



Dipartimento di Impresa e Management

Cattedra di Marketing dei Servizi

*Il Country of origin effect: l'Italian sound e
l'influenza sul comportamento d'acquisto. Il caso
Vapiano*

Relatore

Prof. M.G. Devetag

Candidato

Alessandro Leuci

Anno accademico 2013/2014

“La globalizzazione è un termine per menti vuote che serve a mascherare politiche di penetrazione aggressiva.”

J.K. Galbraith

Indice

INTRODUZIONE	5
CAPITOLO 1	8
1.1 IL COUNTRY OF ORIGIN EFFECT	8
1.2 LITERATURE REVIEW	9
1.2.1 I primi studi.....	10
1.2.2 Il secondo filone: l'approccio multi-cue.....	11
1.3 L'INTENSITÀ DEL COUNTRY OF ORIGIN	15
1.4 STRATEGIA DI PRICE: QUALE UTILIZZARE?	16
1.5 PROCESSO DI SCELTA.....	18
1.5.1 Decisione d'acquisto: il modello a 5 fasi.....	18
1.5.2 Customers behavior.....	19
CAPITOLO 2	22
2.1 L'ITALIAN SOUND	22
2.1.1 Starbucks: il caffè (non) italiano e il terzo luogo	23
2.1.2 Pizza Hut: la pizza più famosa del mondo	26
2.1.3 Prodotti dal sound italiano oltremarica: Napolina	28
2.2 PIRATERIA ALIMENTARE E ALTRE CONTRAFFAZIONI.....	29
CAPITOLO 3	31
3.1 LE CAUSE DEL SUCCESSO	32
3.1.1 Il cliente	32
3.1.2 La strategia aziendale.....	34
3.2 I DRIVER DI SVILUPPO.....	35
3.2.1 Fast-food vs. qualità	35
3.2.2 L'italian sound	37
3.2.3 Posizionamento multi target.....	37
3.3 CRESCITA E FATTURATO	38
3.3.1 La distribuzione geografica.....	38
3.3.2 L'application process	38
3.3.3 Il Fatturato.....	39
3.4 IL QUESTIONARIO	40
CONCLUSIONI	50
BIBLIOGRAFIA	53
SITOGRAFIA	57

Introduzione

Nell'ambito di una crescente e sempre più agguerrita concorrenza, in un mondo sempre più globalizzato e standardizzato, riuscire a differenziarsi in maniera forte e originale è fondamentale per sopravvivere sul mercato ed ottenere profitti. Di fattori di differenziazione ne esistono infiniti, dunque ciò che va indagato, ai fini di una scelta efficiente, oltre che efficace, è in che misura un determinato fattore di differenziazione influenzi il comportamento del consumatore e, nell'ottica di un'analisi più ampia, genera un più consistente vantaggio competitivo. Tra i vari fattori individuati dunque, quello che si è deciso di analizzare nel presente lavoro è quello del Country of Origin effect.

Le motivazioni alla base di questa scelta sono molteplici: innanzitutto la scarsa attenzione che nei programmi accademici viene data a tale effetto, nonostante la sua efficacia sia stata più volte dimostrata ed il suo utilizzo nel mercato reale da parte delle aziende sia largamente diffuso; il forte legame che vi è tra questo fenomeno e il cosiddetto “*effetto made in*”, che ha da sempre suscitato in me forte interesse; gli interessanti risvolti psicologici di tale fenomeno (come si costruisce il link nella mente dei consumatori tra un certo paese e un determinato prodotto?). e ancora, come fa un paese a divenire *style setter* (Onida, 2014) e influenzare i consumatori in maniera così profonda? Infine, una forte curiosità scientifica verso la catena di ristoranti tedesca Vapiano, studiata ed analizzata nel terzo capitolo. Un'azienda che ha saputo creare un format molto innovativo, sfruttando da una parte il Country of origin effect, e l'italian sound, e dall'altra implementando in maniera sistematica la *lean production*, trasformando così una catena di ristoranti/fast-food in un grande esempio di business vincente.

Nello specifico, nel primo capitolo sarà condotta un'analisi della letteratura sul COO effect, partendo dai primi studi *single-cue* degli anni '60 a opera di Schooler, analizzando le differenti tesi dei numerosi studiosi americani e giapponesi che si sono più volte espressi sul tema, fino ad arrivare, nel 1982, con gli studi di Bilkey e Nes, ad un approccio *multi-cue*, più completo e affidabile. Sarà allora analizzato

questo filone, che ha visto numerosi studiosi europei a confronto con i colleghi d'oltreoceano.

Successivamente ci si soffermerà sull'intensità del Country of Origin effect e sul cosiddetto *provenance paradox*, analizzando un breve caso (*Why you aren't buying Venezuelan chocolate. Call it 'Provenance paradox'*), ed introducendo il modello dinamico, teorizzato da De Bodinat già nel 1984, generato dall'effetto prisma.

A questo punto, l'analisi squisitamente teorica fin qui condotta cercherà una sua declinazione pratica con l'introduzione di due strumenti relativamente empirici.

Il primo riguarderà le strategie di price esaminando, da un lato, la letteratura a riguardo e, dall'altro, esempi concreti di business.

Il secondo invece utilizzerà il modello a cinque fasi sul processo di decisione d'acquisto teorizzato da Kotler. Da lì, poi, si condurrà un'analisi sui *customers behavior* introducendo il modello dinamico di interazione dell'effetto alone e dell'effetto sintesi (Valdani, Bertoli, 2010).

Nel secondo capitolo sarà esaminato l'Italian Sound, un fenomeno che interessa i prodotti italiani o dalle apparenze tali ma che italiani non sono; si comprenderanno gli effetti che l'uso dell'Italian sound da parte di aziende internazionali genera sulla *brand equity*, sul loro potere di mercato, sul fatturato. Più specificatamente, saranno analizzate tre imprese. Le prime due sono grandi imprese multinazionali che hanno come core business un'eccellenza tutta italiana, la terza invece ci richiama a una più avvincente storia di business, di mancata tutela nazionale e di acquisizioni estere. Una triste storia dell'ennesima eccellenza italiana che perdiamo a causa di una incapace gestione dei nostri punti di forza.

Infine, nell'ultimo capitolo, sarà esposto il *case study* dell'azienda Vapiano, una catena tedesca di ristoranti dal format innovativo che sfrutta al massimo l'italian sound e l'italian style, utilizzando frasi, proverbi e nomi di piatti italiani nei loro menù e nei loro punti vendita, senza però rispettare quelle che sono le tradizioni italiane, le ricette e le pratiche che fanno della cucina italiana una delle migliori, se non la migliore, al mondo.

Nel caso saranno analizzati i driver di sviluppo e di successo dell'impresa, la mission, l'organizzazione e la strategia aziendale, l'implementazione della lean production e la massimizzazione dei risultati; e poi la scelta del target obiettivo, la distribuzione geografica e il processo di apertura di un nuovo punto vendita. Infine, dopo aver osservato i dati economici relativi al fatturato e alla crescita esponenziale di quest'ultimo, si passerà al commento di un questionario che mira a comprendere quali sono i punti di maggiore interesse, gli attributi che lo rendono accattivante agli occhi dei clienti, quanto il Country of Origin effect influenzi il comportamento d'acquisto e la decisione di ritornare più di una volta.

Il questionario è stato somministrato a studenti universitari molto giovani e provenienti da tutta Europa. La scelta trova la sua ragione nella apertura mentale di cui è, mediamente, dotato un giovane studente, nella viva curiosità, nella flessibilità delle sue esperienze e nella sincerità dei suoi giudizi. Del questionario sono state preparate due versioni: una in lingua italiana, l'altra in lingua inglese. Ovviamente le domande e le possibili risposte sono perfettamente identiche nelle due versioni.

Interessante è stato analizzare e confrontare, ai fini di un'analisi che mira ad indagare l'entità del COO, le risposte date dagli italiani con quelle date dagli studenti europei, non sempre in totale accordo.

Seguiranno, in ultimo, le mie conclusioni personali, alle quali sono giunto dopo una lunga, interessante e proficua riflessione.

Alessandro Leuci.

Capitolo 1

1.1 Il Country of Origin effect

Come già anticipato nell'introduzione, numerose sono le variabili che influenzano il processo di scelta del consumatore. Variabili intrinseche ed estrinseche che forniscono spesso all'acquirente informazioni circa il prodotto, la qualità di questo, il luogo d'origine e così via. È proprio su questo ultimo aspetto che il presente lavoro pone il suo accento: in che modo, in che misura e perché l'origine geografica può influenzare le scelte d'acquisto di un consumatore.

Nonostante le tante ricerche e i numerosi studi svolti negli anni, non si è giunti a conclusioni univoche. Inoltre, la maggior parte di tali studi risale a tempi non recenti, analizzando dunque un mondo poco, o addirittura per niente, globalizzato. Pochissimi sono gli studi svolti in Italia, la maggior parte infatti riguarda i mercati statunitensi, studi che trovano la loro ragione nei continui stimoli che il paese fornisce (si vedano le numerose campagne "buy american" che gli US lanciano periodicamente), messi in relazione con i mercati giapponesi o sud-americani. (Bertoli, Busacca, Molteni, 2005).

Oggi in Italia il tema sta acquisendo sempre più importanza a causa della agguerrita concorrenza con i diversi paesi del sud-est asiatico, in primis la Cina, che, con costi del lavoro incomparabilmente inferiori, alta capacità di imitazione (che sconfina spesso nella contraffazione), evoluzione rapida del management e della organizzazione aziendale, miglioramento progressivo della qualità dei prodotti ed importazione di macchinari all'avanguardia (spesso anche dall'Italia), mina gravemente lo stato di salute del manifatturiero italiano (Bertoli, Busacca, Molteni, 2005). Rivolgendo la nostra attenzione a quelli che Pavitt nel 1984 definiva "settori tradizionali" (settori produttori di beni di consumo legati alla persona e alla propria abitazione: abbigliamento e calzature, arredamenti e mobilio, utensili ed elettrodomestici per la casa e così via), osserviamo che la concorrenza crescente e

spietata di alcuni paesi in via di sviluppo, che producono a costi bassissimi, sta causando infiniti danni al sistema economico-produttivo italiano, riducendo sempre di più il valore unico del Made in Italy, sinonimo di qualità in tutto il mondo. L'Italia è stata *style setter* in quasi tutti i settori suddetti “*alimentando una sinergia virtuosa tra l'artigianato di lusso con le sue tradizioni rinascimentali e la creatività imprenditoriale mirata a penetrare fasce medie e medio-alte di vari mercati, forte di un'immagine collettiva che man mano si è imposta all'attenzione del mondo*” (Onida, 2004). Ora più che mai dunque va tutelato il *marchio Italia* in maniera chiara e forte.

E nell'ambito di questa necessaria tutela, una questione centrale è la seguente: un prodotto ideato, progettato e commercializzato in Italia ma assemblato all'estero, in un paese dove il costo del lavoro è sensibilmente ridotto, sotto lo stretto controllo di tecnici italiani, che indicazione dovrà avere? O ancora: un prodotto ideato, progettato, commercializzato e assemblato in Italia ma in laboratori non italiani, ipotizziamo cinesi, e senza uno stretto controllo sulla qualità, avrà la stessa tutela e gli stessi benefici di un prodotto 100% italiano?

1.2 Literature review

In base a recenti studi si contano più di un migliaio di pubblicazioni sul Country of Origin effect fino al 2005 (Usunier, 2006) e più di settecento sono stati pubblicati tra il 2006 e il 2009 (Rosenbloom e Haefner, 2009).

Le prime analisi sul COO risalgono ai primi anni '60, con Schooler. Questi studi sono caratterizzati da un approccio *single-cue*, approccio che sarà utilizzato fino al 1982. Dal 1983 si passa ad una lettura *multi-cue*, più ampia e veritiera, che permette di analizzare i fenomeni di mercato in maniera più nitida mettendo in relazione il COO con altri fattori di differenziazione altrettanto importanti (Dinnie, 2004).

1.2.1 I primi studi

Risalgono al 1965 i primi studi condotti sul country of origin effect ad opera di Schooler, che cercò di dimostrare in maniera scientifica la presenza di effetti distorsivi tangibili sul comportamento dei consumatori riconducibili al paese di provenienza dei prodotti. Il suo esperimento coinvolse un gruppo di studenti del Guatemala ai quali fece provare il livello qualitativo di alcuni prodotti, uguali fra loro, ma con etichette fittizie che riportavano quattro diversi paesi d'origine, tutti e quattro dell'America centrale. Il risultato è stato che i prodotti provenienti dal proprio paese e dal Messico hanno ricevuto buoni giudizi mentre quelli (fittiziamente) provenienti da El Salvador e dalla Costa Rica hanno ricevuto forti critiche, riconducibili, secondo Schooler, alle note ostilità tra il Guatemala e questi due Paesi (Schooler, 1965).

L'anno seguente Reiersen condusse una ricerca sulla presenza di stereotipi tra i consumatori quando questi si trovano a dover valutare produzioni estere. Considerato un campione di 155 studenti americani, Reiersen chiese loro di valutare alcuni prodotti provenienti non solo dagli Stati Uniti ma anche da Giappone, Italia, Francia, Germania, Regno Unito, Svezia, Danimarca, Belgio e Canada. I primi risultati furono evidenti: forte attitudine a preferire i prodotti nazionali su tutti gli altri (Reiersen, 1966). In un secondo studio condotto poi nel 1967, l'autore giunse alla conclusione che, se non fortemente radicati, gli stereotipi del consumatore riguardo un determinato paese possono essere superati da una buona campagna pubblicitaria.

