

DIPARTIMENTO DI IMPRESA E MANAGEMENT

Cattedra di Economia e Gestione delle Imprese Internazionali

Tesi di Laurea

INTERNAZIONALIZZAZIONE E STRATEGIE DI BRANDING NELLE PMI DEL LUSO DEL *MADE IN ITALY*

RELATORE

Prof. Riccardo RESCINITI

CANDIDATO

Angelo VALENTE

Matricola: 651571

CORRELATORE

Prof. LEONARDO CORBO

ANNO ACCADEMICO: 2014/2015

INDICE

INTRODUZIONE.....	5
CAPITOLO I - IL PROCESSO DI INTERNAZIONLIZZAZIONE DELLE PMI ITALIANE: OPPORTUNITÀ O SCELTA OBBLIGATA?	7
1.1 LE PMI E I MERCATI GLOBALIZZATI	7
1.2 IL PROCESSO DI INTERNAZIONALIZZAZIONE DELLE PMI: LE PRINCIPALI CARATTERISTICHE	10
1.2.1 LE PRINCIPALI RIFLESSIONI TEORICHE INTORNO ALL'INTERNAZIONALIZZAZIONE DELLE IMPRESE	10
1.2.2 LE DETERMINANTI DELL'ESPANSIONE ESTERA.....	13
1.2.3 ALCUNE VARIABILI CHIAVE	14
1.2.4 LE MODALITÀ DI PENETRAZIONE NEI MERCATI ESTERI: UN BREVE OVERVIEW	16
1.3 I PRIMARI MODELLI DI INTERNAZIONALIZZAZIONE DI UNA PI	19
1.3.1 INTERNAZIONALIZZAZIONE CONGENITA	19
1.3.2 INTERNAZIONALIZZAZIONE PROGETTATA	22
1.3.3 INTERNAZIONALIZZAZIONE TRAINATA.....	23
1.4 I PUNTI DI FORZA E DI DEBOLEZZA DELLE PMI ITALIANE OLTRE CONFINE.....	25
1.4.1 I PUNTI DI FORZA.....	25
1.4.2 I PUNTI DI DEBOLEZZA	26
1.4.3 TRATTI COMUNI DEL SUCCESSO INTERNAZIONALE DELLE IMPRESE MINORI ...	29
1.4.4 IL RUOLO DELLA FUNZIONE FINANZIARIA ED ORGANIZZATIVA.....	29
1.5 I DATI.....	34
1.5.1 UN PICCOLO QUADRO MACROECONOMICO.....	34
1.5.2 RICERCA CAMPIONARIA	39
CAPITOLO II STRATEGIE DI BRANDING E IL POTERE DELLA MARCA DI LUSO	50
2.1 LA MARCA: UNA RISORSA STRATEGICA	50
2.1.1 COS'È UN BRAND? UNA BREVE PREMESSA	50
2.1.2 DEFINIRE ED ATTUARE UNA STRATEGIA DI BRAND	55
2.1.3 LA BRAND ARCHITECTURE.....	60
2.1.4 L'ESTENSIONE DEL BRAND E IL CO-BRANDING.....	63
2.1.5 LA MARCA NEL TEMPO: RAFFORZARE O RIVITALIZZARE UN BRAND?	67
2.2 GESTIRE IL BRAND IN UN CONTESTO INTERNAZIONALE.....	70
2.2.1 VANTAGGI E SVANTAGGI DI UN PROGRAMMA DI MARKETING GLOBALE	71
2.2.2 STANDARDIZZAZIONE E ADATTAMENTO	73
2.2.3 GESTIRE UN BRAND GLOBALE	77

2.2.4 BRANDING BRIEF: NATUZZI IL “LUSSO ACCESSIBILE”	79
2.3 LUSSO, BRAND E <i>MADE IN ITALY</i>	80
2.3.1 IL PAESE DI ORIGINE: UNA “GARANZIA” PER IL BRAND	80
2.3.2 IL LUSSO: ECCELLENZA, ESCLUSIVITÀ E GESTIONE DEL SOGNO	82
2.3.3 I CLIENTI DEL LUSSO.....	85
2.3.4 IL BRANDING NEL LUSSO TRA PASSATO E FUTURO.....	86
2.4 LA GESTIONE DEL BRAND, IL LUSSO E LE PICCOLE IMPRESE.....	89
CAPITOLO III CASE STUDY: LUCEBIANCA EMOTIONAL JEWELS.....	91
3.1 L’ASSETTO PROPRIETARIO E I CARATTERI GENERALI	91
3.1.1 IL SETTORE DELLA GIOIELLERIA E OREFICERIA: BREVE DESCRIZIONE	93
3.2 LE STRATEGIE DI LUCEBIANCA.....	101
3.2.1 LE DIRETTRICI DI SVILUPPO E IL PROGETTO STRATEGICO	101
3.2.2 STRATEGIA COMPETITIVA, CONCORRENZA E POSIZIONAMENTO.....	102
3.3 LE DECISIONI DI MARKETING OPERATIVO: IL MERCATO SPAGNOLO E RUMENO ..	106
3.3.1 IL MERCATO RUMENO	107
3.3.2 IL MERCATO SPAGNOLO	108
3.4 STRATEGIE DI COMUNICAZIONE.....	109
CONCLUSIONI	111
BIBLIOGRAFIA.....	114

INTRODUZIONE

La globalizzazione dei mercati ha contribuito a rendere il mondo un'entità sempre più “piccola” in cui i confini fra i diversi Paesi, non solo di natura geografica, ma anche e soprattutto di natura socio-economica, sono diventati sempre più sottili e meno marcati.

Questo fattore ha spinto le imprese italiane, da sempre caratterizzate da dimensioni minute, a rivedere la propria posizione competitiva soprattutto alla luce dell'avvento di quelle economie emergenti, i c.d. Paesi BRIC (Brasile, Russia, India e Cina), che basano la propria forza sulla riduzione dei costi di produzione e sulla standardizzazione delle tecnologie.

L'importanza strategica legata al concetto del “Made in Italy” in diversi settori basilari della nostra economia non è messa in discussione; la moda, il lusso, l'arte culinaria del “Bel Paese” non hanno perso il loro forte appeal agli occhi del mondo, ma necessita di alcuni importanti accorgimenti. L'internazionalizzazione delle imprese di piccola e media dimensione ha potuto contare su aree distrettuali e province specializzate molto forti; in questo modo i vincoli derivanti dalle difficoltà delle aziende di accedere alle risorse finanziarie e umane necessarie per intraprendere tale percorso di crescita sono stati superati, fin ora, abbastanza agevolmente.

Sorge spontaneo chiedersi se il binomio fondato sulle economie garantite dai sistemi distrettuali e sulla qualità artigianale dei prodotti (orafi, tessili, agroalimentari, artistici) costituisce ancora oggi una risposta sufficiente sui mercati internazionali. Le imprese di fronte una domanda sempre più variegata e complessa ricercano offerte altrettanto differenziate e particolareggiate che trovano nei loro elementi immateriali e intangibili il loro minimo comune multiplo. In un quadro così delineato non deve certo accantonarsi un approccio “relazionale” e “collettivo” dell'impresa, che costituisce comunque un punto di

riferimento centrale nei processi d'internazionalizzazione delle PMI, bensì, si vuole sottolineare un trend maggiormente "individualistico" delle imprese specialmente per quel che riguarda la rivisitazione dell'utilizzo di determinate scelte di marketing operativo che vedono nella gestione del marchio uno degli emblemi principali.

Il primo capitolo di questo lavoro si concentra sulle principali implicazioni del processo d'internazionalizzazione delle PMI italiane, con particolare riferimento a importanti studi accademici e statistici, oltre ad essere arricchito e supportato da interessanti dati di un recente report di un'associazione di professionisti e manager[*A+Network Senior Management Consultants*] impegnati a promuovere una cultura aggiornata dell'impresa.

Il secondo capitolo approfondisce le strategie di branding e la forza immateriale derivante dal marchio del lusso in un contesto internazionale, in relazione sia alle grandi imprese sia ai possibili utilizzi e risvolti positivi per le imprese di dimensioni minori. Anche in questa seconda parte dell'elaborato viene delineata dapprima una panoramica generale sul tema, circoscrivendo la natura e le funzionalità di un brand, per poi addentrarsi in una disamina più particolareggiata relativa alla gestione del marchio nei settori del lusso targati "Made in Italy".

