di essi, con la necessità di continui aggiustamenti. Le difficoltà connesse con la misurazione della *Country Image* sembrano inoltre dipendere dalla piccola dimensione delle imprese e dalla conseguente tendenza a non formalizzare opportuni programmi di comunicazione.

Ciò che in ultimissima battuta si può affermare è che quindi, per l'impresa che voglia rendersi competitiva e differenziare la propria offerta rispetto alla concorrenza, un ponderato utilizzo dell'"effetto Paese" risulta un potente mezzo che deve essere necessariamente considerato e immesso nel *set* delle variabili di *marketing* da saper gestire nel contesto internazionale.

## APPENDICE 1

### I 101 DISTRETTI INDUSTRIALI DELL'OSSERVATORIO NAZIONALE DISTRETTI ITALIANI \*

	N° IMPRESE 2011	N° ADDETTI 2010	EXPORT 2011 (Mln Euro)
<b>ABRUZZO</b>			
Distretto Industriale del Tessile e Abbigliamento Vibrata - Tordino - Vomano	1.613	7.283	167
Distretto Industriale Tessile- Abbigliamento della Maiella	423	1.933	148
Distretto Industriale della Piana del Cavaliere	570	2.463	18
<b>BASILICATA</b>			
Distretto Agroalimentare di Qualità del Metapontino	7.442	174	35
Distretto Agro-industriale del Vulture	6.623	2.338	28

\* Dati tratti da [www.osservatoriodistretti.org](http://www.osservatoriodistretti.org)

Distretto Industriale del Mobile Imbottito di Matera	2.400	11.803	424
<b>CAMPANIA</b>			
Distretto Tessile di S.Agata dei Goti - Casapulla - S.Marco Dei Cavoti - Aversa - Trentola - Ducenta	1.049	2.937	44
Distretto Industriale Agro-alimentare di Nocera Inferiore - Gragnano	4.133	14.949	1.351
Distretto delle Calzature Napoletane	7.255	15.795	623
Distretto Conciario di Solofra	1.111	3.864	150
Distretto Tessile di San Giuseppe Vesuviano	4.159	8.320	402
<b>EMILIA ROMAGNA</b>			
Distretto Calzaturiero di San Mauro Pascoli	246	2.993	224
Distretto Biomedicale di Mirandola	307	3.894	333

Distretto Ceramico di Sassuolo	586	20.015	2.402
Distretto del Mobile Imbottito di Forlì	430	3.345	172
Distretto Tessile di Carpi	2.177	10.175	711
Distretto Agro-alimentare del Prosciutto di Parma	1.045	4.475	253
<b>FRIULI VENEZIA GIULIA</b>			
Distretto Industriale della Componentistica e Termoelettromeccanica COMET	2.950	31.801	3.883
Distretto Industriale del Mobile Livenza	963	12.089	696
Distretto Industriale del Coltello	1.166	13.036	1.381
Distretto Industriale del Caffè	17	629	121

Distretto Parco Agro-alimentare di San Daniele	443	3.200	148
Distretto Industriale della Sedia	1.790	10.191	540
Distretto Industriale delle Tecnologie Digitali (DITEDI)	1.052	2.938	1
<b>LAZIO</b>			
Distretto Industriale della Ceramica di Civita Castellana	2.666	8.677	303
Sistema Produttivo Locale della Carta, Cartotecnica, Grafica ed Editoria della Provincia di FR	325	1.417	178
Distretto Industriale dell'Abbigliamento della Valle del Liri	377	708	20
Distretto del Marmo e del Lapideo Monti Ausoni - Tiburtina	1.792	7.984	196
<b>LOMBARDIA</b>			
Distretto Industriale di Vigevano	667	4.541	325

Distretto della Gomma e Plastica del Sebino	1.254	19.044	1.500
Distretto del Legno del Casalasco Viadanese	616	4.542	95
Distretto del Mobile della Brianza	3.200	24.424	1.504
Distretto dell'Abbigliamento Gallaratese			
Distretto Bergamasca Valcavallina Oglio	1.248	5.330	315
Distretto Serico Comasco	1.040	13.969	913
Distretto N° 6 Castel Goffredo - Tessile- Calzetteria	2.906	19.888	1.118
Distretto del Ferro delle Valli Bresciane	6.436	55.691	4.542