Anche il grado di sviluppo di un paese può influenzare in maniera più o meno forte la percezione che un consumatore ha di un determinato bene. Gli studi condotti da Gaedeke dimostrarono infatti come i prodotti *made in USA* erano preferiti rispetto a quelli provenienti da economie sotto sviluppate (Gaedeke, 1973). Una parziale soluzione a tale problema, in realtà, era già stata teorizzata nel 1969 da Schooler e Sunoo che proposero di sostituire all'etichetta *made in* (nazione) un più generico *made in* (area geografica), ad esempio: *made in Asia* invece di *made in China*.

Da tenere ben presente è la natura dinamica del COO, che varia nel tempo a seconda delle circostanze storiche e sociali. Questa tesi è alla base dello studio di Nagashima (1970 e 1977) che misurò come le attitudini di un gruppo di manager americani variano rispetto ad alcuni paesi (Giappone, Francia, Italia, Germania, Inghilterra); "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”: trattandosi dunque di una fotografia non può che essere mutevole e variabile nel tempo.

A sostegno di questa tesi due ricerche: la prima del 1974 riguardo le differenze percettive di consumatori inglesi rispetto a prodotti inglesi (Krishnakumar, 1974) e la seconda riguarda l'atteggiamento dei consumatori americani nei confronti di prodotti provenienti dall'ex URSS (Wang, 1978).

Grande è il valore che va riconosciuto a questo primo innovativo filone di ricerche, che ha il merito di aver aperto la strada a tutta una serie di studi, più approfonditi e veritieri, sul country of origin. Tuttavia, dobbiamo evidenziare i limiti di questo primordiale approccio, che sono complessivamente tre:

- 1) i campioni statistici utilizzati non sono significativi poiché sono rappresentativi solo di determinate classi o categorie di persone;
- 2) la maggior parte degli studi ha riguardato gli Stati Uniti, relazionati, talvolta, con realtà asiatiche o dell'America Latina. Al fine di arrivare a una più ampia generalizzazione dei risultati ottenuti sono necessari *cross cultural studies* (Cattin, Jolibert, Collen, 1982);
- 3) infine, l'approccio *single-cue* ha un effetto distorsivo sui risultati a cui si giunge, sovrastimando l'effetto del paese d'origine. Dal 1982 in poi questo approccio sarà superato, sostituito da uno *multi-cue* (Bilkey e Nes, 1982).

1.2.2 Il secondo filone: l'approccio multi-cue

Come già sopra accennato, i primi studi sul COO tendevano a sovrastimare gli effetti che il paese d'origine produceva sulle scelte d'acquisto del consumatore. Questo a causa del loro approccio unilaterale (*single-cue*, si veda Dinnie, 2004). A partire dalla metà degli anni '80, gli studi condotti hanno allargato il loro campo visivo, inglobando nei modelli d'analisi molteplici variabili, giungendo così a risultati più attendibili e realistici. È questo il caso di Johansson, Douglas e Nonaka che, nel 1985, pubblicarono uno studio sul *Journal of Marketing Research* nel quale, dopo

aver ampliato i fattori considerati nelle precedenti ricerche e prendendo in esame ben tredici attributi rispetto a un prodotto, nel loro caso un'automobile, giunsero alla conclusione che il paese d'origine non produceva un grosso effetto sulla valutazione generale del consumatore (Johansson et al., 1985).

Analoga fu la ricerca condotta da Ettenson, Wagner e Gaeth nel 1988: tramite una conjoint analysis gli autori confrontarono i diversi risultati ottenuti da un questionario che misurava sei diverse variabili qualitative riguardanti indumenti, prima e dopo una campagna pubblicitaria dedicata al "made in USA". Come la precedente ricerca (Johansson et al.) anche questa giunse alle medesime conclusioni: il country of origin effect, messo in relazione ad altre variabili qualitative o al prezzo, appare limitato (Ettenson et al., 1988).

Uno studio più recente del 2002 ha cercato di spiegare per quale motivo il COO risulta più limitato rispetto a quanto inizialmente si credeva. L'autore ritiene che, affinché il paese d'origine possa esercitare una qualche influenza sul comportamento del consumatore, questi debba considerare non solo pertinente l'informazione sull'origine del prodotto stesso, ma anche abbastanza forte da indurlo a investire tempo ed energie nella ricerca e nella comparazione di prodotti potenzialmente sostituiti provenienti da diversi luoghi. Nei casi in cui il coinvolgimento psicologico è particolarmente ridotto, le informazioni sul paese d'origine sono messe in secondo piano, lasciando spazio ad altre variabili quali, ad esempio, il prezzo, il brand, le garanzie, il packaging e così via (Usunier, 2002).

Anche se l'effetto del paese d'origine appare particolarmente ridimensionato in questa seconda fase rispetto ai primi studi degli anni '60-'80, alcuni autori nel tempo hanno cercato di indagarlo con strumenti più precisi, grazie anche al progresso di alcuni campi di ricerca delle scienze sociali quali, ad esempio, le neuroscienze e, nel caso specifico, la neuroeconomia.

Alcuni autori riconducono la relazione tra paese d'origine e costumers behavior a tre comportamenti principali che interagiscono fra loro: la sfera cognitiva, la sfera affettiva e la sfera normativa (Obermiller e Spangenberg, 1989). Dell'interazione di queste sfere e dei processi mentali cognitivi e affettivi ne parleremo più avanti.

Seguendo la classificazione delle numerose variabili che influenzano il processo di scelta del consumatore teorizzata da Valdani e Bertoli, identifichiamo tre macro-aspetti:

- 1) che qualificano il consumatore;
- 2) che riguardano prodotto e/o paese in cui esso è associato
- 3) che siano connessi alla marca

Partendo dalla prima categoria, gli aspetti più studiati ed analizzati riguardano le caratteristiche demografiche, sociali e culturali. Secondo un recente studio tali variabili condizionano prevalentemente le produzioni domestiche più che quelle estere: in particolare le classi di consumatori più anziani, a più basso reddito e con un basso grado di scolarizzazione (Ahmed e d'Astorus, 2004). Inoltre vi è concordanza sulla relazione diretta tra livello di reddito e istruzione e preferenza verso le produzioni estere, mentre con l'età tale relazione va invertita (Shimp e Sharma, 1987; Smith, 1993; Baily e Pineres, 1997; Ahmed e d'Astorus, 2004).

Ancora, ampi studi sono stati condotti sugli atteggiamenti patriottici ed etnocentrici dei consumatori, i quali, indipendentemente dalle caratteristiche intrinseche del bene, tendono a preferire i prodotti nazionali rispetto agli altri. (Han, 1988; Shimp e Sharm, 1987; Brodowsky, 1998; Balabanis e Diamantopoulos, 2004). Questo atteggiamento porta a sovrastimare la qualità di prodotti nazionali, a discapito di quelli esteri (Watson e Wright, 2000). Le significatività di tale fenomeno è stata dimostrata da un recente studio sulle intenzioni di acquisto di un campione di consumatori statunitensi riguardo delle automobili (fabbricate o solo in USA, o solo in Giappone o in entrambi i paesi). I risultati a cui si è giunti hanno dimostrato come effettivamente vi sia un gruppo di consumatori (in questo caso americani) etnocentrici, orientati all'acquisto di beni nazionali, prodotti o costruiti sul proprio territorio. Dunque, il livello di etnocentrismo influisce in maniera preponderante sulle scelte e le strategie di marketing che una determinata impresa decide di mettere in pratica (Silvestrelli, 2006).

La seconda categoria di variabili si riferisce al prodotto e al paese a cui esso è associato. È dimostrato che l'immagine di un certo paese, dal punto di vista economico, politico e culturale, può influenzare le intenzione d'acquisto di un consumatore indipendentemente dal giudizio sulla qualità dei prodotti stessi (Wang e

Lamb, 1983). Alcuni studi hanno dimostrato l'esistenza di una vera e propria "gerarchia tra paesi" nella mente dei consumatori e rispetto ad essa, gli individui fanno le loro valutazioni. Alla base della scala vi è fondamentalmente il livello di sviluppo economico del paese (Manrai et al., 1998; Ahmed e d'Astorus, 2004) ma tali graduatorie possono essere col tempo molto variabili (Bilkey e Nes, 1982). L'effetto risulta tanto più marcato quanto più una determinata classe di prodotti è associata a un dato territorio (moda in Italia, cioccolato e orologi in Svizzera, profumi francesi). Addirittura uno studio condotto da Cattin dimostra come i consumatori americani preferiscano prevalentemente macchinari prodotti in Germania, data la storia industriale legata a questo paese, piuttosto che quelli prodotti sul territorio nazionale (Baumgartner e Jolibert, 1977; Roth e Romeo, 1992; Cattin, Jolibert e Collen, 1982). Vale infine notare come il COO effect si relazioni al ciclo di vita del prodotto. Nelle campagne di marketing infatti il riferimento al country of origin è molto forte nelle prime fasi del ciclo, soprattutto in quella di lancio. Una volta che il prodotto avrà raggiunto un certo grado di notorietà sul mercato target, l'impresa tenderà a concentrarsi su strategie focalizzate sul brand. Questo avviene poiché, nella prima fase, è più immediato comunicare il luogo d'origine e i valori ad esso collegati, piuttosto che concentrarsi sul brand e sui vari attributi che questi possiede (Niss, 1996).

In ultimo troviamo la terza categoria di variabili, riguardante la relazione che intercorre tra product brand e paese d'origine. Tale interazione ha più volte spinto gli studiosi a chiedersi se la marca eserciti più o meno influenza rispetto al country of origin effect. La risposta arriva dagli studi di Han e Terpstra (1988), di Wall et al. (1991) e Tse e Gorn (1993), i quali sono giunti alla medesima soluzione: è il COO effect ad esercitare la maggiore influenza sulle scelte del consumatore.

Nel 1986 Johansson e Nebenzahl condussero uno studio sugli effetti tra paese di produzione e paese al quale viene associata la marca di un bene. Gli autori misurarono i cambiamenti nelle percezioni qualitative di un gruppo di consumatori a seguito dello spostamento del luogo di produzione di quattro case automobilistiche dal paese in cui è associata la marca a paesi economicamente più avanzati o più arretrati e hanno constatato che tali spostamenti hanno influito notevolmente sulle valutazioni dei consumatori. Inoltre bisogna operare una distinzione in base al grado

di complessità tecnologia dei beni in questione. Secondo un lungimirante studio del 1973, la carne *made in* Brasile è considerata migliore rispetto ai televisori prodotti nello stesso paese; lo stesso discorso si può fare con i videoregistratori *made in* Corea, visti di buon occhio rispetto alle calzature prodotte su territorio coreano (Gaedeke, 1973).

1.3 L'intensità del country of origin

Come abbiamo già visto, il paese d'origine influenza molto le scelte del consumatore, in senso sia positivo che negativo. Ciò avviene per una serie di diversi fattori che possono riguardare sia il paese che il prodotto stesso. Per quanto riguarda il prodotto è stato dimostrato che al crescere del grado di complessità di questo, all'aumentare del numero di attributi necessari per una completa valutazione o all'avanzato progresso tecnologico richiesto per la produzione dello stesso, il paese d'origine ricopre un ruolo preponderante. Non solo nelle scelte d'acquisto del consumatore, ma anche nella costruzione di una brand equity forte che possa nel tempo perdurare e far acquisire maggiori quote di mercato all'impresa.

Per quanto riguarda il paese d'origine, abbiamo già nominato gli studi di Krishnakumar e Wang riguardo opinioni, mutevoli nel tempo, che i consumatori hanno riguardo un determinato paese. Ma non abbiamo parlato però del “provenance paradox”.

Rohit Deshpandè ne parla in un articolo pubblicato non molto tempo fa sull'Harvard Business Review: *“Why you aren't buying Venezuelan chocolate. Call it 'Provenance paradox'. It's the big marketing challenge for emerging markets in the next decade”*.

L'autore prende ad esempio il caso di El Rey, uno dei migliori produttori al mondo di semi di cacao, che vende il proprio prodotto ai produttori di cioccolato più noti della Svizzera e del Belgio, a prezzi più alti di circa il 30% data la alta qualità garantita. El Rey inoltre sta cercando di espandere il proprio potere di mercato vendendo al grande pubblico in maniera diretta. Ma, nonostante l'alta qualità, i consumatori non sono disposti a pagare un *premium price* per un cioccolato che

proviene dal Venezuela. Ed è proprio questo il *provenance paradox* sopra accennato: nella mente dei consumatori vi è la convinzione che il migliore cioccolato del mondo provenga dal Belgio o dalla Svizzera, non dal Venezuela o dall'America del sud. E questo discorso può essere allargato a tutta una serie di prodotti per i quali, nel tempo, grazie a pubblicità, credenze storiche o influenze culturali, si sono create delle associazioni geografiche molto forti e difficilmente eliminabili: vini francesi, moda italiana, orologi svizzeri e così via.