In ultimo la tesi arricchisce l'argomento della gestione internazionale del brand nelle PMI riportando un case study di una piccola impresa di origini campane, Lucebianca s.r.l., operante nel settore orafa che, nonostante la sua giovane età, riesce a gestire in modo vincente e convincente le principali leve del marketing internazionale e dell'immagine del brand aziendale.

Il Made in Italy non è ancora in declino, le PMI italiane possono ancora contare su importanti fattori competitivi che le rendono uniche al mondo. La vera questione non è se

le imprese possiedono o meno questi elementi di eccellenza, ma se essi siano adeguatamente accompagnati da leve strategiche che non possono più essere accantonate.

CAPITOLO I - IL PROCESSO DI INTERNAZIONLIZZAZIONE DELLE PMI ITALIANE: OPPORTUNITÀ O SCELTA OBBLIGATA?

1.1 LE PMI E I MERCATI GLOBALIZZATI

Il sistema industriale italiano è stato da sempre caratterizzato da una diffusa presenza d'impresе di piccole e medie dimensioni.

Esse, seppur con alcuni limiti, come l'assenza di un'adeguata struttura manageriale, sono parte del nostro patrimonio "genetico", culturale ed economico. Questo è un fatto incontrovertibile come del resto lo è la globalizzazione dei mercati, e quindi delle dinamiche competitive, all'interno delle quali esse si trovano a dover operare. Non si tratta più di capire se e come sfruttare possibili opportunità che il mercato sovranazionale concede, bensì bisogna che le imprese di dimensioni minori capiscano che esse sono parte integrante di questa recente trasformazione che ha portato i mercati a diventare globalizzati. Questo non vuole né comportare la perdita di quelle caratteristiche congenite al fattore strutturale della piccola impresa, così care soprattutto ai clienti nazionali, né tantomeno comportare la mancanza di un futuro per loro.

La maggiore flessibilità, e quindi adattabilità, la cura continua del cliente, la creatività, la ricerca dell'eccellenza, del gusto, dell'eleganza, dell'estro, elementi che tradizionalmente contraddistinguono le imprese italiane e i principali settori del tessuto industriale italiano, la moda, il design, le specialità alimentari, il lusso ecc., non andrebbero perse ma completati ed integrati da conoscenze e approcci all'analisi dei mercati con un più ampio respiro internazionale.

La globalizzazione non ha semplicemente contribuito a rendere omogenee le preferenze di consumatori di aree diverse, e quindi a rendere l'offerta maggiormente standardizzata, ma soprattutto ha ampliato i confini commerciali e produttivi del mercato in precedenza confinati alla dimensione nazionale e ha reso obsoleto il Paese di origine come punto di riferimento per l'evoluzione economica e competitiva delle PMI. Essa è il frutto di quei cambiamenti, anche epocali, che hanno reso le imprese "cittadine del mondo"¹. La crescita economica di Paesi marginali da un punto di vista economico-industriale, la diffusione e l'evoluzione delle tecnologie, specialmente quelle relative ai trasporti e alle comunicazioni, la lenta ma costante integrazione economico-politica degli assetti istituzionali e geopolitici mondiali, la liberalizzazione della circolazione delle risorse e dei flussi finanziari, la convergenza dei modelli culturali e comportamentali delle persone, hanno dato lentamente ma inesorabilmente forma al fenomeno della globalizzazione, e ciò "ha permesso per la prima volta nella storia dell'umanità di trovarsi di fronte ad un'economia globale , in cui tutto può essere prodotto e venduto in ogni momento e in ogni parte del pianeta"². Non a caso si assiste, infatti, sempre con maggiore frequenza alla comparsa di imprese che nascono globalizzate e che, per questa loro naturale propensione, acquisiscono vantaggi competitivi più rilevanti rispetto a quelle legate eccessivamente alle loro radici territoriali locali.

L'individuazione delle piccole e medio imprese non è sempre di agevole comprensione, in quanto le differenti esigenze definitorie, ricollegabili ad aspetti di politica industriale, di sostegno e/o di facilitazione industriale, di politica del lavoro, di disparità settoriali in cui operano le imprese, potrebbero indurre a confusione ed esistono, infatti, settori in cui un numero di dipendenti pari a 300 potrebbe attribuire all'impresa la natura di

¹ CEDROLA E., *Il marketing internazionale per le piccole e medie imprese*, McGraw-Hill, Milano, 2005: p.XVII

² PICCALUGA A., *Mercato e competizione globale*, Guerini e Associati, Milano, 1997: p.25.

medio piccola dimensione, ed altri in cui, viceversa, lo stesso numero di dipendenti individuerrebbe un'impresa di grande dimensione.

Un aiuto in tal senso è giunto dal legislatore comunitario, il quale, con la Raccomandazione n.1422 del 6 maggio 2003, entrata in vigore nel nostro Paese con decreto legge del 18 gennaio 2005, nel definire e rendere coerente a livello comunitario la politica riservata alle imprese di medio e piccole dimensioni, ha stabilito i requisiti dimensionali e finanziari delle stesse, specificando che *“la categoria delle microimprese delle piccole imprese e delle medie imprese (PMI) è costituita da imprese che occupano meno di 250 persone, il cui fatturato annuo non supera i 50 milioni di Euro oppure il cui totale di bilancio annuo non supera i 43 milioni di EUR.”*

In particolare, tale normativa ha ritenuto che si debba parlare di “piccola impresa” nell’ipotesi in cui un’impresa occupi meno di 50 persone e realizzi un fatturato annuo o un totale di bilancio annuo non superiori a 10 milioni di Euro; dovendosi altrimenti parlare di micro impresa nel caso in cui vengano ad essere impiegate meno di 10 persone e venga realizzato un fatturato annuo oppure un totale di bilancio annuo non superiori a 2 milioni di Euro.

Nel proseguo del presente lavoro si tratterà in particolare dell’internazionalizzazione delle “piccole imprese”, alla luce anche del caso concreto che verrà affrontato e che riguarderà un’impresa con circa 9 milioni annui di fatturato.

Per sviluppare natura internazionale, la piccola impresa deve riuscire ad attivare, partendo da una forte e decisa autocritica, quella cultura aziendale capace di affrontare e gestire i continui cambiamenti a cui essa viene continuamente sottoposta dalla globalizzazione dei mercati. Così facendo essa riuscirebbe non solo a sopravvivere operativamente, ma anche a comprendere quegli strumenti e a fare proprie quelle buone pratiche che le permetterebbero di operare con successo nella sua nuova “casa”: i mercati internazionali. Senza alcun dubbio questo sforzo dovrà essere accompagnato da un Sistema

Paese che dovrebbe essere più incisivo nell'aiutare le piccole imprese in questa loro evoluzione, come del resto accade in altri paesi occidentali, in primis quelli anglosassoni.

1.2 IL PROCESSO DI INTERNAZIONALIZZAZIONE DELLE PMI: LE PRINCIPALI CARATTERISTICHE

1.2.1 LE PRINCIPALI RIFLESSIONI TEORICHE INTORNO ALL'INTERNAZIONALIZZAZIONE DELLE IMPRESE

Mentre per alcuni studiosi l'internazionalizzazione della piccola impresa “è un fatto ma non è ancora una teoria”³, per altri⁴ questo processo di espansione può essere ricondotto all'applicabilità delle principali teorie interpretative inerenti ad esso. Un primo importante filone interpretativo del fenomeno dell'internazionalizzazione è il “paradigma eclettico” di Dunning⁵. L'autore individua alcune spinte chiave che muovono l'impresa verso l'estero: *ownership advantage*, *location advantage* e *internalization advantage*, sono considerate dall'Autore quali situazioni che facilitano l'impresa ad intraprendere il percorso di internazionalizzazione.

Tale approccio mette in risalto la volontà dell'impresa di valorizzare, su scala più ampia, alcuni suoi fattori di vantaggio.