Distretto Metalmeccanico Lecchese	1.887	17.213	1.364
Distretto Tessile Lecchese	1.364	17.054	1.094
Distretto della Bassa Bresciana - Confezioni e Abbigliamento	1.373	5.905	257
<b>MARCHE</b>			
Distretto Industriale Plurisettoriale di Recanati - Osimo – Castelfidardo	496	3.063	172
Distretto Tessile- Abbigliamento di Urbania - Sant'Angelo In Vado - Pergola - Sassocorvaro – Mondolfo	714	4.005	168
Distretto del Legno e Mobili di Pesaro - Fossombrone – Piandimeleto	2.031	16.748	664
Distretto della Meccanica Fabrianese	510	14.435	1.100
Distretto Pelli, Cuoi e Calzature di Civitanova Marche	1.622	1.622	595

Distretto delle Calzature di Fermo	5.020	28.833	1.939
Distretto del Cappello di Montappone e Massa Fermana	756	2.542	74
Distretto Agro-industriale di San Benedetto del Tronto	494	2.565	35
<b>PIEMONTE</b>			
Distretto orafa di Valenza	1.071	5.417	864
Distretto della Metalmeccanica ed Elettronica del Canavese	12.133	106.071	9.947
Distretto della rubinetteria del Piemonte Nord Orientale	1.684	14.013	1.192
Distretto dei Frigoriferi Industriali di Casale Monferrato - Ticineto - Quattordio	202	2.872	309
Distretto Industriale dei Casalinghi Omegna - Stresa - Varallo Sesia	363	2.425	122

Distretto Industriale delle Bevande Alcoliche di Canelli - Santo Stefano Belbo	267	3.003	1.090
Distretto Industriale Tessile - Abbigliamento Biella	1.575	17.004	1.879
<b>PUGLIA</b>			
Distretto Calzaturiero di Casarano	293	2.203	61
Distretto Aerospaziale Pugliese	8.491	32.132	3.367
Distretto Produttivo della Meccanica Pugliese	45.181	148.074	1.849
Distretto Industriale delle Calzature di Barletta	598	3.046	19
Distretto Filiera Moda Puglia	18.394	48.087	381
<b>SARDEGNA</b>			
Distretto Industriale del Granito della Gallura	408	954	2

Distretto Industriale del sughero di Calangianus – Tempio Pausania	695	493	4
<b>SICILIA</b>			
Distretto Produttivo Sicilia Orientale Filiera del Tessile	917	1.573	12
Distretto Produttivo della Pesca Industriale del Mediterraneo	2.678	5.747	56
Distretto della Meccanica Siciliana	5.006	16.711	1
Distretto della Meccatronica di Palermo	4.150	8.130	43
<b>TOSCANA</b>			
Distretto Cartario di Capannori	559	9.937	1.294
Distretto Orafo di Arezzo	2.101	9.133	1.519
Distretto Industriale del Legno e Mobili di Poggibonsi-Sinalunga	3.755	11.376	432

Distretto Industriale Tessile- Abbigliamento di Empoli	6.247	22.516	2.760
Distretto del Tessile- Abbigliamento di Prato	4.993	17.926	1.567
Distretto Calzaturiero della Valdinievole	867	3.326	214
Distretto Lapideo Apuo- Versiliese	1.285	4.544	538
Distretto della nautica da diporto di Viareggio	2.742	7.777	923
Distretto Industriale Pelli Cuoio e Calzature del Valdarno Superiore	7.274	32.826	3.740
Distretto Industriale Tessile- Abbigliamento Casentino - Val Tiberina	941	8.754	548
Industriale di S. Croce sull'Arno	8.675	36.391	4.204
<b>TRENTINO ALTO ADIGE</b>			

Distretto del Porfido e delle Pietre Trentine	431	2.156	44
<b>VENETO</b>			
Distretto del Mobile d'Arte di Bassano	1.640	9.674	347
Distretto del Marmo e delle Pietre del Veneto	1.074	6.505	452
Distretto dello Sportssystem di Montebelluna	1.828	15.106	1.920
Distretto delle Energie Rinnovabili di Belluno	24	68	0
Distretto del Mobile Classico della Pianura Veneta	2.474	11.006	324
Distretto della Ceramica, Porcellana e Vetro Artistico	478	2.375	66
Distretto dell'Occhiale di Belluno	5.338	37.371	2.832