Già nel 1984, De Bodinat et al. aveva teorizzato questa alterazione sulla percezione della qualità definendola “effetto prisma”. Tale alterazione può determinare tre distinti effetti:

- 1) *effetto trasparente*: il prodotto all'estero viene percepito e si posiziona in maniera analoga a quanto avviene nel paese d'origine;
- 2) *effetto amplificante*: il prodotto all'estero è percepito di livello superiore rispetto a quanto avviene nel mercato nazionale;
- 3) *effetto riducente*: il prodotto all'estero è percepito di livello inferiore rispetto a quanto avviene nel proprio paese d'origine.

In verità, talvolta può verificarsi anche un *effetto deformante*, quando il prodotto esportato possiede un differente “concetto di prodotto” nel paese estero rispetto a quello posseduto nel paese d'origine, andando dunque a soddisfare bisogni, e mercati target, diversi nei due paesi.

1.4 Strategia di Price: quale utilizzare?

Sappiamo che il prezzo è una leva fondamentale delle strategie di marketing che un'impresa può mettere in atto. Numerose sono le variabili che l'azienda deve tener presente nella determinazione del prezzo finale: materie prime, costi di produzione, manodopera, costi di gestione dell'impianto e così via. Questi costi inoltre sono difficili da calcolare se presi singolarmente, per cui l'ufficio prezzi dovrà fare un computo generale dei costi totali e, in funzione di questo, calcolare il mark up da sommare al prezzo parziale. Come se non bastasse poi, questo prezzo finale, dovrà essere in linea con quello che il mercato richiede. Abbiamo fondamentalmente tre strategie di pricing che, con le dovute modifiche, sono applicabili sia al mercato dei

beni fisici sia a quello dei servizi: pricing basato sui costi, sulla concorrenza e sulla domanda (Bitner et al., 2012).

Al fine della nostra analisi non è necessario scendere nello specifico di ciascuna strategia. Ciò che ci interessa sono le implicazioni che derivano dall'applicazione di una delle suddette strategie messa in relazione con il country of origin effect. Ritornando al caso del produttore di semi di cacao del Venezuela El Rey, abbiamo visto come stia cercando di integrarsi verticalmente a valle, distribuendo in maniera diretta sui mercati internazionali il proprio cacao. Il problema principale è la credenza, lo stereotipo radicato nella mente dei consumatori, per cui il vero cioccolato provenga dall'Europa, specialmente da Belgio e Svizzera. Per i prodotti provenienti da questi due paesi infatti i consumatori sarebbero disposti anche a pagare un *premium price*, un prezzo maggiorato in ragione della ottima qualità offerta. Questo causa un problema notevole al nostro produttore poiché nel caso in cui decidesse di applicare il proprio prezzo, che come abbiamo già visto è più alto della media dei produttori, i consumatori difficilmente saranno disposti a pagarlo poiché non vedono la relazione cioccolato venezuelano - alta qualità, a differenza del cioccolato svizzero o belga. Se però El Rey dovesse applicare un prezzo più basso, in una logica di penetrazione del mercato, i consumatori potranno associare quel basso prezzo ad una più bassa qualità. Questo non sempre è vero ma nella mente dei consumatori è una credenza molto radicata e difficilmente eliminabile. Inoltre quando ad un prezzo più basso è connesso un produttore proveniente da paese economicamente meno sviluppati del proprio, la credenza cresce in maniera esponenziale rendendo quasi impossibile *sdoganare* quel prodotto.

Se da un lato è vero che, come hanno dimostrato con i loro studi Krishnakumar e Wang, l'atteggiamento nei confronti di un determinato paese è mutevole nel tempo, un produttore come El Rey potrebbe sperare in un futuro riscatto della reputazione del proprio paese e, dunque, lanciare il proprio prodotto sui mercati internazionali. Ma potrebbero passare molti anni prima che un paese possa riscattarsi e raggiungere un progresso tecnologico ed economico tale da essere considerato dai consumatori mondiali valido ed affidabile. Resta allora un'unica soluzione, dispendiosa ma, tendenzialmente, efficace: una forte, innovativa ed originale campagna di marketing focalizzata sulle specifiche capacità di produzione di un certo bene posto in una

relazione sinergica con il territorio. Un investimento pubblicitario ampio ed efficace che possa convincere i consumatori della qualità e dell'affidabilità di quel prodotto e di quel paese, almeno nell'ambito di quella produzione specifica.

1.5 Processo di scelta

1.5.1 Decisione d'acquisto: il modello a 5 fasi

Il consumatore, come già visto, tiene conto di numerose variabili nell'ambito delle sue valutazioni. I marketing manager devono sforzarsi di conoscere e comprendere ogni fase del processo di acquisto. Kotler ha per questo teorizzato un modello a cinque fasi per sintetizzare e schematizzare questi momenti:

- percezione del bisogno
- ricerca delle informazioni
- valutazione delle alternative
- decisione d'acquisto
- comportamento post acquisto

Il COO influenza i consumatori soprattutto nella seconda e nella terza fase.

Per quanto concerne il secondo punto, la ricerca delle informazioni, possiamo dividere in quattro categorie le varie fonti: personali, commerciali, pubbliche e derivate dall'esperienza. Appare ovvio come le fonti commerciali (pubblicità televisiva, social media) e quelle derivate dall'esperienza sono le più sensibili al country of origin. Inoltre la ricerca di tali informazioni allarga il campo di analisi: il consumatore non otterrà dati solo riguardanti il singolo bene, ma conoscerà anche meglio il brand e la relazione di questo con il proprio paese di provenienza.

La terza fase riguarda la valutazione delle alternative. Ancora seguendo il modello di Kotler, e il suo approccio che dà per scontata la razionalità degli individui che operano le scelte economiche, sappiamo che le valutazioni che il consumatore fa, spesso non sono altro che la formalizzazione di *opinioni* derivate da esperienze pregresse, informazioni che sono state elaborate, conoscenza del brand e del paese

d'origine. Non meno importanti sono gli *atteggiamenti*: personali inclinazioni o sentimenti verso un determinato oggetto o una determinata idea. Gli atteggiamenti, sostenuti dalle opinioni, possono risultare particolarmente difficili da cambiare perché fondano le loro radici nei meandri più inesplorati della mente, nel livello affettivo e non in quello cognitivo come, seppur in maniera indiretta, afferma Kotler.

1.5.2 Customers behavior

Nel 1989 Han intraprese alcuni studi riguardo gli effetti che il country of origin genera non solo sul singolo prodotto ma sui *customers behavior* in generale. Alla base di questi studi vi era l'idea che il COO potesse essere utilizzato, in talune circostanze, come "sostituto di informazioni", sulla base delle quali il consumatore effettua le sue scelte (Valdani, Bertoli, 2010). Gli studi sono stati condotti sotto due prospettive: l'effetto alone (halo construct) e l'effetto sintesi (summary construct).

Il primo si riferisce all'influenza che l'informazione riguardo il paese d'origine esercita sul processo valutativo e decisionale del consumatore che non ha mai avuto alcuna esperienza diretta né del paese in questione, né del prodotto; questi infatti può essersi costruito un'immagine del paese nella propria mente, basata su convinzioni, notizie e stereotipi, che nel tempo si è affermata come *vera*. In tal caso allora i consumatori si avvalgono di questa ricostruzione personale della realtà per ottenere informazioni, prima dell'acquisto, circa la qualità del prodotto e del brand.

La relazione può essere così sintetizzata:

immagine del paese di produzione → convinzione sugli attributi → atteggiamento verso la marca

L'effetto sintesi invece si ha quando l'immagine del paese proviene da esperienze, dirette o indirette, di quel determinato paese e sulle percezioni che questi ha riguardo la qualità degli attributi che caratterizzano i beni provenienti dal paese considerato.

Possiamo riassumere così la relazione che si viene a creare:

esperienze → *convinzioni sugli attributi* → *immagine del paese di produzione* → *atteggiamento* verso la marca.

Questi due approcci possono essere collegati fra loro dando vita ad un modello dinamico rappresentato dalla figura:

Modello dinamico della combinazione tra l'effetto alone e l'effetto sintesi:



Fonte: Jaffe e Nebenzahi (2001)

Tale modello dà vita a tre fasi distinte:

- 1) l'immagine del paese funge da *alone*. Questo è in grado di influenzare, in positivo o in negativo, le aspettative e le percezioni riguardo gli attributi del prodotto e, per estensione, l'idea che si ha del brand;
- 2) successivamente all'acquisto, l'esperienza maturata con l'utilizzo del bene permette di poter modificare le proprie convinzioni e "aggiustare" l'immagine del paese d'origine che il consumatore aveva costruito. Tanto più le esperienze sono recenti, tanto più tale effetto funziona da *sintesi*;

- 3) la rinnovata immagine del paese in questione permette al consumatore di sviluppare “nuove attese” nei confronti degli attributi del prodotto (Han, 1989)

Sempre nel 1989, altri autori riconducono il collegamento tra comportamento dei consumatori e COO a tre fondamentali sfere: la sfera cognitiva, la sfera affettiva e la sfera normativa.

Nella *sfera cognitiva* il country of origin funge da indicatore della qualità del prodotto ed è in questa “area” che si sviluppa il modello di Han sopracitato.

La *sfera affettiva* si manifesta quando tra paese d’origine e consumatore vi è un legame emozionale, affettivo. Questa sfera del nostro cervello è quasi impenetrabile e gioca un ruolo molto importante nelle scelte che il consumatore prende.

In ultimo, nella *componente normativa*, l’acquisto è legato alla volontà, o meno, di sostenere la economia di un determinato paese in ragione della condivisione, o della non condivisione, di alcune sue scelte politco-sociali (si vedano le campagne di boicottaggio di prodotti di alcune nazioni per protesta) (Obermiller e Spangenberg, 1989).

Capitolo 2

Dopo aver ampiamente discusso del country of origin effect nel precedente capitolo ed analizzato il suo evolversi nel corso degli anni, si osservi ora la sua declinazione nelle culture locali, le influenze che esso genera e i fenomeni a cui dà vita. Uno di questi, quello che più interessa ai fini di questo lavoro, è l'Italian Sound, che costituisce un esempio eccellente di come il COO possa, in maniera decisa e concreta, influenzare il mercato, le aziende e le loro politiche di marketing e comunicazione, i consumatori e le loro scelte d'acquisto. Il fenomeno dell'Italian sound deve la sua efficacia a due elementi: il primo è da ricondursi al profondo fascino che la cultura italiana esercita nel mondo e all'entusiasmo che gli italiani hanno nel trasmettere le proprie tradizioni e i propri costumi, l'affermarsi dell'Italia come *style setter* (Onida, 2004); il secondo è da attribuirsi alla globalizzazione e alla diffusione di internet, che ha modificato le politiche di marketing, adattandole al nuovo modo di accedere e di disporre delle informazioni (Ditto, Pille, 1998; Goodman, 2003).

2.1 L'italian sound

Il made in Italy ha sempre rappresentato un certificato di garanzia per tutto il mondo. L'alta qualità offerta, la presenza di ottime materie prime, la professionalità degli artigiani, il giusto rapporto tra tradizione e innovazione, l'importanza dell'hand-made e della personalizzazione: sono tutti driver di successo che hanno portato l'Italia, dal secondo dopoguerra ad oggi, ad essere uno dei paesi più importanti non solo nell'ambito della produzione artigianale di alta qualità, ma anche nella formazione di figure professionali uniche nel loro campo. E in questo senso, gli esempi sono infiniti e sono riconducibili ad altrettanti infiniti settori: dalla sartoria all'arredamento, dall'agricoltura alla ristorazione. Ricordando le già citate gerarchie tra paesi si può senz'altro dire che l'Italia, nei settori in cui è *style setter*, si trova in cima ad esse, grazie ad un alto livello culturale sviluppato negli anni e una forte tendenza

all'innovazione intellettuale ed aziendale, anche se quest'ultima si è arrestata negli ultimi anni a causa degli scarsi investimenti industriali (Manrai et al., 1998; Ahmed e d'Astorus, 2004).

Tutto ciò è stato possibile grazie ad una serie di circostanze favorevoli catalizzate dall'impegno e dalla vivacità degli italiani, che hanno saputo esportare i propri prodotti facendo crescere notevolmente il valore del "brand Italia". Tuttavia, negli anni, è troppo spesso mancata la tutela e la valorizzazione del made in Italy; questo, insieme alla spietata concorrenza in costante crescita, da un lato ha creato non pochi problemi al sistema produttivo del piccolo e medio imprenditore/artigiano, dall'altro ha visto il moltiplicarsi di realtà commerciali che sfruttano l'italian sound ma che si allontanano notevolmente da quella che è l'idea iniziale del prodotto, o servizio. Queste realtà però appaiono egualmente affascinanti agli occhi dei consumatori, che spesso confondono il reale paese di provenienza con quello che l'azienda comunica ai consumatori, o che lascia intendere dal *brand name*, dal logo o dalle campagne pubblicitarie adottate. Manca quella "consapevolezza" che Keller definisce **parte essenziale** della *brand equity* (Keller, 2008). È questo il caso, ad esempio, di Starbucks, la nota catena di caffetterie che nel mondo vende bevande al gusto di caffè e non solo, vantandosi di far rivivere ovunque le tradizioni italiane legate al caffè, alla sua preparazione, al suo gusto e ai suoi "risultati sociali". E ancora, è il caso di Pizza Hut, che ha snaturato completamente l'idea di pizza italiana per arrivare ad un prodotto che in Italia avrebbe difficoltà ad essere commercializzato ma che negli Stati Uniti, e non solo, genera introiti da milioni di dollari. Infine, vi è il caso che vede protagonisti l'azienda londinese Napolina, le Ar Industrie Alimentari, ex colosso italiano, e la Princes, altro colosso britannico-giapponese.