Disporre di risorse e competenze specifiche che permettano all'impresa di sfruttare un vantaggio competitivo su un mercato estero e organizzare l'attività su scala internazionale in modo tale da ridurre, ad un livello inferiore, rispetto ai concorrenti, i costi di transazione sono le situazioni che caratterizzano *ownership advantage*.

³ COMINELLI B., *L'internazionalizzazione delle PMI: riflessioni sul modello di internazionalizzazione delle imprese di dimensioni minori e sulla coerenza ed efficacia delle politiche di facilitazione*, in G. BRUNETTI, G. MUSSATI, G. CORBETTA (a cura di), *Piccole e medie imprese e politiche di facilitazione*, Egea, Milano: pp. 72-89.

⁴ CAROLI M. G., LIPPARINI A., *Le piccole e medie imprese italiane e i percorsi di crescita internazionale: il quadro di riferimento*, in CAROLI M. G., LIPPARINI A. (a cura di), *Piccole imprese oltre confine*, Carrocci Editore, Roma, 2002: p.30

⁵ DUNNING J. H., *The Eclectic Paradigm of International Production: A Restatement and Some Possible Extensions*, in “*Journal of International Business Studies*”, 19, pp. 1-31, spring 1988.

Il *location advantage* si esplicita, invece, nella capacità dell'impresa di trovare una determinata area che le permetta di rafforzare il proprio vantaggio competitivo sfruttando da una parte le condizioni favorevoli presenti sul territorio in cui si va ad operare e, dall'altra, l'utilizzazione efficiente dei propri assets. Infine, l'*internalization advantage* si concretizza nello sfruttare al meglio le proprie risorse, anche a livello internazionale, attraverso la propria struttura organizzativa piuttosto che facendo ricorso a soggetti terzi tramite la vendita o licenza.

R.Vernon⁶, invece, lega il processo d'internazionalizzazione dell'impresa alle fasi del ciclo di vita del prodotto e alla relativa tecnologia.

Il nucleo del suo lavoro è riassumibile nell'ipotesi in cui il vantaggio competitivo, creato tramite l'innovazione, venga inizialmente sfruttato sui mercati nazionali come diretta conseguenza del fatto che essi sono considerati i principali punti di sbocco dei loro prodotti. L'Autore sottolinea come, se inizialmente le esportazioni, o eventualmente il licensing, sono le vie intraprese dall'impresa, solo con il passare del tempo, e magari a causa di eventi scatenanti, essa considera l'opportunità di stabilire unità produttive all'estero. Successivamente, infatti, a causa delle forti pressioni competitive e delle spinte relative alla domanda, le imprese tendono ad estendere il proprio raggio di azione verso i mercati sovranazionali.

Un altro importante approccio teorico al processo di internazionalizzazione dell'impresa è quello proposto da Johansson e Vahlne⁷, e successivamente riproposto da Forsgren⁸, che interpretano l'internazionalizzazione come un "processo sequenziale", composto da una serie di fasi, cronologicamente e logicamente, ordinate nel

⁶ VERNON R., *The product cycle hypothesis in a new international environment*, in Oxford bulletin of economics and statistics, 41, 1979.

⁷ JOHANSSON J., VAHLNE J.E., *The internationalization process of the firms: a model of knowledge development and increasing foreign market commitments*, in Journal of international Business Studies, spring-summer, pp.23-32, 1977.

⁸ FORSGREN M., *The concept of learning in the Uppsala internationalization process model: a critical review*, in International Business Review, vol. 11, pp. 257-277, 2002.

coinvolgimento dell'impresa sui mercati esteri; la quale così facendo, accumula know-how specifico e investire nuove ed ingenti risorse per ottenere una posizione competitiva maggiormente forte. Proprio il livello di conoscenza acquisito e il grado di risorse investite, dovrebbero costituire i due termini di paragone al fine di misurare il grado di sviluppo internazionale dell'impresa.

Un approccio più recente, e differente rispetto a quello di Dunning, è quello di Mathews⁹ che mette in risalto la volontà dell'impresa nel processo che la spinge sui mercati internazionali.

Quest'ultimo interpreta il processo di internazionalizzazione come un modo per acquisire e sviluppare risorse e competenze distintive per raggiungere un vantaggio strategico ed operativo. Questo approccio, indicato con l'acronimo "LLL", sostiene infatti che l'impresa è spinta verso l'estero per sviluppare collegamenti con soggetti, evidentemente non presenti nel paese di origine, fondamentali per accedere a risorse e competenze distintive (*resource linkage*), o anche per l'opportunità di sfruttare proprie risorse per entrare in relazione con nuovi soggetti internazionali per sviluppare più efficacemente ed efficientemente nuove competenze difficili da raggiungere attraverso un'evoluzione interna (*resource leverage*), o infine, per apprendere nuove tecniche, strumenti di gestione e caratteristiche dei mercati internazionali (*resource learning*).

Interessante in ultimo è l'interpretazione al processo di internazionalizzazione dell'impresa fornita dal Caroli. Egli sostiene, riprendendo in qualche modo l'idea schumpeteriana dell'impresa, che l'internazionalizzazione della piccola impresa sia il risultato dell'alternanza tra fasi ad "impulso", nelle quali il soggetto imprenditore, data la sua interpretazione di un certo contesto ambientale, modifica lo "*status quo*" dell'impresa e il suo modo di collocarsi nel "contesto competitivo", e fasi di "stabilizzazione", ovvero quelle

⁹ MATHEWS, J. A., "Dragon Multinationals: New Players in 21st Century Globalization." Asia Pacific Journal of Management, vol. 23: pp. 5-27, 2006.

fasi in cui l'impresa consolida le nuove modalità di operare per aumentare la coesione organizzativa¹⁰.

1.2.2 LE DETERMINANTI DELL'ESPANSIONE ESTERA

Il fenomeno dell'espansione estera della piccola impresa non è un fenomeno statico bensì dinamico¹¹. Normalmente questa risulta essere la combinazione di cause sia di natura interna che di natura esterna all'impresa, in momenti e con valenze diverse nella vita della stessa.

I fattori aventi natura interna sono quelli connessi al modo con cui l'impresa entra in un nuovo mercato geografico e all'esigenza generale di rafforzare la propria posizione competitiva; quelli di natura esterna sono quelli derivanti dall'ambiente in cui l'impresa è inserita. Questi ultimi possono essere suddivisi in due categorie: la prima comprenderebbe le condizioni che determinano l'apertura dei mercati e i sistemi produttivi che collocano l'impresa di dimensioni minori verso una dimensione internazionale; la seconda includerebbe tutte le condizioni tangibili e intangibili, che incidono sull'ambiente rilevante e, conseguentemente, sulle capacità dell'impresa di seguire in modo vincente la sua espansione estera.

In altri termini le prime categorie di fattori esterni sono legate alle interdipendenze sovranazionali tra mercati, strutture produttive, sistemi socio-politici e i modelli culturali, che spingono le piccole imprese al di fuori dei propri confini locali; le seconde sono sostanzialmente il patrimonio infrastrutturale, l'offerta dei servizi reali a supporto dell'espansione estera, la natura del tessuto produttivo in termini di capacità innovativa, di intensità delle relazioni reciproche di natura internazionale.

¹⁰ CAROLI M.G., *Per un modello interpretativo delle fasi iniziali del processo di internazionalizzazione della piccola e media impresa*, in CAROLI M.G., FRATOCCHI L., *Nuove tendenze nelle strategie di internazionalizzazione delle imprese minori*, Angeli, Milano, 2000, pp.17-47.

¹¹ CAROLI M. G., LIPPARINI A., *Op. cit.*, p.21

Tornando alle variabili interne, esse, si è detto, riguardano il patrimonio “genetico” dell’impresa e le caratteristiche più generali del sistema impresa. Il patrimonio “genetico” comprende le caratteristiche dell’imprenditore o, in generale, dei soggetti che hanno potere decisionale nell’impresa, le risorse tangibili o intangibili disponibili, e le relazioni che l’impresa stabilisce al suo interno e con gli stakeholders esterni. In particolare, è proprio la “formula imprenditoriale”¹², ovvero le caratteristiche personali dell’imprenditore, che rivestono un ruolo fondamentale nel processo di internazionalizzazione, specialmente durante la fase di avvio in quanto essa determina il modo con cui l’impresa seleziona, interpreta e reagisce agli stimoli esterni¹³. Non è un caso che la reputazione e le relazioni istaurate con gli attori esterni abbiano, in ottica internazionale, un peso maggiore nel tempo.