Metadistretto Veneto del Legno-Arredo	4.523	43.251	2.367
Distretto del Vetro Artistico di Murano	537	2.799	101
Distretto Vicentino della Concia	2.476	27.012	3.646
Distretto Calzaturiero Veronese	707	7.737	1.084
Metadistretto della Meccatronica e delle Tecnologie Meccaniche Innovative	1.913	26.782	3.416
Distretto Veneto della Termomeccanica – Veneto Clima	3.922	20.954	1.360
Metadistretto Alimentare Veneto	4.006	41.601	3.525
Distretto VeronaModa	4.252	35.841	3.857

Distretto del settore ittico della Provincia di Rovigo	761	221	28
Metadistretto Veneto della Bioedilizia	4.346	9.115	0
Distretto Veneto del Condizionamento e della Refrigerazione Industriale	15.768	136.874	10.011
Distretto del Conegliano Valdobbiadene	6.156	7.891	1.812
Distretto Veneto dei sistemi per l'illuminazione	22.675	136.419	6.377
Veneto dei Beni Culturali e Ambientali	3.017	6.734	0
Distretto Orafo Argentiero di Vicenza	1.664	10.959	1.545

## APPENDICE 2:

### INTERVISTA A GÉROME BOURDEZEAU (DIRETTORE EATALY ROMA) E A MARIA ANGELA SPITELLA (RESPONSABILE DELLA COMUNICAZIONE DI EATALY ROMA)

#### PARTE PRIMA: dati descrittivi

1. In quali mercati esteri è presente Eataly oggi? Com'è stato scelto il percorso di internazionalizzazione? Si prevede di entrare in nuovi mercati?
2. L'organizzazione di Eataly è a “*category*”, cioè prevede diversi reparti. Quali sono attualmente? Gli stessi reparti sono riproposti in ogni sede? Anche all'estero?
3. Qual è stato il fatturato totale nell'ultimo anno? In quale Paese Eataly ha registrato il fatturato più elevato? In merito a quali voci?
4. Quali sono le formule di maggior successo in Italia e quali all'estero (*grocery*, ristorazione, eventi, didattica)?
5. Quali prodotti tipici risultano essere più competitivi e perché (in Italia e all'estero)? Ci sono variazioni nell'assortimento tra offerta italiana ed estera (nei vari Paesi in cui Eataly è presente)? Se sì, secondo quale logica è stata operata la scelta

## **PARTE SECONDA:**

### **1. Il rilievo del Paese di origine**

1. Quanto è rilevante il Paese di origine e la sua tradizione produttiva nella risposta del consumatore estero all'offerta di Eataly (Quanto del suo successo è dovuto all'immagine che l'Italia ha nel mondo quale "patria della pasta", "patria della pizza", "patria dell'olio extravergine di oliva")? E quanto la qualità dei prodotti di Eataly viene "dedotta" dalla fama dell'Italia quale produttore di eccellenze enogastronomiche?
2. Quanto si punta a rendere nota e visibile l'informazione riguardo all'origine geografica sui prodotti in termini di etichettatura e quanto ciò sembra incidere sulla percezione del consumatore e sulla sua intenzione di acquisto?
3. Per quale Paese in cui Eataly è presente risulta essere più rilevante l'origine geografica dei prodotti agli occhi del consumatore e quanto ciò rende fedele il cliente?
4. Ho letto che all'estero spesso le materie prime utilizzate nei processi produttivi sono reperite in loco e lavorate "alla maniera italiana"; ciò non incide (o non si pensa possa incidere) sulla percezione dell'originalità o qualità del prodotto da parte del consumatore?
5. L'impatto della provenienza geografica dei prodotti DOP e IGP è più forte sul consumatore italiano (che magari ne conosce meglio la rinomanza e la tipicità) o su quello estero?

6. Quanto si punta sull'“acculturamento” del consumatore estero riguardo alle tradizioni enogastronomiche italiane?

## **2. Strategia di comunicazione e caratteristiche del target di riferimento.**

1. Su quali strumenti specifici si basa la strategia di comunicazione di Eataly? Quali media impiega?
2. Quanto la strategia di comunicazione si incentra sulla variabile “Paese di origine” (o zona geografica di origine) e quanto questo tipo di focalizzazione paga (quanto sono presenti riferimenti espliciti all'Italia o comunque all'origine dei prodotti nel materiale informativo/pubblicitario)?
3. Quali caratteristiche ha il target di Eataly (età, sesso, reddito, istruzione)? Ci sono variazioni nei Paesi esteri?
4. Da alcune indagini è emerso che c'è una relazione diretta tra “preferenza per le produzioni straniere” e “livello di istruzione/reddito” e inversa tra la prima e l'età. Questo atteggiamento è riscontrato da Eataly sui mercati esteri?