2.1.1 Starbucks: il caffè (non) italiano e il terzo luogo

20.000 punti vendita in tutto il mondo, circa 14 miliardi di fatturato l'anno, 160.000 dipendenti in tutto il mondo e un tasso di crescita straordinario. Questi sono i numeri di una delle imprese che meglio ha saputo sfruttare l'Italian Sound, manipolando l'idea di bar italiano a proprio piacimento sfruttando le emozioni e i sentimenti dei

consumatori. Stiamo parlando della più che nota catena di caffetterie americana Starbucks.

Nel 1971 tre amici aprirono nel centro di Seattle un negozio specializzato nella vendita di caffè di alta qualità raccogliendo un discreto successo. Nel 1982, Howard Schultz, poco prima di partire per un viaggio in Italia, si unisce al team di marketing dell'impresa e qui inizia la vera scalata al successo di Starbucks. Schultz osserva due fenomeni: la funzione sociale del bar e la professionalità con cui i baristi preparano le varie bevande. Per quanto riguarda il primo, è chiaro a tutti gli italiani che il caffè rappresenta un'occasione di conversazione, di confronto, di discussione. Il bar in Italia rappresenta da sempre quello che Schultz ha poi definito il terzo luogo: dopo casa e ufficio, un luogo dove gli scambi amicali siano parte integrante dell'ordinazione, dove il presupposto sia la simpatia, l'intimità con il cameriere e la cordialità, ancor prima del caffè di buon livello.

Per quanto riguarda invece il secondo fenomeno suddetto, la professionalità in cucina è maestria, tradizione e creatività. E mentre le prime due possono essere in qualche modo introdotte e apprese, l'estro creativo fa parte del DNA italiano ed è impensabile che un barista possa eseguire meccanicamente una serie di operazioni standard e prestabilite senza mai aggiungere un tocco personale. Inoltre, ogni bar cerca di differenziarsi dagli altri, non solo con *servicescape* diversi, ma anche a livello qualitativo. Schultz infatti restò meravigliato di fronte alla pignola lavorazione del latte per ottenere la schiuma giusta per il cappuccino, all'attenzione con cui ogni singolo caffè viene preparato.

Dopo poco Schultz comprò l'impresa e ne cambiò radicalmente la gestione: dopo poco la quotò a Wall Street e aprì punti vendita in tutto il mondo. Ad oggi se ne contano circa 20.000.

Andando ad analizzare la *value proposition* appare chiaro che questa si fonda su tre pilastri fondamentali, tutti che richiamano alla tradizione delle caffetterie italiana :

- 1) Offrire il miglior caffè disponibile, controllando direttamente la filiera produttiva a monte;
- 2) Raggiungere un alto grado di intimità con il cliente;

3) “La gente viene per il caffè, resta per l’atmosfera”.

È abbastanza evidente che l’idea di Schultz di voler esportare il *format* di bar italiano medio non ha esattamente funzionato.

Per quanto riguarda il primo punto, esso si discosta molto dalle strategie di qualsiasi bar italiano: nessuno di questi potrebbe mai permettersi di controllare l’intera filiera produttiva. Piuttosto ci si rifà a intermediari specializzati, italiani tendenzialmente, con i quali si può instaurare un contratto di fornitura duraturo che può, in molti casi, restituire informazioni circa la qualità e la provenienza del caffè ai consumatori, che possono riconoscere in determinati brand un certo gusto o un certo aroma (Lavazza, Illy, Incas ecc.)

Il secondo pilastro si fonda sull’intimità e sulla confidenza che viene a crearsi tra barista e cliente. Questo rapporto non va forzato, non va “fatto nascere”, come prevede il manuale che ogni dipendente Starbucks, o partner, come vengono chiamati dalla società, è tenuto a leggere e rispettare, ma deve essere la naturale evoluzione di un rapporto che nasce come professionale e poi si trasforma, con il tempo e con le interazioni di servizio, in amicizia e complicità. Nel momento in cui si forza la nascita di questo rapporto si attua una pratica falsa e finalizzata alla vendita, si crea un legame artificiale che manca di quella empatia essenziale dei rapporti tra “clienti fissi” del tipico bar italiano, obiettivo che Schultz tenta di raggiungere.

Infine, l’atmosfera. A detta del fondatore, il *servicescape* è studiato in modo tale da far sentire a proprio agio i consumatori che sono spinti ad entrare per prendere un caffè e finiscono per restare all’interno del locale grazie a comode poltrone e divani dallo stile vintage, luci rilassanti e connessione wifi gratis: un’atmosfera “basata sullo spirito umano”(Schultz). In Italia, questa attenzione è secondaria poiché si pone maggiormente l’aspetto su quello che è il secondo pilastro suddetto. Il consumatore è spinto a frequentare un bar piuttosto che un altro perché è interessato, ancor prima che della qualità del caffè, della qualità della conversazione e della compagnia che troverà. Non dai tavolini, dal wi-fi e dal *servicescape* in generale.

È però il caso di fare delle precisazioni. Il discorso fatto finora si riferisce al bar tipico italiano di venti o trenta anni fa, quando appunto Schultz fece il suo viaggio in Italia ed osservò le nostre abitudini. Con il tempo, il contesto è cambiato e con esso anche le abitudini e le tradizioni, per cui, mentre il nostro paradigma resta ancorato ad un luogo passato e cristallizzato, il bar medio da prendere in analisi si avvicina molto di più a realtà moderne e globalizzate. È però importante tenere sempre ben presente quel paradigma, forse un po' anacronistico, di cui abbiamo prima parlato. Quel modello infatti rappresenta l'idea di bar italiano cristallizzata nella mente dei consumatori mondiali, per cui la catena Starbucks, nonostante le innumerevoli differenze con il bar italiano, con il caffè e le sue preparazioni, con i modi di fare e con la gestione dei clienti e dei rapporti interpersonali, continua a tenere in vita nel mondo una certa idea di bar apparentemente tutta italiana che, ahinoi, non abbiamo saputo né tenere in vita né sfruttare in maniera economicamente produttiva, lasciando stravolgere le nostre tradizioni e, per l'ennesima volta, dimenticando il valore incommensurabile del *brand Italia*.

2.1.2 Pizza Hut: la pizza più famosa del mondo

Non c'è da meravigliarsi se alla domanda “chi ha inventato la pizza?” posta ad un cittadino medio americano segue una risposta del tipo “Pizza Hut”. Una catena che non ha mai visto, e forse mai vedrà, l'Italia, patria della sua stessa ragione d'esistenza, la pizza, appunto.

Ancora una volta l'Italia si è lasciata sfuggire un'occasione importante, dando la possibilità ai due fratelli Dan e Frank Carney, nel 1958, di aprire la più grande società di distribuzione della pizza al mondo, contando su 12.000 filiali sparse nel mondo e più di 140.000 dipendenti. Una società nata piccolissima che ha saputo da una parte sfruttare la straordinaria flessibilità di un alimento, la pizza, che piace ai ricchi e ai poveri, a pranzo o a cena, e dall'altra ha soddisfatto, in maniera sempre più capillare, la crescente domanda di pizza negli Stati Uniti prima e nel mondo poi, dovuta al boom dell'emigrazione negli anni '50 e '60 degli Italiani che hanno diffuso ovunque costumi, abitudini e tradizioni, tra cui l'amore per questo alimento.

Nonostante dunque Pizza Hut sia nata sull'onda di una crescente necessità di soddisfare il mercato di Italiani emigrati prima e di italo-americani poi, la catena si è col tempo differenziata dalla tradizione italiana, operando tutta una serie di variazioni che hanno snaturato il concetto stesso di pizza: dimensioni small o maxi, topping (condimenti) improbabili, buffet di pizze varie e così via.

Viste le suddette premesse, l'analisi da svolgere va in due possibili direzioni:

La prima direzione ammette che nel mondo *l'alimento pizza* piace di più nella versione americana che in quella italiana, con sovradosaggi di condimenti, con sperimentazioni ardite e con dimensioni varie. Ma attenzione: il fatto che questa versione piaccia di più di quella originale potrebbe attribuirsi al fatto che per oltre quarant'anni l'intera popolazione occidentale, e non solo, sia stata bombardata da messaggi pubblicitari diretti ma soprattutto indiretti, come il product placement in film, libri o fumetti, che collegavano la pizza all'America settentrionale. Si è costruito così nella mente dei consumatori un legame forte, un ponte diretto tra pizza e Stati Uniti, andando così a creare un "duplice" *country of origin effect*: da una parte il nome Pizza Hut ha un suono italiano, che rimanda alla qualità, dall'altra però è legata agli States, la patria del take away, delle consegne a domicilio e delle esagerazioni alimentari, tutti punti di forza della catena dei fratelli Carney.

L'altra direzione che la nostra analisi può prendere è quella che indaga le politiche commerciali in Italia, forse inadeguate alla portata del prodotto.

Non solo le origini della pizza sono italiane, ma anche le varie scuole di pensiero, le varianti nella preparazione, le tecniche di lievitazione della pasta ecc. Tuttavia, in Italia, ancora si discute se la vera pizza sia quella napoletana o quella romana, quella alta e soffice o quella bassa e croccante. Non si è voluto unirsi sotto un nome italiano ed esportare in maniera efficiente un prodotto che si è esportato da solo, perdendo ancora una volta il controllo su un'eccellenza unica al mondo.

Infine, ci sarebbe una terza direzione, basata su un'ignoranza di fondo, su un equivoco che, con la globalizzazione, internet e i social network, dovrebbe essersi ormai estinto. Si può ritenere che molti consumatori, come negli Stati Uniti così nel

resto del mondo, identifichino la vera pizza Italiana con quella prodotta da Pizza Hut. Questo, ovviamente, è grave per due motivi. Innanzitutto non smascherare questo equivoco è estremamente grave: ingannare, anche involontariamente, ai fini di aumentare le vendite è assai scorretto. Inoltre, e questo motivo può risultare meno evidente ma è altrettanto grave, identificandosi, nella mente del consumatore, la Pizza Hut come vera pizza Italiana, un eventuale individuo che un giorno mangerà la pizza italiana resterà molto probabilmente deluso da quella che è la vera pizza poiché sarà abituato agli standard, alle dimensioni e all'acozzaglia di ingredienti tipica di Pizza Hut. E questa sua delusione, riflettendo in un'ottica di lungo periodo, potrà danneggiare, in maniera più o meno grave, non solo l'immagine della pizza italiana in termini di brand, ma anche il settore della ristorazione italiano in termini di produzione e commercializzazione della pizza e dei prodotti ad essa associati, finendo con l'arrecare danni al turismo e dunque a tutto il paese.

2.1.3 Prodotti dal sound italiano oltremarica: Napolina

Ultimo esempio che vale la pena considerare è quello di Napolina, un'azienda inglese nata in Inghilterra nel 1965 ad opera del "Naples Businessman Marino Iandiorio" che ha lanciato questo brand sfruttando ottimamente l'Italian Sound. Non solo, banalmente, il nome ma anche il logo, in cui la "N" di Napolina ricorda il Vesuvio, rimanda all'Italia, al sud, alle tradizioni culinarie mediterranee; tutti i prodotti che l'azienda offre derivano dalla cultura e dalla tradizione enogastronomica italiana: olio, pomodori, conserve, olive, pasta; fino ad arrivare a consigliare le ricette originali ed autentiche dei piatti nostrani, sfruttando stereotipi ormai più che consolidati (si veda i *meatball spaghetti*, nei quali viene utilizzata una mascarpone sauce che nelle cucine italiane non è mai entrata).

Questa azienda si afferma come primo rivenditore di pasta in Inghilterra e ha visto, tra il 2000 e il 2007, crescere il proprio fatturato del 300%. Ancora una volta però, non si fa riferimento al made in Italy, ma solo all'italian style, a come i veri italiani cucinano, all'italian sound, appunto.

Questo esempio è però da considerare dal punto di vista economico. La crescita di cui si è sopra parlato ha interessato due colossi del settore alimentare, la Princes, società di produzione e distribuzione inglese a capitale giapponese, e la Ar Industrie Alimentari, italiana all'epoca dell'acquisizione, nel 2012 viene comprata dalla Princes, che hanno rilevato il marchio. Questo ha consentito di allargare il business della Ar e di Napolina sui mercati inglesi e di approdare su quelli statunitensi e canadesi.

L'acquisto da parte della Princes, da trent'anni società nelle mani di Mitsubishi corporation, di Ar rappresenta l'ennesima sconfitta del nostro paese.

“I pomodori pelati sono il simbolo dell'Italia a tavola ma in un solo anno sono stati ceduti all'estero tre pezzi importanti del Made in Italy alimentare che sta diventando una appetibile terra di conquista per gli stranieri. Un processo favorito dalla crisi di fronte al quale occorre accelerare nella costruzione di una filiera agricola tutta italiana”. Così commentava nel 2012 Sergio Marini, presidente di Coldiretti, preso atto dell'ulteriore perdita.

2.2 Pirateria alimentare e altre contraffazioni

L'intero discorso fin qui portato avanti non può che concludersi con una riflessione sulla contraffazione dei prodotti italiani e sulle perdite di occasioni che queste generano.