Le caratteristiche più generali del sistema impresa possono essere riassunte nella visione dell’impresa, nella conseguente strategia competitiva, e nel modello organizzativo adottato dall’impresa per attuare e sviluppare strategie competitive e risorse distintive. Potremmo quindi catalogare queste ultime spinte, in quello che è stato definito¹⁴ “progetto strategico dell’impresa”, che non necessariamente è esplicitato in un piano formale ma che spiega comunque i motivi e le modalità seguite nelle scelte del processo di internazionalizzazione perseguito.

1.2.3 ALCUNE VARIABILI CHIAVE

Nell’analizzare il processo d’internazionalizzazione di una piccola impresa è utile considerare diverse variabili.

¹² VARALDO R., BONACCORSI A., DALLI D., *L’organizzazione come fattore esplicativo della domanda di servizi delle imprese esportatrici*, in AA.VV., *Domanda di servizi reali per l’internazionalizzazione delle imprese: esperienze recenti e specificità locali*, Atti del Convegno di Milano, Dicembre 1992, CNR, Napoli, pp.59-75.

¹³ CALAMANDREI D., *Organizzarsi per la globalità. Atteggiamenti delle imprese nella competizione internazionale*, Franco Angeli, Milano, 1998

¹⁴ CAROLI M. G., *Gestione delle imprese internazionali*, McGraw-Hill, Milano, 2012, p. 117.

In primo luogo, non deve trascurarsi, la fase del ciclo evolutivo dell'impresa.

Si potrebbe erroneamente associare il processo d'internazionalizzazione dell'impresa alla sua evoluzione, collegando dunque il momento dell'espansione estera dell'attività con la naturale "maturità" della stessa. Questo tipo di associazione non è veritiera in quanto vi sono imprese che si affacciano sui mercati esteri soltanto dopo un lungo e intenso periodo di attività nel proprio paese di origine, altre che, come analizzeremo più accuratamente nei successivi paragrafi, invece nascono globali. Il momento di attivazione del processo influenza senza dubbio il tipo di modalità di espansione che la piccola impresa tende ad assumere ma non necessariamente si verifica in una predeterminata fase del ciclo di vita dell'impresa.

Altra variabile da non trascurare è la vicinanza geografica con i Paesi in cui l'impresa decide di intraprendere un'esperienza estera. Recenti studi¹⁵ sottolineano come, in linea generale, le PI privilegino paesi geograficamente e culturalmente vicini a quello d'origine per avviare un processo di internazionalizzazione. Tuttavia sono sempre più frequenti le imprese che assumono fin da subito un approccio globale e scelgono di operare in mercati maggiormente distanti da un punto di vista geografico ma strategicamente più accattivanti per la propria attività.

Ancora, per quanto riguarda lo sviluppo strategico e organizzativo che un'impresa di dimensioni minori possiede a livello internazionale, esso può essere collegato al grado di diversificazione che questa raggiunge. Infatti una strategia di diversificazione è più facilmente attuabile nel momento in cui l'impresa è riuscita a consolidare la propria presenza sui mercati esteri, avendo raggiunto ottimali condizioni del portafoglio-prodotto-mercato. Il grado di diversificazione dell'offerta dell'impresa può essere dunque utilizzato

¹⁵ OSSERVATORIO UNICREDIT PICCOLE IMPRESE, *La ricerca di nuovi mercati: la sfida delle piccole imprese tra cambiamento e tradizione*, VII Edizione, 2010-2011.

come indicatore per comprendere la sua maturità operativa in ambito internazionale. Un'ultima variabile utile da considerare nello studio di un processo di internazionalizzazione di una piccola impresa è la modalità con la quale questa decide di operare sui mercati esteri.

Ad oggi la modalità più utilizzata dalla piccola impresa per entrare in un mercato straniero sono le esportazioni, indirette e dirette (attraverso le figure degli intermediari internazionali, dei consorzi e delle reti commerciali). Questo avviene perché sono le modalità che richiedono da un punto di vista finanziario, organizzativo e di radicamento nel mercato estero, uno sforzo minore. Non mancano però il ricorso ad accordi strategici e addirittura creazioni di società controllate all'estero. Naturalmente queste ultime modalità di espansione estera riguardano piccole eccellenze in fasi più avanzate del processo di internazionalizzazione con specificità competitive ed ambientali. Non devono essere trascurate, inoltre, le reti internazionali di generazione della conoscenza e dell'innovazione. In molti casi queste aggregazioni tra imprese, istituzioni, Università e Paesi diversi intorno a progetti di ricerca sono un'importante spinta all'internazionalizzazione delle imprese di medio-piccole dimensioni.

1.2.4 LE MODALITÀ DI PENETRAZIONE NEI MERCATI ESTERI: UN BREVE OVERVIEW

Come accennato precedentemente la modalità ancora maggiormente utilizzata dalle imprese di dimensioni minori di penetrazione nei mercati esteri è l'esportazione. La maggiore semplicità strategica ed organizzativa, il minore assorbimento di risorse, in particolare quelle di natura finanziaria, la minore rischiosità e la maggiore rapidità nel generare ritorni economici, sono in sintesi gli elementi che spingono le imprese di modeste dimensioni a preferire questo tipo di modalità di entrata in un mercato estero rispetto ad altre.

Molti sono gli studi empirici¹⁶ che sottolineano come per le piccole imprese le maggiori difficoltà che esse riscontrano nell'approccio ai mercati esteri consistono proprio nella variabile organizzativa (dimensione aziendale) e negli ingenti costi di accesso.

Ecco allora che la maggiore flessibilità delle esportazioni, che si manifesta nel fatto che vengono richiesti minori investimenti idiosincratici e di cambiamento necessario nella struttura e nel governo dell'impresa, spiega il motivo di tale preferenza.

Sono tuttavia stati messi in luce¹⁷ alcuni ostacoli e problematiche, nel caso delle esportazioni, che le imprese devono saper gestire.

Innanzitutto la possibile presenza di un'inadeguata informazione sul mercato estero e più in generale nel nuovo ambiente di riferimento. Questa carenza può portare le imprese non solo a porsi in modo inefficace con le amministrazioni delle aree estere e ad ignorare importanti norme di vario tipo che regolano il funzionamento di mercati esteri, ma possono portare l'imprenditore, o il ristretto management dell'impresa, a sovrastimare, o sottostimare, benefici e opportunità offerte dal nuovo contesto.

Altro errore che spesso viene commesso dalle PI è quello di lasciarsi trasportare da un'imitazione, che potrebbe definirsi "banale", dei comportamenti internazionali dei principali leader di mercato in nuove aree geografiche, senza però valutare se il patrimonio di risorse del quale dispongono sia effettivamente simile a quello di tali soggetti.

Per quanto concerne le esportazioni indirette esistono diverse modalità e tipologie di operatori indipendenti con i quali le imprese gestiscono le operazioni commerciali sul mercato estero. Gli intermediari finanziari, il *buyer*, il *broker*, l'*export management company*, le *trading companies*, che non di rado permettono concretamente alle imprese di superare i

¹⁶ A+ NETWORK S.M.C., *Internazionalizzazione: scelta obbligata per valorizzare la competitività delle PMI italiane?*, Bologna, 2013.

¹⁷ GOMES-CASSARESE B., *Ownership Structures of Foreign Subsidiaries: Theory and Evidence*, in *Journal of Economic Behaviour and Organization*, vol II, pp.349-61; MULTINELLI M., PISCITELLO L., *La scelta della struttura proprietaria nell'internazionalizzazione dell'industria italiana: il ruolo della dimensione e dell'esperienza*, in *Economia e Politica industriale*, 1997, pp.75-100; STYLES C., AMBLER T., *Successful Export Practice: The UK Experience*, in *International Marketing Review*, vol. II, pp.23-47.

propri limiti organizzativi e operativi, si dividono in base alla loro complessità organizzativa e a seconda del fatto che avvenga o meno l'acquisizione della proprietà dei beni venduti all'estero.