## BIBLIOGRAFIA

- Acocella N., Schiattarella R., *Teorie della internazionalizzazione e realtà italiana*, Liguori Editore, 1995.
- Ahmed S.A., D'Astous A., “A cross-national evaluation of made in concept using multiple cues”, *European Journal of Marketing*, Vol. 27, No. 7, pp. 39-52, 1993.
- Andehn M., Berg P. O., “Place-of-Origin Effects: a conceptual framework based on a literature review”, Stockholm University School of Business, Stockholm (Sweden), 2011.
- Anderson J. R., Bower G. H., *Human Associative Memory*, Washington DC: Winston, 1973.
- Anderson W., Cunningham W., “Gauguin Foreign Product Promotion”, *Journal of Advertising Research*, Vol. 12, pp. 29-34, 1972.
- Aurier P., “The Effects of perceived Conguity Between Origin, Brand and Product on the Purchase Intention of a Branded Product of origin”, *Advances in Consumer Research*, vol 34, Montpellier University, France Faitiha Fort, 2007.
- Bartlett C.A., Ghoshal S., *Managing Across Borders*, Boston, Harvard Business School Press, 1989 (trad. it. *Management*

*globale: la soluzione transnazionale per la direzione d'impresa*, Milano, Etas, 1990.

- Bassani M., Sbalchiero S., *Brand design. Costruire la personalità di marca vincente*, Alinea Editrice, 2001.
- Baumgartner G., Jolibert A., “The Perception of Foreign Products in France”, *Advances in Consumer Research*, Vol. 16, pp. 603-605, 1977.
- Becattini G., *Dal distretto industriale allo sviluppo locale*, Bollati Boringhieri, Torino, 2000.
- Bilkey W. J., NES E., “Country-of-origin effects on product evaluations”, *Journal of International Business Studies*, Vol. 13, No. 1, pp. 89-100, 1982.
- Bordieu P., *Controfuochi. Argomenti per resistere all'invasione neoliberista*, Reser, 1999.
- Bradley F., “Country-Company interaction effects and supplier preferences among industrial buyer”, *Industrial Marketing Management*, Vol. 30, No. 6, pp. 511-524, 2001.
- Cafferrata R., Cibir R., “Internazionalizzazione e vantaggio competitivo delle piccole e medie manifatturiere italiane”, in Cafferrata R., Genco P., *Competitività, informazione e internazionalizzazione delle piccole e medie imprese*, Il Mulino, Bologna, 1995.

- Cairncross F., *The death of distance*, Harvard Business School Press, Cambridge, 1997.
- Caroli M., *Gestione delle Imprese Internazionali*, Mc Graw-Hill, 2012.
- Carvalho S. W., Samu S., Sivaamakrishan S., “The Effect of Country-Related Brand Associations and Product Attributes on Attitude toward Unfamiliar Foreign Brands: A Schema Congruity Perspective”, *Journal of International Consumer Marketing*, 23:135-150, 2011.
- Cerquetti M., Montella M., *Paesaggio e patrimonio culturale come fattori di vantaggio competitivo per le imprese di prodotti tipici della regione Marche*, in AA.VV., *XXIV Convegno annuale di Sinergie. Il territorio come giacimento di vitalità per l’impresa. Referred Electronic Conference Proceeding*, CUEIM Comunicazione, Verona, 2012, pp. 549-562 ISBN 9788890739408.
- Chao P., “The moderating effects of country of assembly, country of parts and country of design on Hybrid Product Evaluations”, *Journal of Advertising*, Vol. 30, No. 4, pp. 67-81, 2001.
- Chen H.-C., “The Effect of Country of origin on First-Mover Advantage”, doctoral dissertation, Saint Louis University, 1995.