Ci concentreremo maggiormente sulla contraffazione alimentare, ricca di esempi, particolarmente dannosa al sistema italiano ed in linea con le riflessioni svolte finora. Secondo il rapporto della Coldiretti “Agromafie”, elaborato con Eurispes, il fatturato del falso “made in Italy” raggiunge, nel solo settore alimentare, i 60 miliardi di euro, quasi il doppio rispetto agli introiti provenienti dalle esportazioni dei prodotti originali. Un dato in crescita del 12% rispetto all'anno precedente: una crescita in controtendenza rispetto all'andamento dell'economia nazionale ed internazionale. Tale fenomeno si spiega con la fertilità che la criminalità incontra in situazioni di crisi: minore disponibilità al consumo, minore attenzione alla qualità e alla provenienza, maggiore attenzione al prezzo.

Una delle ultime novità in ambito internazionale è il Ttip: Partenariato Transatlantico per il commercio e gli investimenti.

Questo è un trattato per il libero scambio commerciale tra Usa e Unione Europea, un documento che divide in due: da un lato c'è chi lo definisce una truffa, dall'altro invece è considerato una grande opportunità per la creazione di business.

Tale trattato riguarda in maniera particolare l'Italia e tutti quei prodotti ad origine certificata e controllata Dop e Igp (ben 249 prodotti, il che ci rende primo paese UE). I detrattori del trattato riflettono sulla legalizzazione che si ottiene con questo documento di un procedimento illegale che danneggia gravemente il sistema produttivo economico italiano. Il procedimento in questione consiste nel vendere beni alimentari con nomi simili alle eccellenze Dop e Igp italiane (Gorgonzola, Grana, Parmigiano ecc.) ma prodotti non in Italia e non con le tecniche, le materie prime e i macchinari necessari al raggiungimento dei livelli qualitativi caratteristici di quei prodotti. È così che negli scaffali dei supermercati e delle boutique di tutto il mondo al posto del Gorgonzola Dop troviamo il Gorgonzola Cheese, invece del Grana Padano Dop troviamo l'american grana, il parmesan al posto del Parmigiano Reggiano.

Quello che manca dunque è una valida e univoca tutela internazionale, al fine di poter sfruttare le opportunità di business che si verrebbero a creare senza però danneggiare l'artigianato e la produzione locale. La commissione Agricoltura del Parlamento Europeo ha lavorato in questa direzione introducendo da un lato una tutela *ex officio*, per la quale “gli Stati devono individuare delle autorità di controllo tenute a intervenire a verifica e repressione delle frodi su denuncia anche di cittadini e istituzioni estere”, e lavorando dall'altro per la creazione di accordi bilaterali che possano dare il giusto riconoscimento alle specialità nazionali, garantendo così la giusta tutela non solo alle eccellenze stesse, ma anche ai piccoli e medi produttori di quelle unicità provenienti esclusivamente da alcuni territori.

Capitolo 3

Case Study – Vapiano



Siamo nel 2001, a Francoforte. Markus Korilius, laureato in economia e commercio con una tesi sul funzionamento dei McDonald's, era a pranzo quando gli venne l'idea geniale alla base della catena di ristoranti Vapiano: un fast-food di qualità con pizza e pasta all'italiana. Detto fatto. Il primo Vapiano fu aperto nel 2002 ad Amburgo e, nel giro di pochi anni, ne seguirono molti altri arrivando, dodici anni dopo, ad essere presenti sui cinque continenti, con più di 150 ristoranti in 29 paesi.

3.1 Le cause del successo

Il successo immediato di questa catena va ricondotto sicuramente a due fattori importantissimi:

- 1) *l'organizzazione aziendale*: l'impresa è riuscita a standardizzare tutti i procedimenti necessari alla preparazione di un piatto di pasta, di una pizza o di un antipasto; ha introdotto utensili versatili alla preparazione di qualsiasi piatto, ha sviluppato tecnologie finalizzate alla preparazione del pasto nel minor tempo possibile senza penalizzarne la qualità ed ha snellito i procedimenti di ordinazione e pagamento;
- 2) *il country of origin effect*: l'azienda lo ha sfruttato in maniera ottimale, utilizzando la lingua italiana non solo per il nome della catena, ma anche per i vari piatti del menù, riportando proverbi e modi di dire italiani, utilizzando alcuni ingredienti provenienti dall'Italia ed, infine, avvalendosi della prestigiosa creatività di Matteo Thun, noto designer italiano, per lo studio degli arredamenti nei vari locali dei ristoranti nel mondo.

3.1.1 Il cliente

Appena entra nel ristorante il cliente riceve una tessera magnetica sulla quale viene registrato il suo ordine. Il cliente è tenuto a conservare questa scheda e a consegnarla alla cassa alla fine del pasto, quando dovrà pagare. Entrato nel locale, il cliente sceglie cosa ordinare tra pasta, pizza, antipasti, insalate o dolci e fa la fila corrispondente alla sua scelta. Una volta giunto il suo turno questi ordina il piatto scelto al commesso\chef che lo cucinerà davanti ai suoi occhi all'istante, seguendo con diligenza ogni prestabilita operazione, dando però la possibilità di scegliere alcuni elementi di personalizzazione al consumatore stesso (ad esempio, nel caso della pasta, il cliente può scegliere il formato che più preferisce). Al termine della preparazione, il cliente può prendere posto lungo i numerosi tavoli del locale e, a

differenza dei fast-food, non dovrà preoccuparsi di sprecchiare, lo farà infatti un inserviente. Al termine del pasto, il cliente si reca alla cassa con la scheda magnetica e paga il conto.



PASTA

TRADITIONAL		
POMODORO	Tomato Sauce	7.95
ARRABBIATA	Spicy Tomato Sauce	7.95
AGLIO E OLIO	Olive Oil, Garlic, Chili	7.95

CLASSIC		
POMODORO FRESCO E BASILICO	Cherry Tomatoes, Fresh Basil	8.95
FUNGHI	Cream Sauce, Mushroom Mix	8.95
POMODORO E SPINACI OR RUCOLA	Tomato Sauce, Spinach or Arugula	8.95

PREMIUM		
POMODORO E MOZZARELLA	Tomato Sauce, Mozzarella	9.95
PESTO	Basil Pesto, Pine Nuts	9.95
BOLOGNESE	Italian Meat Sauce, Carrots	9.95
CHICKEN ALFREDO	Chicken Breast, Cream Sauce, Parmesan	9.95
PESTO E SPINACI	Light Cream Sauce, Spinach, Tomatoes, Hint Of Pesto	9.95
CARBONARA	Cream Sauce, Parmesan, Egg, Bacon	10.95
TACCHINO PICCANTE	Chicken Breast, Orange-Chili Sauce, Bok Choy, Bell Peppers	10.95
SALSICCIA CON MIRTILLO ROSSO	Spicy Sliced Sicilian Pepperoni, Tomato Sauce, Craisins	10.95

SIGNATURE		
RAVIOLI CON CARNE	Ravioli With Bolognese Filling, Fresh Vegetables	11.95
RAVIOLI RICOTTA E SPINACI	Ravioli With Spinach And Ricotta Filling, Tomato Sauce	11.95
SAUSAGE E VERDURE	Tomato Sauce, Roasted Vegetables, Italian Sausage	11.95
GRANCHI DE FIUME	Crayfish, Lobster Sauce, Fresh Vegetables	11.95
SCAMPI	Shrimp, Tomato Sauce, Fresh Vegetables	11.95
*FILETTO DI MANZO E RUCOLA	*Filet Of Beef, Fresh Vegetables, Mushrooms, Arugula	11.95

DOLCI

	MINI	LG
DEATH BY CHOCOLATE	Chocolate Cake	4.95
TIRAMISÚ DELLA CASA	Coffee Flavored Mascarpone Dessert	2.75 4.95
PANNA COTTA	Cooked Cream and Vanilla Beans with Strawberry Sauce	2.75 4.95
CREMA DI FRAGOLA	Mascarpone Creme with Fresh Strawberries	2.75 4.95
CHOCOLATE MOUSSE	Whipped Semi Sweet Chocolate and Cream	2.75 4.95
CHEESECAKE	Served Plain or Topped with Strawberry Sauce	4.95

5319 E. Mockingbird Lane
www.vapianodallas.com
214.887.1557

*We are required to inform you that raw or undercooked meats may contain harmful bacteria that may cause serious illness if consumed.

ANTIPASTI

BRUSCHETTA	Roasted Ciabatta Bread, Tomatoes, Garlic, Basil, Olive Oil	3.95
MIXED ANTIPASTI	Roasted Vegetables, Parmesan, Artichokes, Tomatoes, Mozzarella, Kalamata Olives, Arugula, Bruschetta	8.95
CARPACCIO	Thinly Sliced Filet Of Beef, Arugula, Mushrooms, Parmesan, Cipriani Sauce	11.95

INSALATE

SEASONAL SOUPS		3.95
INSALATA MISTA	Cherry Tomatoes, Radishes, Mushrooms, Arugula, Carrots, Red And Green Onions, Zucchini, Cucumbers, Mozzarella, Parmesan	7.95
	Petite Mista	5.95
*EXTRAS	Italian Sausage or Chicken Breast	2.50
	Filet Of Beef Or Scampi	3.00
INSALATA DI RUCOLA CON PARMIGIANO	Arugula, Cherry Tomato, Parmesan	6.95
INSALATA CAPRESE	Mozzarella, Tomatoes, Fresh Basil	6.95
CAESAR SALAD	Chicken Breast, Romaine, Parmesan, Croutons, House-Made Caesar Dressing	9.95
GREEK SALAD	Feta Cheese, Cucumbers, Cherry Tomatoes, Kalamata Olives, Capers, Onions, Fresh Dill	9.95
SIDE SALAD. REGULAR OR CAESAR	Available At All Stations	2.50

PIZZA DELLA CASA

TRADITIONAL		
MARGHERITA	Tomatoes, Mozzarella	8.95
CIPOLLE	Olive Oil, Mozzarella, Onions, Grilled Cherry Tomatoes	8.95
RUCOLA	Tomato Sauce, Mozzarella, Arugula, Parmesan	8.95
SALAME	Tomato Sauce, Mozzarella, Salami	8.95

CLASSIC		
SALSICCIA	Tomato Sauce, Mozzarella, Spicy Sliced Sicilian Pepperoni, Savoy Cabbage	9.95
VERDURE	Tomato Sauce, Mozzarella, Roasted Vegetables, Mushrooms	9.95
CAPRESE	Tomato Sauce, Mozzarella, Fresh Tomatoes And Basil	9.95

PREMIUM		
E FUNGHI	Tomato Sauce, Mozzarella, Ham, Mushrooms	10.95
CRUDO	Tomato Sauce, Mozzarella, Prosciutto Di Parma, Parmesan	10.95
DIAVOLO	Tomato Sauce, Mozzarella, Spicy Sliced Sicilian Pepperoni, Bell Peppers, Onions	10.95
TOSCANA	Tomato Sauce, Mozzarella, Spicy Sliced Sicilian Pepperoni, Fresh Tomatoes, Basil Pesto, Black Olives	10.95
BRUSCHETTA	Tomato Sauce, Mozzarella, Arugula, Fresh Tomatoes, Basil, Garlic, Parmesan	10.95

SIGNATURE		
CAPRICCIOSA	Tomato Sauce, Mozzarella, Ham, Mushrooms, Artichokes, Black Olives	11.95
CHICKEN PESTO	Chicken Breast, Basil Pesto, Fresh Tomatoes, Basil, Garlic	11.95
CHICKEN BARBEQUE	Smoked Gouda, Red Onions, Mozzarella, Tomato Relish, Cilantro	11.95

(nella foto, il menù del Vapiano di Dallas, USA)

3.1.2 La strategia aziendale

Per raggiungere la massima efficienza in un sistema del genere l'organizzazione deve essere ben strutturata e scrupolosa, seguendo l'approccio della **lean production**, volto alla ottimizzazione della produttività, riducendo al minimo gli errori, sistematizzando e standardizzando ogni fase della pianificazione e della produzione aziendale.

Ogni postazione di cucina è ben organizzata, gli ingredienti sono sempre disponibili e ordinati. I tempi di preparazione di ogni piatto, che variano dai 3 ai 5 minuti, sono stati ridotti al minimo con l'introduzione di procedimenti standardizzati che vengono seguiti pedissequamente dai dipendenti. In questo modo da una parte si riducono i tempi di attesa di ogni cliente e dall'altro si garantisce un'uniforme qualità dei piatti preparati non solo all'interno degli stessi ristoranti, ma nell'ambito di tutti i Vapiano, in qualsiasi parte del mondo, come in un qualsiasi fast-food.

Prendendo in esame la preparazione della pasta, piatto maggiormente richiesto e dalla preparazione più elaborata, si nota che due sono i macchinari necessari alla sua preparazione:

- 1) il bollitore (nella foto, a destra): sempre in funzione, dispone di un cestello automatico che regola la cottura della pasta
- 2) un wok (nella foto, a sinistra): una grande padella dal fondo sferico, sistemata su una apposita base rovente senza fiamme a vista, nella quale viene preparato il condimento per la pasta. Ad ogni preparazione il wok viene sostituito con uno pulito, mentre quelli utilizzati vengono posti alle spalle del bancone dove un inserviente provvede a cambiarli in modo da averli sempre disponibili.