Bisogna però dire che se da un lato una posizione forte dell'intermediario può facilitare o addirittura essere un fattore determinante nel commercio estero dell'impresa, la stessa può al contempo determinare il duplice svantaggio di mantenere una posizione eccessivamente passiva rispetto alle dinamiche del mercato e diminuire i margini di guadagno, con conseguente aumento dei costi, derivanti dell'esportazione stessa.

Frequentemente utilizzati, soprattutto dalle piccolissime imprese, sono i consorzi e forma di cooperazione quali il *"piggy back"*. Esse permettono alle imprese di sviluppare nuove competenze e aumentare la loro competitività, impiegando limitati sforzi organizzativi e commerciali.

Le esportazioni dirette, invece, prevedono una commercializzazione che l'impresa effettua direttamente attraverso proprie strutture. Esse possono essere realizzate tramite la costituzione di una rete di vendita, di un ufficio di rappresentanza, di una centrale logistica, di una sussidiaria estera o tramite il commercio elettronico.

Sicuramente rispetto alle esportazioni indirette, quelle dirette richiedono un impegno maggiore sia sul piano organizzativo-gestionale sia su quello finanziario. Questa modalità, tuttavia, rispetto alla precedente, permette un recupero di margine importante sulle vendite, e un maggior controllo sul canale e sull'operato dei distributori locali. Inoltre questo maggior radicamento sul mercato estero permette di arrivare direttamente al cliente finale e raggiungere così importanti obiettivi di natura strategica, come lo sviluppo di una reputazione e di visibilità del marchio a livello sovra locale, o la maturazione d'importanti relazioni nel Paese estero.

Anche tra le piccole imprese non mancano esempi di forme d'internazionalizzazione avvenute attraverso accordi e investimenti diretti. Soprattutto non mancano casi di accordi di licenza e franchising.

Si ricorda infine che diversi studi¹⁸ non attribuiscono alla dimensione aziendale il fattore determinante per ottenere risultati positivi nell'avviamento del processo di internazionalizzazione.

Certamente una maggior dimensione aumenta la possibilità che l'impresa detenga al suo interno le risorse e le competenze che le permettano di ottenere un elevato successo strategico, ma la commercializzazione estera può assumere aspetti così particolari, e può cambiare così velocemente da caso a caso, che si potrebbero venire a creare condizioni tali da consentire ad imprese di qualsiasi dimensione di raggiungere un successo strategico e organizzativo.

1.3 I PRIMARI MODELLI DI INTERNAZIONALIZZAZIONE DI UNA PI

L'internazionalizzazione congenita, progettata e trainata, sono le principali modalità con le quali si può manifestare il processo di espansione estera di una piccola impresa¹⁹. Come sarà esplicitato nel prosieguo del paragrafo, esse si differenziano in termini di spinte originarie, di criticità organizzative e strategiche, e di possibili processi evolutivi.

1.3.1 INTERNAZIONALIZZAZIONE CONGENITA

Il fenomeno delle imprese che nascono globali è sempre più diffuso. In molti comparti del lusso e nei settori ad alta tecnologia, l'evoluzione dei sistemi di comunicazione tra gli attori interni ed esterni all'impresa, le rivoluzioni tecnologiche, soprattutto in campo

¹⁸ MOEN O., *The Relationship Between Firm Size, Competitive Advantages and Export Performance Revisited*, in International Small Business Journal, vol.6, pp.42-62; BONACCORSI A., *On the Relationship between Firm Size and Export Intensity*, in Journal of International Business Studies, vol.23, pp.605-635; DE TONI A., NASSIMBENI G., *La propensione esportativa della piccola impresa: un confronto empirico tra unità esportatrici e non esportatrici*, in Economia e Politica industriale, vol.105, pp. 59-86.

¹⁹ CAROLI M.G., *Op. cit.*, p.122.

produttivo, hanno favorito lo sviluppo di nicchie globali e accentuato la nascita delle imprese “*born global*”. Le spiegazioni alla base della nascita di questo tipo di azienda sono diverse. Innanzitutto come accennato pocanzi la natura del business risulta essere una determinante decisiva. Risulta quasi consequenziale che se un’impresa, a prescindere dalla sua dimensione, opera in aree di business fortemente internazionalizzate, molto probabilmente avrà essa stessa una natura globale.

Altra determinante fondamentale, e per certi versi ancora più importante della natura del business, è la figura dell’imprenditore, o comunque di quei soggetti che hanno potere decisionale all’interno dell’impresa. Le specifiche attitudini, le competenze tecniche, il sistema di relazioni, la visione e la missione imprenditoriale, sono le caratteristiche e le risorse che mettono in dotazione l’impresa di quegli elementi chiave per operare su scala sovra-nazionale.

Infine non può essere tralasciata, per la realizzazione di questo fenomeno, l’importanza del contesto localizzativo. Maggiore è l’orientamento internazionale dell’ambiente esterno in cui opera l’azienda (Università, sistema finanziario, istituzioni) maggiore è la propensione internazionale che le figure imprenditoriali assumono quasi per osmosi. Sono diversi gli esempi di piccole imprese che nascono globali²⁰. Innegabili sono, tuttavia, le criticità che possono condurre le stesse ad una rapida crisi e involuzione patologica.

La prima criticità da cui dipende la possibilità che un’impresa di modeste dimensioni nasca globale e superi agevolmente la fase di avvio è la consistenza del capitale intangibile. S’immagini una piccola impresa che decida di nascere internazionale senza avere il giusto grado di conoscenza dei “mercati obiettivo”, e quindi, nello specifico, non conoscendo accuratamente le caratteristiche della domanda, il sistema distributivo, la concorrenza, il

²⁰ BENASSI M., ONETTI A., *Quando si nasce globali*, Nova-Sole 24 Ore, Ottobre, 2006.

sistema normativo e legale. O ancora, si pensi, si pensi ad un'impresa che non abbia la capacità di instaurare e consolidare relazioni con attori chiave nel contesto sovra-nazionale, decisive per la realizzazione di fasi dell'attività della catena del valore e quindi del successo dell'impresa. Ma soprattutto si pensi ad un'impresa che decida di operare sin dall'inizio della sua esistenza su scala internazionale senza essere in grado di comprendere a priori la propria carenza di competenze organizzative per gestire efficacemente ed efficientemente le varie attività dislocate all'estero. Tutti questi aspetti del capitale intangibile se non valutati con minuziosa attenzione possono rendere inevitabile la crisi dell'impresa.

La seconda, ma non meno importante, criticità da considerare attentamente, nel momento in cui l'azienda decide di intraprendere questo percorso, è la variabile finanziaria.

Raggiungere adeguatamente una posizione di mercato ottimale, entro un breve periodo di tempo, richiede un altrettanto rapido e consistente livello di investimenti, specialmente nelle fasi iniziali di questo percorso internazionale. Tendenzialmente le piccole imprese quando iniziano ad operare sul mercato prediligono l'utilizzo di capitale proprio, derivante soprattutto dall'autofinanziamento ed eventualmente con nuovi apporti di capitale di rischio. Per evidenti ragioni, operare su scala internazionale richiede inevitabilmente sforzi economici per cui queste fonti non risultano essere sufficienti. Per evitare dunque di sprecare buone condizioni di competizione in ambito internazionale, e non rischiare di incappare in una crisi finanziaria che consumi inutilmente risorse importanti, risulta fondamentale la presenza di un sistema finanziario in grado di garantire strumenti e servizi efficaci ed efficienti per l'avvio e il prosieguo del percorso d'internazionalizzazione.

Le piccole imprese "*born global*" sono caratterizzate da un'evoluzione rapida e intensa e questo conduce ad un'altra criticità da monitorare con stretta vigilanza: il rafforzamento organizzativo. Questa rapidità evolutiva del processo d'internazionalizzazione congenita,

implica che l'impresa, pur se di piccole dimensioni, sia in grado di attuare quei cambiamenti, a livello di gestione organizzativa, che le permettano di sopravvivere e consolidare la propria posizione competitiva. A sua volta, la necessità di rafforzare la variabile organizzativa pone in essere alcune problematiche, come l'aumento dei costi legati all'assunzione di nuovo capitale umano, un'adeguata gestione della carriera delle risorse umane e l'integrazione tra l'imprenditore e nuove figure manageriali con elevate competenze tecniche.