- Clarke I., Owens M., Ford J. B., “Integrating country of origin into global marketing strategy”, *International Marketing Review*, Vol. 17, No. 2, pp. 114-126, 2001.
- CONSOB “Rapporto 2012 sulla corporate governance delle società quotate italiane”.
- Dalli D., Romani S., *Il comportamento del consumatore. Acquisti e consumi in una prospettiva di marketing*, Franco Angeli, 2004.
- Decreto legislativo 8 Aprile 2010, n.61: “Tutela delle denominazioni di origine e delle indicazioni geografiche dei vini, in attuazione dell'articolo 15 della legge 7 luglio 2009, n. 88”.
- Dinnie K., “Country-of-origin 1965-2004: A literature review”, *Journal of Consumer Behaviour*, Vol. 3, No. 2, pp. 165-213, 2004.
- Dmitrovic T., Vida I., “Consumer behaviour induced by product nationality: the evolution of the field and its theoretical antecedents”, *Transformation in Business & Economics*, Vol. 9, No. 1, pp. 145-165, 2010.
- Engel J. F., Blackwell R. D. and Miniard P. W., *Consumer Behaviour*, 7<sup>th</sup> edition, Fort Worth TX: Dryden, 1993.
- Esposito G. F., *La Globalizzazione dei Piccoli, Fattori di Competizione e Promozione dell’Internazionalizzazione per le PMI*, Franco Angeli, 2003.

- Ferraresi M., Mortara A., Pomodoro S., “Il punto di vista dei consumatori”, in Bucci A., Codeluppi V., Ferraresi M., *Il made in Italy. Natura, settori e problemi*, Carocci, Roma., 2011.
- Fortis M., *Il made in Italy*, Bologna, Il Mulino.
- Fortis M., *Le due sfide del made in Italy: Globalizzazione e Innovazione*, Collana della Fondazione Edison, Bologna, Il Mulino.
- Gaedeke R., “Consumer attitudes toward products 'made in' developing countries”, *Journal of Retailing*, Vol. 49, Summer, pp. 13-24, 1973.
- Giddens A., *Runaway World: How Globalisation is Reshaping our Lives*, Londra, Routledge, 2000.
- Graham E. M., “Transatlantic Investment by Multinational Firms: A Rivalistic Phenomenon?”, *Journal of Post Keynesian Economics*, vol.1, 1978, pp. 82-99.
- Grillo M., Silva F., *Impresa, Concorrenza e Organizzazione*, Carocci Editore, 2007.
- Guerini C., *Made in Italy e mercati internazionali. La valorizzazione dell'origine geografica nelle strategie di marketing delle imprese italiane*, Egea, Milano, 2004.

- Guerini C., *Made in Italy e mercati internazionali. La valorizzazione del “made in” nelle strategie di marketing delle imprese italiane*, Egea, 2004.
- Han C. M., Terpstra V., “Country of Origin Effects for Uni-National and BiNational products”, *Journal of International Business Studies*, Vol. 16, Summer, pp. 235-256, 1988.
- Han C. Min, “Country Image: Halo or Summary Construct?”, *Journal of Marketing Research*, vol 26, 1989.
- Harun A., Wahid A.N., Mohammad O., Ignatius J., “The concept of Culture of Brand Origin (COBO). A new paradigm in the evaluation of origin effect”, *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, Vol. 1, No. 3, pp. 282-290, 2011.
- Hymer R. H., Rowthorn R., *Multinational Corporations and International Oligopoly: the Non-American Challenge*, in C. P. Kindleberger (ed.), *The International Corporation*, MIT Press, Cambridge, Mass., 1970.
- Hymer S. H., *The International Operations of National Firms*, PhD Thesis, Department of Economics, MIT, Cambridge, Mass., 1960.
- Insch A., Florek M., “Prevalence of country of origin association on the supermarket shelf”, *International Journal of*

*Retail & Distribution Management*, Vol. 37, No. 5, pp. 453-471, 2009.

- ISTAT, “Rapporto Annuale 2013”.
- Ittersum K., Candel M., Meulenbergh M., “The influence of the image of a product's region of origin on product evaluation”, *Journal of Business Research*, Vol. 56, No. 3, pp. 215-226, 2003.
- IV Rapporto Osservatorio Nazionale Distretti Italiani, 2011.
- Jaffe E. D., Nebenzahl I. D., *National Image and Competitive Advantage. The Theory and Practice of Country of Origin Effects*, Copenhagen Business School Press, 2001.
- Jaworski S.P., Foshier D., “National Brand Identity & Its Effect on Corporate Brands: The Nation Brand Effect (NBE)”, *Multinational Business Review*, Vol. 11, No. 2, pp. 99-110, 2003.
- Johansson J. K., Douglas S. P., Nonakai I., “Assessing the impact of country of origin on product evaluations: a new methodological perspective”, *Journal of Marketing Research*, Vol. 22, No. 4, pp. 388-396, 1985.
- Kaynak E., Kucukemioglu O., Hyder A. S., “Consumers' country-of-origin (COO) perceptions of imported products in a homogenous less-developed country”, *European Journal of Marketing*, Vol. 34, No. 9/10, pp. 1221-1241, 2000.