Su ogni postazione e dietro il bancone vi sono gli ingredienti necessari alla preparazione di tutti i piatti del menù: ogni mattina vengono preparati e imbustati quelli freschi, vengono lavate le verdure, sistemate le spezie.



3.2 I driver di sviluppo

L'idea di business di Vapiano si basa fundamentalmente su tre pilastri:

- 1) Fast-food vs. qualità;
- 2) Italian sound;
- 3) Posizionamento multi target.

3.2.1 Fast-food vs. qualità

Vapiano nasce proprio con l'idea di creare un ristorante, o una catena di ristoranti, in grado di associare la rapidità del fast-food alla qualità della cucina mediterranea. Sono riusciti nell'intento grazie ad una minuziosa pianificazione e standardizzazione di tutti i procedimenti necessari alla gestione dei clienti, allo stoccaggio delle scorte,

che spesso, trattandosi di beni alimentari, sono a rapido deperimento, e alla preparazione del piatto stesso.

Come è stato già detto, i clienti al loro ingresso al ristorante ricevono una scheda magnetica sulla quale è registrato il loro ordine. In questo modo l'impresa ha potuto mantenere l'impianto tipico del fast-food, con file e ordinazioni "a bancone" ma ha separato il momento del pagamento, evitando così gli scambi monetari nei pressi delle cucine e rendendo necessaria un'unica cassa, posta all'uscita del ristorante.



(Nella foto, un esempio di scheda magnetica del ristorante Vapiano di Stoccolma, Svezia.)

Per quanto riguarda le scorte, Vapiano utilizza ingredienti freschissimi, il che aumenta le difficoltà di conservazione ma garantisce un'elevata qualità. La pasta, l'impasto della pizza e i dolci sono preparati ogni giorno e divisi in porzioni monodose. La mozzarella e alcune verdure sono provenienti dall'Italia, altre invece sono del posto. Molto interessante è la flessibilità che l'azienda ha voluto imprimere ai menù: ogni ristorante infatti, a seconda della posizione geografica e del periodo dell'anno, utilizza verdure diverse e, dunque, propone piatti diversi. In Italia questa pratica è molto diffusa, mentre in Europa, soprattutto in una logica di fast-food, non è assolutamente concepita. Questa attenzione rientra nella filosofia dei "vapianisti": coloro i quali sposano il progetto Vapiano, sia come clienti che come fanchisee.

La stessa preparazione del piatto, infine, è stata ideata sulla base di alcuni strumenti ed utensili standardizzati, con i quali è possibile la replicabilità infinita del piatto, garantendo sempre la stessa qualità. Oltre ai già nominati bollitore e wok, abbiamo dispenser e utensili costruiti delle dimensioni necessarie alla preparazione dei vari

piatti: mestoli per il brodo o per l'olio, porzioni di uova liofilizzate per la carbonara, dispenser di sale o pepe, erogatore di mozzarella per la pizza ecc.

3.2.2 L'italian sound

Il *brand name*, i due piatti principali (pasta e pizza), i nomi sui menù, i proverbi che utilizzano: tutto in Italiano. Non si può assolutamente non tenere conto dell'effetto che l'Italian sound ha prodotto su questa catena di ristoranti. Infatti, come si vedrà più avanti nel questionario somministrato a studenti universitari non italiani, il 53% degli intervistati ha deciso di entrare in un ristorante Vapiano proprio perché il servicescape ricordava in tutto e per tutto l'Italia e i ristoranti italiani.

3.2.3 Posizionamento multi target

Grazie alla struttura innovativa, al format accattivante, alla qualità offerta a prezzi ridotti (la spesa media pro-capite è di circa 10 euro), alla rapidità con cui il piatto è preparato, ogni Vapiano nel mondo accoglie una media di 1000/1100 clienti al giorno provenienti da qualsiasi estrazione sociale: dalle famiglie alle giovani coppie, da studenti universitari a manager in carriera.

3.3 Crescita e fatturato

3.3.1 La distribuzione geografica

Molto interessante risulta essere l'analisi della distribuzione dei punti vendita. Abbiamo già detto che sono circa 150 distribuiti in 29 paesi del mondo, ma andando a osservare con più attenzione vediamo come la maggior parte di questi sono in Europa e in Nord America. Seguono poi Asia, Australia, Sud America e Africa.

Partendo dall'Europa, si nota come la maggior concentrazione di ristoranti si verifica in Germania con 60 ristoranti, un numero così alto non è raggiunto in nessun altro stato al mondo. Seguono poi Austria con 10, Francia e Svezia con 7, Svizzera con 6, Olanda 5, Ungheria 4. Con 3 punti vendita troviamo Polonia e United Kindom, seguono con 2 Estonia, Lussemburgo e Serbia. Per concludere, Bosnia, Finlandia, Lituania e Norvegia posseggono un solo ristorante Vapiano.

Allargando la nostra analisi oltre l'Europa, nel Nord America troviamo 10 punti vendita, nel Mexico 3, nel Sud America solo uno in Brasile.

In Asia ne troviamo 10, di cui la metà si trovano nella capitale della Corea del Sud, Seul, mentre gli altri sono dislocati tra: Emirati Arabi (3), Arabia Saudita e Taiwan (2) e infine, con un ristorante ciascuno troviamo Qatar, Bahrain e Azerbaijan.

In Australia ce ne sono 4 e infine, in Africa, solo uno, nei pressi dell'isola del Madagascar.

3.3.2 L'application process

Il contratto di franchising è molto utilizzato; sul sito ufficiale dell'azienda infatti, alla voce dedicata a tale tipo di contratto, sono presenti i vari requisiti richiesti per aprire un nuovo punto Vapiano.

Analizzando *l'application process* messo a punto dall'azienda per scegliere i candidati che fanno richiesta di apertura di un nuovo ristorante Vapiano, appare evidente la volontà dell'azienda madre di controllare e monitorare ogni singolo step, al fine di individuare e correggere prontamente gli errori, conoscere sempre meglio i

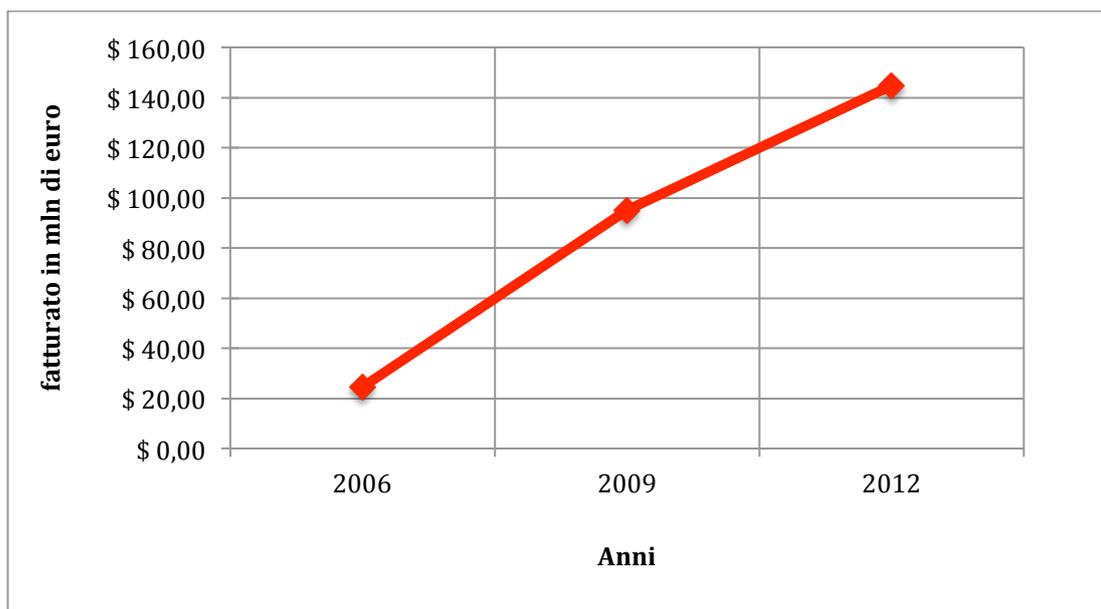
proprio partner, o franchisee, ed evitare eventuali irregolarità che rischierebbero di rallentare quel processo di ottimizzazione delle risorse -economiche, intellettuali e strutturali- che ha garantito all'azienda la crescita esponenziale che ha avuto.

- 1) Il primo contatto avviene tramite il sito;
- 2) successivamente, vengono richieste maggiori informazioni dall'azienda centrale al possibile franchisee;
- 3) se la precedente fase termina con successo, si passa ad un primo contatto telefonico;
- 4) visita guidata di un ristorante Vapiano con successivo periodo di "osservazione" per capirne bene il funzionamento ed incominciare ad acquisire conoscenze nell'ambito della ristorazione;
- 5) analisi di settore dell'area interessata dal punto di vista del mercato target, dei concorrenti presenti sul territorio e dall'attrattività della località;
- 6) in seguito, nel giro di circa un mese, si passa da una prima stesura di un pre-contratto, la "Letter of Intent", alla firma del contratto definitivo;
- 7) pre-opening.

3.3.3 Il Fatturato

Una crescita esponenziale del numero di ristoranti non può non riflettersi in una crescita esponenziale del fatturato.

Osservando il grafico seguente, si nota come nel giro di sei anni, dal 2006 al 2012, il fatturato sia passato da 24,5 milioni di euro a 144,80 milioni di euro, con una crescita inarrestabile che pare non abbia conosciuto crisi.



3.4 Il questionario

Al fine di rendere quanto più precisa la presente analisi, si è deciso di procedere con un questionario qualitativo che indaghi le scelte e le percezioni dei consumatori.

Visto il carattere internazionale della catena Vapiano e la mancanza di ristoranti affiliati in Italia, nonostante la cultura aziendale rievochi in ogni aspetto l'italian sound prima citato, il questionario preparato è stato somministrato a due campioni diversi che presentano analoghe caratteristiche eccezion fatta per la nazionalità.

I due campioni sono stati individuati tramite la creazione di una rete virtuale che ha sfruttato i maggiori social network. Grazie all'aiuto di numerosi studenti erasmus e ai vari gruppi universitari presenti sulle piattaforme online, la suddetta rete è cresciuta fino al raggiungimento di un numero significativo. A quel punto, sono stati inviati i questionari, registrando successivamente un tasso di risposta prossimo al 100%.

Il primo campione è formato da 65 studenti universitari, di età compresa tra i 19 e i 26 anni, egualmente divisi per sesso, di nazionalità mista, appartenenti tutti all'area europea (Germania, Francia, Irlanda, Spagna, Portogallo, Polonia, Austria, Svezia, Norvegia, Danimarca, Svizzera).

Il secondo campione invece è formato da 70 studenti universitari, di età compresa tra i 19 e i 26 anni, egualmente divisi per sesso, di nazionalità italiana, appartenenti a 17 regioni su 20.

Come si vede dunque, entrambi i campioni non rappresentano l'intera società ma individuano solo una certa fascia: quella degli studenti universitari. Questa scelta ha fondamentalmente due motivazioni: la prima è di natura economica, la seconda culturale.

Per quanto riguarda la prima, è noto che la disponibilità economica di uno studente medio universitario è limitata. Inoltre con l'inasprirsi della crisi e delle difficoltà, si è venuta a creare una vera e propria "generazione Low cost" (Lacommare, 2006) che, per cogenti condizioni economiche, si trova a vivere con "soldi pochi e incerti" senza però mai rinunciare alla qualità, soprattutto dei cibi, alla cultura e alle nuove esperienze che l'Europa, o il Mondo, può offrire. Ed è proprio questa curiosità ad introdurre la seconda motivazione. Un concept innovativo come quello di Vapiano, che individua il punto di equilibrio tra ristorante italiano e fast food, senza dimenticare la qualità dei prodotti e l'eco-sostenibilità, non può non affascinare giovani studenti sempre alla ricerca di novità, di innovazioni in ogni campo, anche in quello enogastronomico.

Il questionario italiano.

1. Quante volte hai mangiato da Vapiano?

- Una volta
- Tra le 2 e le 5 volte
- Più di 5 volte

2. Perché sei ritornato? (Se la risposta alla domanda precedente è la A, salta questa domanda.)

- Ero rimasto soddisfatto dalla qualità dei cibi
- Ottimo rapporto qualità\prezzo
- Altro (specificare)

3. Cosa ti ha spinto la prima volta a mangiare in un ristorante Vapiano? (Puoi dare anche più di una risposta)

- Mi ricordava un ristorante italiano, anche se sapevo che non lo era

- Pensavo fosse italiano
- Ero incuriosito dal format innovativo del ristorante
- Altro (specificare)

4. Cos'hai ordinato\preferito mangiare?

- Pasta
- Pizza
- Altro (specificare)

5. Rispetto ad un ristorante italiano, quale credi che sia la differenza fondamentale?

- In Italia, ogni piatto è irripetibile. Lo chef non segue istruzioni.
- In Italia la qualità è più alta.
- Sono molto più efficienti di un qualsiasi ristorante italiano.
- Si sente che gli ingredienti utilizzati non sono freschissimi.
- Il menù proposto è totalmente diverso da un qualsiasi menù italiano.