1.3.2 INTERNAZIONALIZZAZIONE PROGETTATA

Quando si parla di "internazionalizzazione progettata" si fa riferimento a quelle piccole imprese che, in un certo momento della loro vita, iniziano ad operare all'estero dopo aver consolidato e focalizzato la propria posizione competitiva sul mercato locale. Rispetto al precedente modello questo può prevedere anche un lungo periodo di "quiescenza" prima che l'impresa intraprenda il proprio processo di espansione estera che, una volta iniziato, procede gradualmente.

L'imprenditore, il cui mutamento di atteggiamento risulta determinante per l'avvio del progetto, opera con prudenza, decidendo di lanciare determinate iniziative quasi in forma sperimentale. In questo modo egli minimizza l'impegno finanziario e il rischio economico specifico. I risultati derivanti dall'esperienza determinano l'evoluzione del progetto e si possono esplicitare in una vera e propria svolta radicale del percorso evolutivo dell'impresa, incidendo sulle sue strategie e sulla sua struttura organizzativa, oppure possono risolversi con un più semplice sfruttamento di un'opportunità commerciale.

È importante comprendere la differenza logico-temporale con l'internazionalizzazione di tipo congenita. Durante questo percorso l'impresa si muoverà più lentamente, *step by step*, non necessariamente con una pianificazione di lungo periodo. È come se questa fosse

plasmata ad immagine e somiglianza del suo promotore, l'imprenditore, con la sua maturazione in chiave internazionale, con il suo mutamento di visione aziendale e con il consolidamento di relazioni di valenza strategica sui nuovi mercati. Non mancano però specifiche condizioni esterne all'impresa che agevolano questo cambiamento nell'imprenditore: l'opportunità di ridurre i costi di produzione, i forti cambiamenti di cambio tra valute, l'incremento a livello internazionale della domanda da parte di segmenti target dell'impresa, l'intensificarsi e il mutarsi della concorrenza sono tutte eventualità concrete che possono operare un mutamento nell'orientamento strategico dell'imprenditore.

Il modello presenta tuttavia due criticità. La prima è la capacità da parte dell'impresa di adottare progressivamente nuove misure organizzative, la seconda è la capacità di affiancare volontà di intraprendere strade internazionali, con condizioni interne adeguate.

1.3.3 INTERNAZIONALIZZAZIONE TRAINATA

L'internazionalizzazione trainata è un processo di espansione estera della piccola impresa che riguarda specifiche condizioni che, modificando in modo rapido e radicale lo scenario competitivo di mercato, spingono l'impresa verso un nuovo posizionamento internazionale. Una fattispecie molto frequente di tale modello si ha quando un'organizzazione produttiva di grandi dimensioni intensifica i suoi rapporti internazionali così da spingere le imprese fornitrici, di più modeste dimensioni, ad attrezzarsi per assumere una natura internazionale e non rischiare di perdere la propria posizione anche sul mercato locale. Per la PI questo meccanismo di essere "trainata" dalle grandi imprese che operano a valle della filiera produttiva, comporta allo stesso tempo opportunità e rischi.

L'opportunità principale risiede nel fatto che seguendo un grande player la piccola impresa beneficia di alcuni aspetti importanti nell'avviare un processo

d'internazionalizzazione come la possibilità di evitare i costi connessi alla comprensione del mercato ed essere messa in contatto con nuovi clienti. A questo si aggiunge la possibilità per la piccola impresa di beneficiare nel tempo di garanzie finanziarie ed organizzative non solo nei casi in cui la grande impresa cliente riscontri le caratteristiche di eccellenza nella piccola fornitrice. Certamente non poter contare su competenze e risorse di eccellenza rappresenta per la PI un grave rischio o di repentina interruzione dei rapporti commerciali tra l'impresa cliente e quella fornitrice, o dell'instaurazione dello stesso rapporto di fornitura con i principali concorrenti della piccola impresa.

Questa modalità è soltanto una delle diverse possibilità con la quale una PI viene trainata in un processo di internazionalizzazione da parte di un'altra impresa. L'abbassamento delle barriere geografiche e la conseguente apertura dei mercati internazionali, inaspriscono la competitività tra imprese locali focalizzate e quelle estere. Quest'obbligatorio confronto coinvolge le PI che devono maturare in parte le competenze di un'impresa operante a livello sovra locale.

Bisogna poi considerare il fenomeno degli "*spillovers*" generati da un'impresa di grandi dimensioni nel sistema produttivo del territorio dove si trova la piccola impresa. Questi spillovers permettono all'impresa di piccole dimensioni di poter rafforzare alcune competenze, e di potere acquisire nuove risorse che la mettono in grado di proporsi in modo convincente sui mercati esteri.

Un'ulteriore meccanismo di internazionalizzazione trainata può essere l'acquisizione da parte di un gruppo internazionale di una PI. Questo gruppo potrebbe essere interessato a sviluppare la propria posizione in un determinato business di una particolare area geografica, in cui la piccola impresa potrebbe rappresentare un target ideale per sviluppare la propria presenza in quel mercato. La piccola impresa, se dotata di buone competenze e risorse distintive, di una buona posizione competitiva, di un forte radicamento sul mercato

locale, risulterebbe una risorsa distintiva per il grande gruppo internazionalizzato e comporterebbe per la piccola impresa una rapida proiezione a livello internazionale delle sue attività.

1.4 I PUNTI DI FORZA E DI DEBOLEZZA DELLE PMI ITALIANE OLTRE CONFINE

In questo paragrafo si indaga, grazie anche al supporto di diverse indagini²¹ (Unicredit), sui principali punti di forza e debolezze delle piccole imprese nel loro processo di internazionalizzazione.

1.4.1 I PUNTI DI FORZA

I fattori di forza delle PI italiane sui mercati internazionali sono principalmente riconducibili alla sfera relativa al prodotto. In particolare la qualità del prodotto e del processo produttivo, l'immagine del prodotto all'estero, l'alto grado d'innovazione e la sua unicità, sono gli elementi che danno alle piccole imprese italiane la capacità di eccellere e quindi di essere competitiva anche sui mercati esteri. Proprio quest'attenzione quasi maniacale al prodotto è l'elemento caratterizzante dell'offerta delle PI italiane, specialmente per quelle che operano nei settori tradizionali come quello tessile, quello dei trasporti, quello dei prodotti di metallo, etc.. Questo primo fattore aiuta a comprendere il motivo per cui le imprese minori privilegiano tendenzialmente le strategie di focalizzazione, ovvero quelle strategie che permettono loro di individuare quelle nicchie di mercato dove raggiungere e mantenere nel tempo un vantaggio competitivo. Inoltre aiuta a spiegare la loro naturale propensione all'innovazione sia di prodotto sia di processo.

²¹ OSSERVATORIO UNICREDIT PICCOLE IMPRESE, *Op. cit.*

Accanto alla qualità del prodotto e dei processi produttivi, le piccole imprese possono contare sulla loro naturale flessibilità nell'adattamento della propria offerta alle specifiche dei diversi acquirenti e sulla loro eventuale appartenenza ad un business network. Soprattutto in quest'ultimo caso, l'appartenenza ad un cluster, l'impresa può beneficiare di vantaggi a livello di immagine, informativo, di risorse e conoscenze specialistiche, e di accesso più agevole a particolari risorse finanziarie.

1.4.2 I PUNTI DI DEBOLEZZA

Se da un lato le piccole imprese italiane possono far riferimento ad un insieme di punti di forza, come la specializzazione e la qualità del prodotto, la flessibilità produttiva, la prontezza e l'agilità nel rispondere alle variazioni della domanda, la creatività imprenditoriale e la capacità di sviluppare soluzioni per soddisfare al meglio il cliente, dall'altro, purtroppo, le stesse, nella loro espansione all'estero, incontrano numerose difficoltà che traggono principalmente origine da due fattori: un ampliamento della zona operativa e l'assenza di familiarità con il nuovo ambiente.