- Keller K. L., *Strategic Brand Management: New Approaches to Creating and Evaluating Brand Equity*, Upper Sadle River. NJ: Prentice-Hall, 1998.
- Khanna, Sri Ram, “Asian Companies and the Country Stereotype Paradox: An Empirical Study”, *Columbia Journal of World Business*, 21 (2), 29-38, 1986.
- Knickerbocker, *Oligopolistic Reaction and Multinational Enterprise*, Harvard University Press, Cambridge, Mass., 1973.
- Kotler P., Keller K. L., *Il marketing del nuovo millennio*, Paravia Bruno Mondadori Editori, 2007.
- Kotler P., *Marketing Management*, Pearson, 1997.
- Krapferer J. N., *The New Strategic Brand Management*, London, Kogan Page, 2004.
- Krishnakumar P., “An exploratory study of influence of country of origin on the product images of persons from selected countries”, PhD dissertation, University of Florida, 1974.
- Lall S., “Theories od Direct Foreign Private Investment and Multinational Behaviour”, *Economic and Political Weekly*, vol.11. n.31-33, 1976.
- Lambin J.-J., *Market-driven Management*, McGraw-Hill, 2008.

- Legge 23 Luglio 2009 n.99, “Disposizioni per lo sviluppo e l'internazionalizzazione delle imprese, nonché in materia di energia”.
- Lentz P., Holzmüller H. H., Schirrmann E., “City-of-Origin Effects in the German Beer Market: Transferring an International Construct to a Local Context”, *Advances in international Marketing*, Vol. 17, No. 17, pp. 251-274, 2006.
- Levitt T., “The Globalization of Markets”, *Harvard Business Review*, May/June 1983(trad. it. “La Globalizzazione dei mercati”, in Scott W. G., *Il marketing internazionale*, Torino, Isedi Petrini, 1986.
- Levitt T., *Marketing Imagination*, Sperling & Krupfer, Milano, 1985.
- Li Z. G., Murray L. W., Scott D., “Global sourcing, multiple country of origin facets and consumer reactions”, *Journal of Business Research*, Vol. 47, No. 2, pp. 121-133, 2000.
- Lumpkin J. R., Crawford J. C., Kim G., “Perceived risk as a factor in buying foreign clothes”, *International Journal of Advertising*, No. 4, pp. 157-161, 1985.
- Mangini V., *Manuale Breve di Diritto Industriale*, Cedam, 2009.
- Momigliano F., Balçet G., “Nuove tendenze nei processi di internazionalizzazione: recenti sviluppi del dibattito sulla

differenziazione dei modelli di comportamento delle imprese multinazionali e su vecchie e “nuove forme” di coinvolgimento estero delle imprese”, *Economia e politica industriale*, 39, 1983, pp. 35-62.

- Moro D., Boccaletti S. and Sckokai P., “Innovation and consumers’ choice”, in Galizzi G., Venturini L., *Economics of Innovation: the Case of Food Industry*, Heidelberg: Physica, 23-38, 1996.
- Nagashima A., “A comparison of Japanese and US attitudes towards foreign products”, *Journal of Marketing*, Vol. 34, No. 1, pp. 68-74, 1970.
- Niss H., “Country-of-origin marketing over the product life cycle: a Danish case study”, *European Journal of Marketing*, Vol. 30, No. 3, pp. 6-22, 1996.
- Nomisma Palomba P., *Marketing dei Prodotti Tipici. La valorizzazione dei prodotti agroalimentari “del territorio”: criticità, prospettive e rapporti con la Grande Distribuzione*, Agra, Roma, 2009.
- O’Shaughnessy J., O’Shaughnessy N. J., “Treating the Nation as a Brand: Some Neglected Issues”, *Journal of Makromarketing*, Vol. 20, No. 56, pp. 56.64, 2000.
- Olson C. J., Reynolds T., J., “Understanding consumers’ cognitive structures: implications for advertising and strategy”, in Percy L.,

Woodside A., *Advertising and Consumer Psychology*, Volume1, Lexington, Lexington Books, pp. 77-90, 1983.