Il questionario in inglese:

1. How many times do you have eaten at Vapiano?

- 1 time
- Between 2 and 5 times
- More than 5 times

2. Why Did you go back there to eat? (If the previous answer is letter A, skip this question)

- The food quality was good
- Excellent Value for money
- Altro (specificare)

3. How did you decide to eat at Vapiano? (you can give more than one answer)

- Vapiano reminded me an Italian restaurant, despite the fact i knew it was not italian
- I thought Vapiano was Italian
- I was struck by the format
- Altro (specificare)

4. What did you order?

- Pasta
- Pizza

Altro (specificare)

5. What do you think is the main difference between an Italian restaurant and Vapiano?

- In Italy every dish is unique. The cook does not follow any recipe but his creativity
- In Italy the food quality is higher
- Vapiano is more efficient than any other Italian restaurant
- You can taste that the ingredients that they use are not very fresh
- Vapiano 's menu is completely different from a real Italian menu

Analizzando le risposte, sono emersi alcuni dati significativi.

Partendo dalla prima domanda appare evidente la prima differenza. Nel questionario somministrato agli studenti italiani solo il 25% di loro ha provato Vapiano più di cinque volte, a differenza del dato speculare degli studenti extra europei, che si afferma intorno al 70%. Questo dato ci fa riflettere su due fondamentali aspetti: il primo, evidente, è che mancando un punto vendita della catena in Italia, risulta difficile l'accesso a questo servizio. Il secondo invece può ricollegarsi al desiderio di conoscere, da parte degli italiani, soprattutto se giovani studenti universitari, ambiziosi e curiosi, nuove culture a partire da quelle enogastronomiche, tagliando, almeno momentaneamente, quel cordone ombelicale che ci lega alle nostre tradizioni culinarie anche all'estero.

Proseguendo l'analisi, troviamo un dato che pare livellare le differenze tra i due campioni. Alla domanda **“Perché sei ritornato?”** infatti la maggior parte degli studenti, Italiani e non, ha risposto B: ottimo rapporto qualità/prezzo. Segue poi la risposta A, che si riferisce alla qualità dei cibi, indipendentemente dal prezzo. Infine, una piccola percentuale degli studenti esteri, ha specificato, nella casella di risposta “altro”, di preferire Vapiano poiché *smart and comfortable*.

Alla domanda numero tre, si trova la riconferma del concetto prima introdotto della curiosità di sperimentare nuove culture. In questo caso, culture aziendali. La risposta “ero incuriosito dal format” infatti è quella che ha totalizzato il maggior punteggio nel questionario italiano, circa l'80%, e il 53% nel questionario agli studenti europei. I quasi 30 punti percentuali di differenza tra i due campioni riguardo la risposta C vanno però considerati tenendo conto della influenza che l'Italian Sound genera sugli

studenti non italiani: questa può essere misurata con la risposta A (*Mi ricordava un ristorante italiano, anche se sapevo che non lo era*) che totalizza il 28% degli studenti non italiani, arrivando quasi a raddoppiare il rispettivo dato del campione italiano.

Interessante è il dato emerso dalla domanda numero quattro.

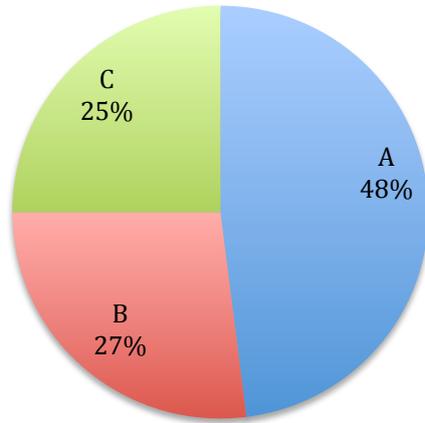
Gli studenti non italiani preferiscono, seppur di poco, la pizza alla pasta (54% a 46%) lasciando addirittura a zero la terza risposta “altro” (dolce o antipasto). Osservando il dato italiano però, notiamo una grande differenza. I nostri studenti preferiscono senza alcun dubbio la pasta (93%) lasciando a zero la pizza e al 7% altro, specificando nella risposta “dolce”. In questo dato pare evidente l’avversione che gli italiani, o una certa fascia istruita e curiosa di italiani, mostrano nei confronti della pizza all’estero, preferendo la pasta, che rappresenta però, forse non con la stessa forza della pizza, l’Italia all’estero.

Infine, dai dati emersi dalle risposte all’ultima domanda, troviamo di nuovo un accordo tra i due campioni individuati.

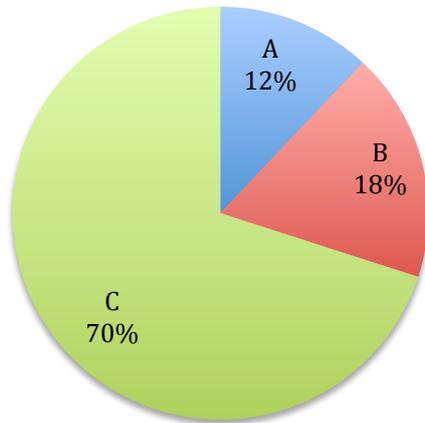
Alla domanda: “**Rispetto ad un ristorante italiano, quale credi che sia la differenza fondamentale?**” la risposta più condivisa è stata la seconda: la qualità dei cibi in Italia è più alta. Segue poi, mantenendo circa le stesse percentuali (23% a 29% per i non italiani) la risposta numero uno, quella che richiama la creatività e l’estro artistico di ogni chef, che non può essere riprodotto come in un fast food.

Nelle pagine seguenti sono rappresentate graficamente tutte le risposte, con le percentuali arrotondate all’unità. Ad ogni domanda corrispondono due grafici: uno per le risposte degli studenti italiani e uno per gli studenti europei.

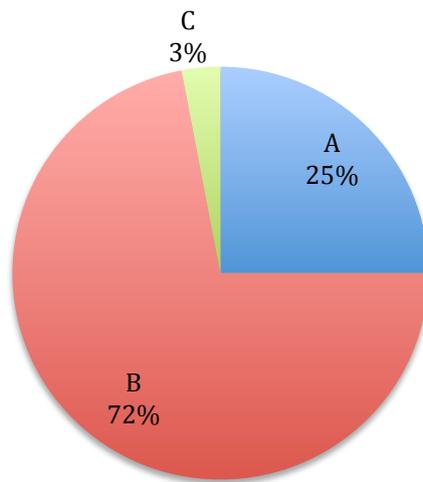
Domanda 1 - Italiani



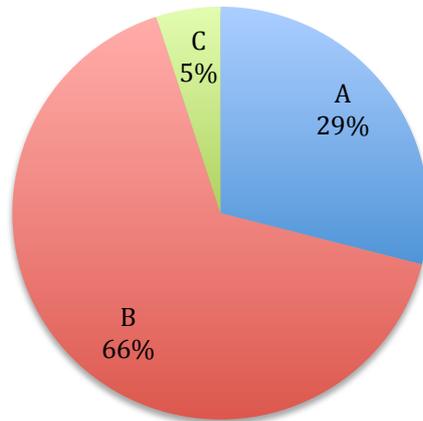
Domanda 1 - non Italiani



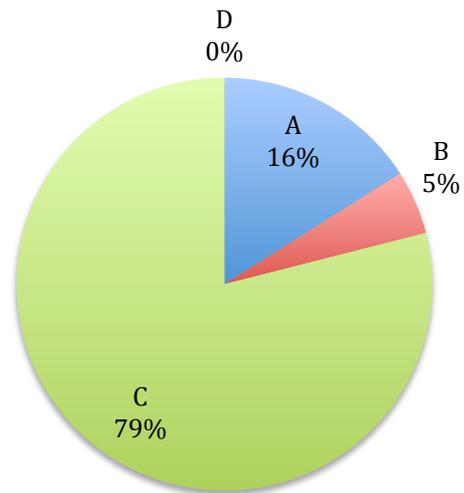
Domanda 2 - Italiani



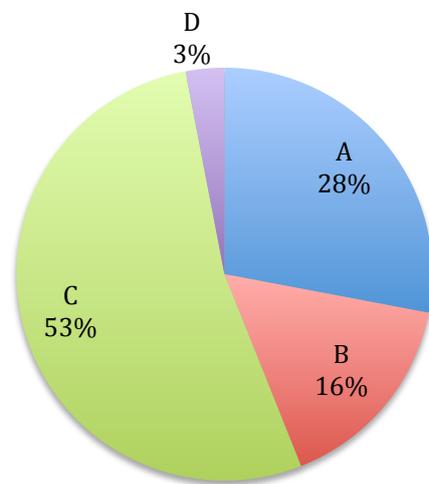
Domanda 2 - non Italiani



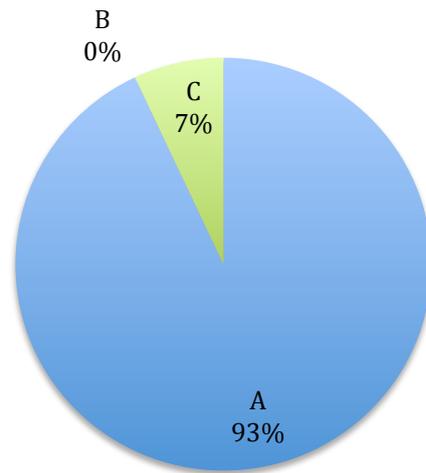
Domanda 3 - Italiani



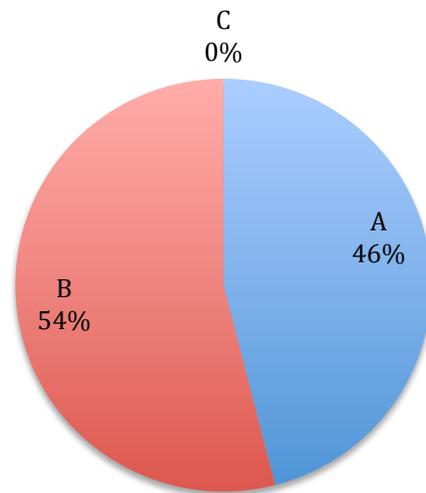
Domanda 3 - non Italiani



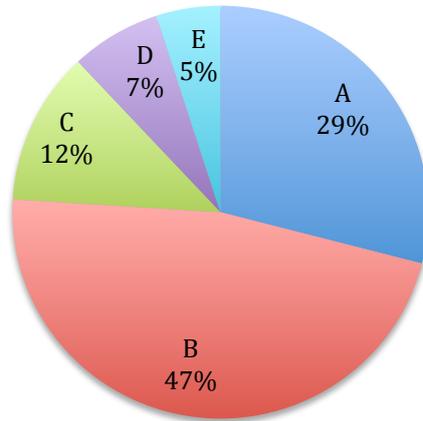
Domanda 4 - Italiani



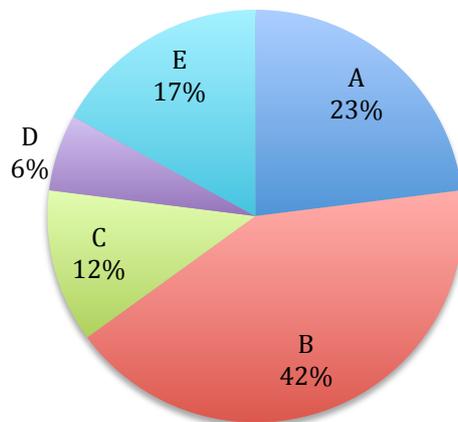
Domanda 4 - non Italiani



Domanda 5 - Italiani



Domanda 5 - non Italiani



Conclusioni

Innanzitutto, la prima considerazione da fare, al termine di questa lunga analisi per lo più teorica, riguarda la forza ed il potenziale inutilizzato del Country of origin effect. Numerose imprese, sfruttando tale effetto, accompagnato da politiche aziendali efficienti e innovative, hanno raggiunto risultati eccellenti in un periodo di tempo relativamente ristretto. Questo, accompagnato al forte legame che si instaura tra il brand che sfrutta il COO e il cliente, dovrebbe farci comprendere quanto sia effettivamente forte tale fenomeno e quanti benefici possa portare all'impresa, se ben implementato.

Altra importante considerazione, riguarda la traiettoria culturale di riferimento. Abbiamo visto come in numerosi casi il Country of origin effect venga guidato da false idee e stereotipi che gli individui hanno di taluni paesi e nazioni. Invertire la traiettoria culturale, immettendo nuove ed aggiornate informazioni, riformulando i canoni di riferimento, contestualizzandoli ed integrandoli con dati più recenti, può garantire un maggior sfruttamento del COO da parte di nuove economie emergenti.

Un'inversione della traiettoria culturale è necessaria anche in Italia. L'italian sound, di cui abbiamo ampiamente parlato nel secondo capitolo, non ha bisogno di presentazioni, pubblicità o quant'altro. Quello che invece va modificato nel nostro paese, nella traiettoria culturale che abbiamo deciso di seguire, è la normativa nell'ambito della tutela del made in Italy. Abbiamo assistito inerti allo smantellamento del sistema industriale e manifatturiero italiano, non solo per quanto riguarda il più volte citato settore alimentare, ma in qualsiasi ambito, dove importanti imprese, pezzo dopo pezzo, sono state acquistate da investitori esteri. Senza voler ora soffermarci sull'importanza di una reindustrializzazione europea (per la quale basterebbe seguire con maggior rigore l'industrial compact europeo) o italiana, che porterebbe a una crescita a trecentosessanta gradi del paese, dall'aumento dei posti di lavoro all'aumento del reddito reale disponibile, all'incremento dei consumi, ci si deve rendere conto del reale impatto che gli IDE (investimenti diretti esteri) hanno sul nostro sistema economico produttivo. Insomma, che ben vengano gli aiuti esteri

da nuovi investitori con ampie disponibilità finanziarie, ma cerchiamo di non *svendere* le nostre eccellenze.