Questi due fattori contribuiscono ad innalzare il rischio d'impresa, che si manifesta nelle difficoltà che le organizzazioni di modeste dimensioni riscontrano nel migliorare la gestione di risorse finanziarie e umane e nell'affinare l'analisi strategica.

Analizzando più nel dettaglio i punti di debolezza, quelli che più influenzano negativamente l'internazionalizzazione delle imprese minori sono l'inadeguatezza della struttura organizzativa e commerciale, le carenze di natura informativa e di elaborazione strategica, l'insufficienza del livello culturale internazionale, la scarsa disponibilità di risorse umane specializzate e un'insufficiente capacità nel fare marketing e comunicazione.

Molti di questi fattori possono essere ricondotti alla posizione della figura dell'imprenditore o comunque ai soggetti che dirigono la piccola impresa. Sono stati

precedentemente sottolineati gli aspetti maggiormente positivi legati alle qualità imprenditoriali di chi dirige l'impresa. Esse contribuiscono a rendere l'imprenditore uno dei perni fondamentali nell'internazionalizzazione delle piccole imprese. Bisogna però evidenziare che spesso intuito, creatività o particolari doti degli individui non sono sufficienti.

In particolare, la concentrazione di troppe funzioni nella figura dell'imprenditore e/o la ridotta presenza di figure manageriali, limita a livello strategico e organizzativo la piccola impresa. In ambito internazionale spesso a livello strategico è richiesto un approccio sistematico, perché un'eccessiva flessibilità e semplicità nel processo decisionale può portare a scelte inefficienti. Così come concentrare troppe funzioni nella figura dell'imprenditore e/o nella ridotta presenza di figure dirigenziali, può comportare molti problemi organizzativi in imprese che si accingono ad avere una dimensione internazionale. Si pensi ad esempio alla diversa attenzione e particolarità d'indirizzo nella gestione finanziaria in termini di decisioni di finanziamento degli investimenti, di scelte relative alla liquidità e al capitale di rischio.

Ecco dunque spiegato anche il perché della necessità di risorse umane specializzate sia durante la spinta iniziale all'internazionalizzazione, sia nella fase di consolidamento della presenza estera dell'impresa. Esperienza, professionalità, qualificazione delle persone, sono spesso caratteristiche determinanti per la performance estera dell'impresa, che non sempre possono essere racchiuse in un unico o in pochi individui.

Numerose indagini rivelano inoltre che la struttura commerciale e il rapporto con gli intermediari della distribuzione rappresentano alcuni tra i principali ostacoli che s'interpongono nello sviluppo internazionale dell'impresa. Le problematiche si concretizzano, da un lato, nelle difficoltà di accesso e di controllo dei canali distributivi, dall'altro, nell'impossibilità o nell'incapacità di realizzare al proprio interno l'attività di

distribuzione. Per quanto riguarda il primo aspetto, le piccole imprese italiane trovano difficoltà sia di fronte a sistemi distributivi altamente frammentati, che rendono difficile entrare in contatto con un numero adeguato di distributori locali, sia rispetto una distribuzione concentrata, non essendo le stesse capaci di gestire il potere contrattuale degli operatori commerciali esteri. Per ciò che concerne il secondo aspetto, essendo le piccole imprese italiane molto legate a tutte le dinamiche relative il prodotto, esse focalizzano la propria attenzione sui processi produttivi piuttosto che sull'attività di commercializzazione.

Non va dimenticata, inoltre, la tendenza che le PI hanno di sottovalutare la capacità di gestire e sviluppare azioni di marketing strutturate e sistematiche di tipo “push”. Infatti i canali, gli strumenti e le politiche di marketing vengono gestiti in maniera troppo “passiva”, come è stato appena visto per la distribuzione, troppo spesso delegata ad intermediari come buyer, importatori e rappresentanti indipendenti. Il pericolo alla base di scelte demandate in ambito del posizionamento dell'immagine, del prezzo e della promozione, risiede nel fatto che la piccola impresa non è più in grado di gestire in maniera attiva e diretta il rapporto con il cliente finale, perdendo così molte delle potenzialità che la propria abilità di adattamento offre. A ciò aggiungasi il fatto che non sfruttare adeguatamente le leve del marketing sui mercati internazionali significa anche sottostimare la raccolta di informazioni, necessarie per queste leve, contribuendo a rendere le imprese “miopi” rispetto alla realtà microeconomica con cui entrano in contatto commerciale e alle caratteristiche dei veri concorrenti. La conoscenza accurata dei competitors è fondamentale poiché permette di non perdere di vista l'effettivo profilo del mercato e di saper reagire, se non addirittura anticipare, le azioni strategiche della concorrenza.

1.4.3 TRATTI COMUNI DEL SUCCESSO INTERNAZIONALE DELLE IMPRESE MINORI

Le varie indagini empiriche effettuate nel corso degli ultimi anni²² hanno indicato alcuni tratti caratterizzanti il successo internazionale delle PI che operano su scala internazionale.

Questi tratti comuni sono riassumibili in quattro fattori: qualità imprenditoriale, sviluppo del capitale intangibile, competizione focalizzata, capacità innovativa diffusa.

Il primo aspetto è stato più volte descritto nei precedenti paragrafi è potremmo sintetizzarlo come l' "energia propulsiva"²³ per l'espansione estera delle piccole imprese. Lo sviluppo del capitale intangibile è la capacità che le imprese di dimensioni minori che operano con successo all'estero hanno di esportare le proprie competenze distintive, sviluppate nel mercato di origine, e adattare ai contesti sovra locali. Non solo esso si traduce nell'apprendimento e nell'arricchimento di competenze tecniche e organizzative. Per ciò che concerne le strategie focalizzate, si nota, come, esse siano in molti casi una potenziale via per il raggiungimento di un vantaggio competitivo per le PI, che riescono a replicare, naturalmente sempre adattandosi al mercato straniero, quei processi e prodotti di successo e di nicchia, dai mercati di origine a quelli esteri. Infine, altro aspetto caratterizzante la competitività delle piccole imprese internazionalizzate è la loro elevata capacità innovativa per ciò che riguarda i loro prodotti e processi di produzione.

1.4.4 IL RUOLO DELLA FUNZIONE FINANZIARIA ED ORGANIZZATIVA

In questo paragrafo si ripropone l'importanza che le funzioni organizzativa e finanziaria hanno nei percorsi internazionali delle piccole imprese. Come emergerà a breve si vedrà come esse siano strettamente legate tra di loro, e come la loro gestione ottimale aumenti le probabilità di successo dell'impresa in ambito internazionale. Precedentemente è

²² CAROLI M. G., *Op. cit.*, p.135.

²³ CAROLI M. G., *Op. cit.*, p.136.

stato sottolineato come la mancanza di risorse umane specializzate e di limitate competenze organizzative siano importanti freni per la gestione dei business internazionali, sia in fase di avvio che in fase di maturità dell'impresa. Molto spesso gli imprenditori sono restii ad inserire al proprio interno figure con funzioni dirigenziali, ed essendo completamente inglobati nella gestione ordinaria non riescono a comprendere al meglio le opportunità dei nuovi contesti geografici né ad elaborare una strategia più strutturata e di lungo periodo. Questo è un punto che deve far riflettere perché può contenere al suo interno un'importante ancora nei processi di internazionalizzazione delle PI. Perché forse un primo importante passo è quello di monitorare costantemente l'equilibrio tra flessibilità e staticità derivante dall'aumento delle dimensioni aziendali dell'impresa. Ciò non significa necessariamente che le piccole imprese debbano rinunciare a quell'orientamento di prodotto più oculato di loro genetica appartenenza, ma significa semplicemente dare la possibilità all'organo preposto al governo, di potersi dedicare con maggiore attenzione alla compagine strategica della PI. Per fare questo diventa fondamentale l'acquisizione di adeguate risorse umane che supportino in modo efficace il processo di espansione estera e ciò implica la dotazione di forti somme di capitale. Si intuisce allora l'importanza rivestita dalla seconda variabile, quella finanziaria, e di come essa sia legata a doppio filo con quella organizzativa. Perché, se è vero che l'imprenditore deve poter essere in grado di porre in essere i cambiamenti organizzativi richiesti a livello teorico, lo stesso deve poterlo attuare anche tramite le fonti finanziarie.