- Panas C., “L’internazionalizzazione delle piccole imprese in Italia: un’opportunità per uscire dalla crisi”, in Nifo A., *L’internazionalizzazione delle Piccole e Medie Imprese*, Pubblicazioni della Facoltà di Economia e del Dipartimento di Studi giuridici, politici e sociali, Edizioni Scientifiche Italiane, 2010.
- Parameswaran R., Mohan Pisharodi R., *Facets of country-of-origin image: an empirical Assessment Journal of Advertising*, march, vol.23, Special Issue on International Advertising, pag. 43-57, 1994.
- Peterson R. A., Jolibert A. J. P., “A Meta-Analysis of Country-of-origin Effects”, *Journal of International Business Studies*, Vol. 26, No. 4, pp. 883-900, 1995.
- Phau I., Prendergast G., “Will country of origin be relegated to obscurity in the global reality?”, in Globalization of Business Conference, Gazimagusa, North Cyprus, 19-21 Novembre. 1998.
- Quadrio Curzio A., Fortis M., “Salvati dal made in Italy. Moda, mobili e gioielli battono il caro petrolio, *Il Sole 24 Ore*, 12 Dicembre 1984.

- Quadrio Curzio A., Fortis M., *Complessità e Distretti industriali. Dinamiche, modelli, casi reali, Collana della Fondazione Edison*, Bologna, Il Mulino.
- Qualivita - Ismea, indagine, 2012
- Quattrocioni B., “L’internazionalizzazione delle PMI: tra varietà e uniformità”, in *La Globalizzazione dei Piccoli*, Esposito G. F., Franco Angeli, 2003.
- Quester P. G., Dzever S., Chetty S., “Country of origin effects on Purchasing Agents Product perceptions: An international Perspective”, *The Journal of Business and Industrial Marketing*, Vol. 15, No. 7, pp. 479-489, 2000.
- R&P-Ricerche e Progetti, con la collaborazione di OSPRI-Università Bocconi, *Italia Multinazionale*, Edizioni del Sole 24 Ore, vol. 1, 1986.
- Reiersen C., “Are foreign products seen as national stereotypes?”, *Journal of Retailing*, Fall, pp. 33-40, 1966.
- Reiersen C., “Attitude changes toward foreign products”, *Journal of Marketing Research*, Vol. 4, Nov, pp. 385-387, 1967.
- Rispoli M., “Ampliamento del significato di internazionalizzazione delle imprese nella transizione verso il post-fordismo”, *Finanza Marketing e Produzione*, suppl. al n.4, 1994.

- Roth M. S., Romeo G. B., “Matching Product Category and Country Image Perceptions: A Framework for Managing Country of Origin Effects”, *Journal of International Business Studies*, Winter, 1992.
- Samiee S., “Costumer Evaluation of Products in Global Market”, Unpublished paper, College of Business Administration, University of Carolina, 1987.
- Sartorio A., *Il mercante di utopie. La storia di Oscar Farinetti, l'inventore di Eataly*, Sperling & Krupfer, 2008.
- Schooler R. D., “Bias Phenomena Attendant to the Marketing Foreign Good in the U.S.”, *Journal of International Business Studies*, 2, 71-80, 1971.
- Schooler R. D., “Product bias in the Central American common market”, *Journal of Marketing Research*, Vol. 2, No. 4, pp. 394-397, 1965.
- Schooler R.D. e Sunoo D.H., “Consumer perceptions of international products”, *Social Science Quartely*, Vol. 49, March, pp. 886-890, 1969.
- Shimp T. A., Sharma S., “Consumer ethnocentrism: construction and validation of the CETSCALE”, *Journal of Marketing Research*, Vol. 26, August, pp. 280-289, 1987.