Riportando la nostra attenzione sul marketing in senso stretto e posizionandoci in una posizione critica, andiamo ad analizzare le politiche, le strategie e gli strumenti a disposizione delle imprese per arginare il country of origin effect dei concorrenti.

Innanzitutto ci muoviamo in ambito di marketing operativo, dunque lo strumento metodologico da tener presente è quello delle 4P: product, promotion, price e placement. Le leve su cui un'azienda deve lavorare sono fondamentalmente le prime tre, con particolare attenzione alla promotion e al price.

Partiamo dalla più debole: il product. Il prodotto deve essere ovviamente di qualità, o quantomeno deve essere all'altezza degli standard minimi che il consumatore si aspetta, deve essere conforme ai livelli medi qualitativi di quel determinato prodotto in quel determinato mercato in modo da poter concorrere in maniera equa. Spesso però ci troviamo di fronte a prodotti che qualitativamente sono molto buoni ma che a causa del country of origin non riescono ad affermarsi. E qui entra in gioco la seconda P, la promotion. Questa attività, che possiamo tradurre in italiano come comunicazione e pubblicità, è fondamentale nelle nostre considerazioni. È infatti con una forte attività di comunicazione e pubblicità che si riesce a sdoganare un certo territorio, si eliminano gli stereotipi legati a quel determinato paese, si convincono gli individui che le imprese di un certo posto possono produrre agli stessi livelli qualitativi di altre imprese di altre nazionalità.

Uno dei driver più importanti di queste campagne pubblicitarie è la qualità, che rappresenta sempre la scelta migliore che un'impresa possa fare. Puntare sulla qualità delle materie prime, della specializzazione della forza lavoro, dei macchinari utilizzati e dei processi produttivi. Differenziarsi insomma, differenziarsi in maniera chiara dai competitors e fare di questa differenziazione un punto di forza.

Successivamente le campagne pubblicitarie devono utilizzare i mezzi più efficienti al fine di veicolare il messaggio al target obiettivo scelto. L'utilizzo dunque non più di canali standard e convenzionali (tv, giornali, radio, cartelloni) ma anche dei social network, buzz marketing, product placement. Rendere virale il messaggio spostando

l'attenzione dall'origine, o presunta tale, del prodotto agli altri attributi che esso presenta, che possono essere più rilevanti nell'utilizzo dello stesso.

Infine il price. Questa leva, forse la più utilizzata a causa della rapidità con cui le strategie possono essere modificate, risulta molto importante per vari aspetti. Innanzitutto il price può darci, in maniera anche inconscia, informazioni sul bene: un prezzo esageratamente basso rispetto alla media dei prezzi per quella fascia di beni può indurre i consumatori a ritenere che la qualità di quel bene sia bassa. Al contrario, un prezzo troppo alto potrà avere effetti distorsivi: da un lato potrà rappresentare una qualità alta, dall'altro, soprattutto nel contesto attuale, porterà i consumatori a non acquistare quel bene a causa dell'eccessivo prezzo, rinunciando alla qualità al fine di salvaguardare parte del proprio reddito.

BIBLIOGRAFIA

- Ahmed S.A., D'astous A. (2004), "Perceptions of countries as producers of consumer goods. A T-shirt study in China", *Journal of Fashion Marketing and Management*, Vol. 8, No. 2, pp 187-200.
- Bailey, W., Pineres, S. (1997), "Country of origin attitudes in Mexico: The malinchismo effect", *Journal of International Consumer Marketing*, Vol. 9, No. 3, pp. 25- 41.
- Balabanis G, Diamantopoulos, A. (2004), "Domestic Country Bias, Country-of- Origin Effects, and Consumer Ethnocentrism: A Multidimensional Unfolding Approach", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 32, No. 1, pp. 80-95.
- Bauman Z., (2008), "Paura liquida", Laterza.
- Baumgartner G., Jolibert A. (1977), "The Perception of Foreign Products in France", *Advances in Consumer Research*, Vol. 16, pp. 603-605.
- Bertoli G., Busacca B., Molteni L. (2005) "Consumatore, Marca ed 'Effetto Made in': evidenze dall'Italia e dagli Stati Uniti", Università degli Studi di Brescia, Paper n. 47
- Bilkey W.J. E Nes E. (1982), "Country-of-origin effects on product evaluations", *Journal of International Business Studies*, Vol. 13, No. 1, pp. 89-100.
- Bitner M.J., Bonetti E., Gremler D.D., Zeithaml V.A. (2012) "Marketing dei Servizi", Milano, McGraw-Hill
- Brodowky G. H. (1998), "The effects of country of design and country of assembly on evaluative beliefs about automobiles and attitudes toward buying them: A comparison between high and low ethnocentric consumers", *Journal of International Consumer Marketing*, Vol. 10, No. 3, pp. 85-103.
- Camerer C. (2008) "La Neuroeconomia", Milano, Il Sole 24 ore Editore
- Cattin P., Jolibert A. E Collen L. (1982), "A cross cultural study of made in concepts", *Journal of International Business Studies*, Vol. 13, No. 3, pp. 131-141.

- De Bodinat, De Leersnyder J.M., Klein J., Ghertman M. e Marois B. (1984) “Gestion Internationale de l’entreprise”, Paris, Dalloz
- Deshpandé R., (2010) “Why you are’t buying Venezuelan Chocolate”, Harvard Business Review
- Dinnie K. (2004), “Country-of-origin 1965-2004: A literature review”, *Journal of Consumer Behaviour*, Vol. 3, No. 2, pp. 165-213.
- Ditto S., Pille B., (1998), “Marketing on the Internet”, *Healthcare Executive*, Vol. 13, No. 5.
- Ettenson, R., Wagner J., E Gaeth G. (1988), “The Effect of Country of Origin and the ‘Made in the U.S.A.’ Campaign,” *Journal of Retailing*, Vol. 64, No. 1, pp. 85-100.
- Fishbein M. (1967) “Attitudes and prediction of Behavior”, New York, John Wiley
- Gaedeke R. (1973) “Consumer attitudes toward products 'made in' developing countries”, *Journal of Retailing*, Vol. 49, Summer, pp. 13-24.
- Galbraith J.K., (1967), “La società opulenta”, Edizioni di Comunità, Roma.
- Goodman S. (2003), “A Framework for the Implementation of (Internet) Marketing by the Wine Business”, Wine Marketing Colloquium, Adelaide, Australia.
- Han C. Min (1988), “The Role of Consumer Patriotism in the Choice of Domestic Versus Foreign Products”, *Journal of Advertising Research*, June-July, pp. 25-32.
- Han C. Min (1989), “Country Image: Halo or Summary Construct?“, *Journal of Marketing Research*, vol 26, May, pp. 222-29.
- Han C.M. E Terpstra V. (1988), “Country of Origin Effects for Uni-National and Bi- National products”, *Journal of International Business Studies*, Vol. 16, Summer, pp. 235- 256.
- Johansson J.K. E Nebenzahl I.D. (1986), “Multinational Production: Effects on Brand Value”, *Journal of International Business Studies*, Vol. 17, No. 3, pp. 101-126.
- Johansson J.K., Douglas S.P. E Nonaka I. (1985), “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.

- Keller K.L., (2008) “Strategic brand management”, Harlow, Pearson Education
- Koehn N. F., Besharov M., Miller K., (2008), “Starbucks Coffee Company in the 21st century”, Harvard Business School
- Kotler P., Kartajaya H., Setiawan I., (2010) “Marketing 3.0: From Products to Customers to the Human Spirit”, John Wiley & Sons Inc.
- Kotler P., Keller K.L., (2010) “Il Marketing del nuovo millennio”, Milano-Torino, Pearson Italia
- Krishnakumar P. (1974), “An exploratory study of influence of country of origin on the product images of persons from selected countries”, PhD dissertation, University of Florida.
- Manrai L.A., Lascu D.N. E Manrai A.K. (1998), “Interactive Affects of Country of Origin and Product Category on Product Evaluations”, *International Business Review*, Vol. 7, No. 6, pp. 591-615.
- *Marketing Review*, Vol. 6, No. 10, pp. 4-12.
- Nagashima A. (1970), “A comparison of Japanese and US attitudes towards foreign products”, *Journal of Marketing*, Vol. 34, No. 1, pp. 68-74.
- Nagashima A. (1977), “A comparative ‘made in’ product image survey among Japanese businessmen”, *Journal of Marketing*, Vol. 41, No. 3, pp. 95-100.
- Niss, H. (1996), “Country-of-origin marketing over the product life cycle: a Danish case study”, *European Journal of Marketing*, Vol. 30, No. 3, pp. 6-22.
- Obermiller C. E Spangenberg E. (1989), “Exploring the Effects of Country of Origin Labels: an Information Processing Framework”, *Advances in Consumer Research*, Vol. 16, pp. 454-459.
- Onida F. (2004) “Se il piccolo non cresce. Piccole e medie imprese italiane in affanno”, Bologna, il Mulino.
- Pavitt K. (1984) “Sectoral patterns of Technological Change. Toward a Taxonomy and a Theory”, *Research Policy*, n.6
- Reiersen C. (1966), “Are foreign products seen as national stereotypes?”, *Journal of Retailing*, Fall, pp. 33-40.

- Rosenbloom A. E Haefner J.E. (2009), “Country of origin effects and global brand trust: a first look”, *Journal of Global Marketing*, Vol. 22, No. 4, pp. 267-278.
- Roth M.S. E Romeo J.B. (1992), “Matching Product Category and Country Image Perception: A Framework for Managing Country-of-Origin Effects”, *Journal of International Business Studies*, Vol. 23, No. 3, pp. 477-497.
- Schooler R.D. (1965), “Product bias in the Central American common market”, *Journal of Marketing Research*, Vol. 2, No. 4, pp. 394-397.
- Schooler R.D. E Sunoo D.H. (1969), “Consumer perceptions of international products”, *Social Science Quarterly*, Vol. 49, March, pp. 886-890.
- Shimp T.A., Sharma S. (1987), “Consumer ethnocentrism: construction and validation of the CETSCALE”, *Journal of Marketing Research*, Vol. 26, August, pp. 280-289.
- Silvestrelli S. (2006), “*Marketing Internazionale*”, Ed. Clua, Ancona.
- Smith, W.R. (1993), “Country-of-origin bias: a regional labeling solution”, *International*
- Tse D. E Gorn G. (1993), “An Experiment on the Salience of Country of Origin in the Era of Global Brands,” *Journal of International Marketing*, Vol. 1, No. 1, pp. 57-76.
- Usunier J.C. (2002), “Le pays d’origine du bien influence-t-il encore les évaluations des consommateur?”, *Revue Francaise du Marketing*, n. 189-190.
- Usunier J.C. (2006), “Relevance in business research: the case of country-of-origin research in marketing”, *European Management Review*, Vol. 3, No. 1, pp. 60-73.
- Valdani E., Bertoli G. (2010), “*Mercati internazionali e marketing*”, Egea, Milano.
- Wall M., Liefeld J. E Heslop L. (1991), “Impact of Country of Origin Cues on Consumer Judgments in Multi-cue Situations: a Covariance Analysis,” *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 19, Spring, pp. 105-113.
- Wang C. (1978), “The Effects of Foreign Economics, Political and Cultural Environment on Consumer's Willingness to Buy Foreign Products”, PhD dissertation, Texas A & M University.

- Wang C. E Lamb C.W. (1983), “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.
- Watson J., Wright K. (2000), “Consumer ethnocentrism and attitudes toward domestic and foreign products”, *European Journal of Marketing*, Vol. 34, No. 9/10, pp. 1149-1166.

SITOGRAFIA

- <http://bedaromano.blog.ilsole24ore.com/2008/02/04/pizza-tesca-c/>
- <http://www.coldiretti.it/News/Pagine/709---19-Ottobre-2013.aspx>
- <http://www.ilsole24ore.com/art//2014-06-01/parmesan-d-america-081407.shtml?uuid=ABZGMoMB&fromSearch>
- <http://www.ilsole24ore.com/art/cultura/2014-05-05/il-bel-paese-tavola-falsi-miti-e-italian-sounding-122732.shtml?uuid=ABJp7pFB&fromSearch>
- <http://www.ilsole24ore.com/art/impresa-e-territori/2013-12-04/il-business-furbetti-gusto-vale-60-miliardi-114117.shtml?uuid=ABsw9nh&fromSearch>
- http://www.spazioimpresa.biz/case_history/vapiano-il-successo-di-un-format-di-ristorazione-che-si-ispira-al-made-in-italy-329.php
- <http://www.vapiano.com/>
- <http://www.vapiano.com/en/franchising/>
- <http://www.cafebabel.it/societa/articolo/generazione-low-cost.html>
- <http://www.banchedati.ilsole24ore.com/EstrazioneDoc.do?product=BIG&doctype=HTML&iddoc=SS20101113022FAA>
- <http://www.ilsole24ore.com/art/economia/2012-01-22/pummarola-passa-mitsubishi-163018.shtml?uuid=AadieFhE>
- <http://www.banchedati.ilsole24ore.com/EstrazioneDoc.do?product=BIG&doctype=HTML&iddoc=SS20020516012EAA>
- www.istat.it