- Signorini L. F., *Lo sviluppo locale. Un'indagine Banca d'Italia sui distretti industriali*, Donzelli Editore, Roma, 2000.
- Silvestrelli S., "Marketing Internazionale", Ed. Clua, Ancona, 2006.
- Smith W. R., "Country-of-origin bias: a regional labeling solution", *International Marketing Review*, Vol. 6, No. 10, pp. 4-12, 1993.
- Steenkamp J.-B. E. M., Wittink D. R., "The metric quality of full-profile judgements and the number-of-attribute-levels effect in conjoint analysis", *International Journal of Research in Marketing*, 11: 275-286, 1994.
- Testa F., *L'azione commerciale dell'impresa manifatturiera*, Franco Angeli, 1988.
- Tosi L., *Qualità come punto di forza del made in Italy*, censimento agricoltura.istat.it.
- UNCTAD, *World Investment Report 2006. FDI form developing and transiting economies: implications for development*. Pp. 144 e ss., 2006.
- Unioncamere, *L'Italia dei prodotti DOP e IGP, Guida pratica per il consumatore*, 2009.

- Usunier J. C., “Le pays d’origine du bien influence-t-il encore les évaluations des consommateurs?”, *Revue Française du Marketing*, n. 189-190, 2002.
- Usunier J. C., Cestre G., “Product Ethnicity: Revisiting the Match between Products and Countries”, *Journal of International Marketing*, Vol. 15, No. 3, pp. 32-72, 2007.
- Valdani, Bertoli, *Mercati Internazionali e Marketing*, Egea, 2007.
- Van der Lans I. A., Van Ittersum K., “The role of the region of origin and EU certificates of origin in consumer evaluation of food products”, *European Review of Agricultural Economics* vol 28 (4), pp.451-477, Oxford University Press, 2001.
- Van Ittersum K., Candel M. J. J. M., *PDO/PGI Products: Market, Supply Chain and Institutions*, Qualitative Consumer Survey Report, FAIR No. 1-CT95-306, The Netherlands: Wageningen University, 1998.
- Van Ittersum K., Candel M., J., J., M. and Thorelli F., “The market for PDO/PGI protected regional products: consumer attitudes and behaviour”, in Sylvander B., Barjolle D., Arfini F., *The Socio-Economics of origin Labelled Products in Agri-Food Supply Chain: Spatial, Institutional and Co-ordination Aspects*, Paris: INRA-ESR, Actes et Communications No. 17-1, 209-221, 2000.

- Venturini T., in collaborazione il Centro Studi di Slow Food e la Fondazione Cassa di Risparmio di Cuneo, "Il nostro pane quotidiano. La logica della grande distribuzione e le ragioni della produzione tradizionale nella Provincia di Cuneo: il caso Eataly", 2007.
- Vernon R., "International Investment and International Trade in the Product Cycle", *Quarterly Journal of Economics*, 80, 1966, pp. 190-207.
- Vernon R., *The Location of Economic Activity*, in J. H. Dunning, *Economic Analysis and the Multinational enterprise*, Allen & Unwin, London, 1974.
- Wang C., Lamb C. W., "The impact of selected environmental forces upon consumers' willingness to buy foreign products", *Journal of Academy of Marketing Science*, Vol. 11, Winter, pp. 71-84, 1983.
- Watson J., Wright K., "Consumer ethnocentrism and attitudes toward domestic and foreign products", *European Journal of Marketing*, Vol. 34, No. 9/10, pp. 1149-1166, 2000.
- Williamson O. E., "Transaction-Cost Economics: the Governance of Contractual Relations", *Journal of Law and Economics*, 22(2), 1979, pp. 223-261.
- Williamson O. E., *The Economics of Governance: Framework and Implications*, Yale University, Discussion Papers, jul. 1983.

- Yaprak A., *Formulating a Multinational Marketing Strategy: A Deductive, Cross-national Consumer Behavior model*, PhD Dissertation, Georgia State University, 1978.

## SITOGRAFIA

- [www.camera.it](http://www.camera.it)
- [www.facebook.com/EatalyOfficial/info](https://www.facebook.com/EatalyOfficial/info)
- [www.federalimentare.it](http://www.federalimentare.it)
- [www.gardaclassico.it](http://www.gardaclassico.it)
- [www.ismea.it](http://www.ismea.it)
- [www.istat.it](http://www.istat.it)
- [www.osservatoriodistretti.org](http://www.osservatoriodistretti.org)
- [www.parlamento.it](http://www.parlamento.it)
- [www.registroimprese.it](http://www.registroimprese.it)
- [www.repubblica.it](http://www.repubblica.it)