Una gestione finanziaria ottimale diventa dunque imprescindibile per operare all'estero. E' pur vero che il fabbisogno dipende in parte dal grado di consolidamento produttivo e competitivo e dall'altro dalla fase del processo di espansione estera²⁴. Quando la piccola impresa si trova in una fase del processo di espansione estera detta "ad impulso"

²⁴ CAROLI M. G., *Op. cit.*, p.142.

ed il suo grado di consolidamento è basso, allora avrà bisogno di un elevato livello di risorse finanziarie. Man mano che il grado di consolidamento diventa maggiore e le fasi del processo sono più di natura stabilizzante, ecco che la rilevanza finanziaria diviene più facilmente gestibile e meno prioritaria. Questo perché le fasi ad impulso implicano cambiamenti che per la loro natura hanno importanti riflessi sul piano finanziario, mentre quelle di stabilizzazione non comportano generalmente ingenti esborsi monetari.

Per ciò che riguarda il grado di consolidamento è facilmente intuibile che se un'impresa, anche se di modeste dimensioni, raggiunge una presenza forte sui mercati esteri avrà una struttura organizzativa e produttiva efficace ed efficiente che non dovrebbe avere particolari problemi nella gestione finanziaria.

Si pensi per esempio ad una piccola impresa con una consistente e redditizia presenza commerciale estera, che decida di avviare un'attività produttiva in quei mercati internazionali dove già opera a livello commerciale per aumentare la propria competitività. In queste condizioni probabilmente l'impresa saprà gestire molte problematiche legate alla gestione finanziaria, demandando ad intermediari finanziari la sola gestione dei rischi. Si pensi ora ad una start up internazionale, tipico esempio di piccola impresa poco esperta e in fase di impulso. Per quest'ultima la variabile finanziaria è decisiva per la sua sopravvivenza.

Diversi studiosi si sono posti l'interrogativo se la variabile finanziaria, sotto alcune condizioni, possa diventare un'opportunità per avviare l'internazionalizzazione della piccola impresa. Effettivamente diverse indagini hanno sottolineato come la necessità di capitali da investire sia uno dei fattori che le PI ritengono maggiormente importante per lo sviluppo dei processi internazionali. Ma la sola azione bancaria e di altri intermediari, in grado di fornire la piccola impresa di quegli strumenti e servizi finanziari che le permetterebbero di superare molti dei propri limiti intrinseci finanziari, può produrre effetti limitanti se non accompagnata da misure a sostegno del rafforzamento organizzativo, strategico e culturale

dell'imprenditore. Ancora una volta sembra impossibile separare questo binomio organizzativo-finanziario che consente all'impresa di ottenere le chiavi per un equilibrato ed efficace dinamismo della propria posizione internazionale.

Risulta allora utile indagare sugli effetti che un processo di internazionalizzazione ha sulla dimensione finanziaria e sulla domanda di finanza delle piccole imprese. Senza dubbio questi effetti dipendono dalla modalità di entrata, dalla posizione competitiva e dalla struttura patrimoniale dell'impresa, ma in generale l'internazionalizzazione influenza tre elementi della dimensione finanziaria e tre della domanda di finanza. Il rischio specifico, il capitale intangibile e la dinamica dei flussi di cassa sono gli elementi della dimensione finanziaria influenzati maggiormente dall'internazionalizzazione della PI.

I rischi specifici a cui l'impresa è sottoposta sono molteplici, e dipendono dal fatto che operando all'estero la natura del business risulta più complessa e, conseguentemente, questo comporta una maggiore incertezza e quindi maggiori rischi.

Il rischio Paese, il rischio di cambio, il rischio sui tassi di interesse, il rischio determinato dall'aumento del grado della leva operativa, sono i principali rischi specifici derivanti da un processo di internazionalizzazione. Però operare su diversi mercati permette all'impresa di diversificare il proprio business e quindi ridurre il rischio sistematico legato al contesto geografico in cui essa opera. Naturalmente questo avviene solo per alti livelli di diversificazione e quindi durante fasi in cui l'impresa ha raggiunto un certo grado di maturità e consolidamento internazionale. Operare in mercati geografici distanti da quello del paese di origine influenza un altro fattore che ha importanti conseguenze sulla dimensione finanziaria, il capitale intangibile. Quando un'impresa di piccole dimensioni opera all'estero si assiste ad un graduale rafforzamento del marchio, delle competenze e delle relazioni, aumentando in modo consistente il peso totale dell'attivo dell'impresa.

Ultimo aspetto della dimensione finanziaria influenzato dall'internazionalizzazione dell'impresa è la dinamica dei flussi di cassa. Fin tanto che l'impresa non raggiunge un sufficiente consolidamento sul mercato estero, i flussi di cassa sono caratterizzati da una maggiore difficoltà di previsione e una possibile maggiore variabilità.

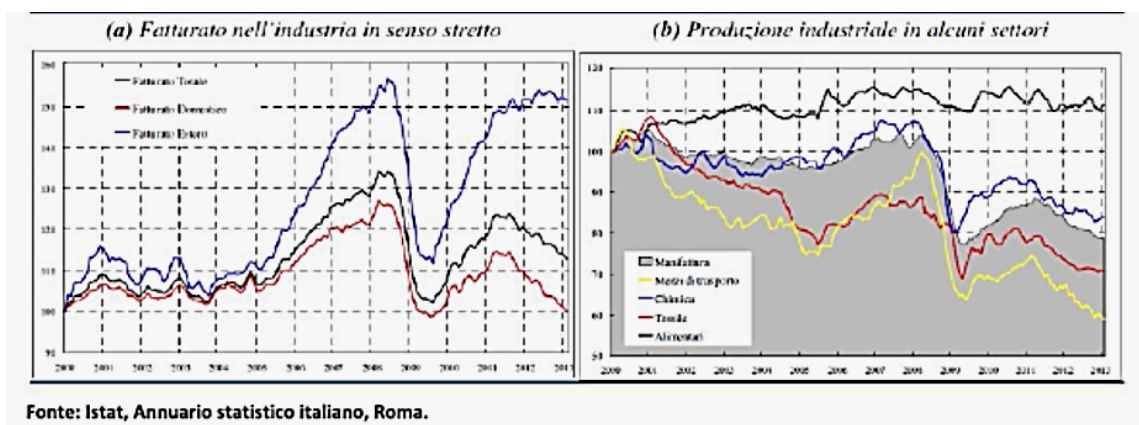
Per quanto riguarda la domanda di finanza l'internazionalizzazione dell'impresa influenza: la natura e la dinamica del fabbisogno finanziario, le condizioni di rimborso e di coperture delle risorse finanziarie acquisite, e i servizi a supporto. Al fabbisogno finanziario sono legate alcune criticità come la difficile prevedibilità del fabbisogno stesso, la necessità di contenere i costi finanziari, e i probabili deficit, in fase di avvio e nelle successive fasi ad impulso del percorso internazionale dell'impresa. Tutto questo implica che le risorse finanziarie siano reperibili in tempi molto stretti, flessibili a livello di utilizzabilità, e strutturate in modo che il servizio del debito sia spostato il più possibile in avanti nel tempo. Analizzando l'aspetto delle condizioni di rimborso in fase di espansione estera delle PI, l'obiettivo che quest'ultime perseguono è quello di massimizzare l'autofinanziamento degli impieghi richiesti dalla strategia tramite la possibilità di ritardare il più possibile la remunerazione del capitale utilizzato. Infine per quanto riguarda i servizi a supporto sono sempre più frequenti i servizi strategici e organizzativi che le istituzioni finanziarie offrono alle PI sul territorio estero, ad esempio la fornitura di informazioni sui mercati esteri, la creazione di contatti e relazioni con i potenziali partner, l'assistenza sulle problematiche organizzative. Questi servizi producono un duplice vantaggio per l'impresa che si esplicita da una parte nella possibilità di risolvere con uno stesso interlocutore le esigenze più strettamente finanziarie e quelle di natura operativo-organizzativa, e dall'altra nella riduzione della rischiosità dei finanziamenti erogati, avendo i servizi sopracitati reso più solida la strategia di espansione estera delle PI.

1.5 I DATI

1.5.1 UN PICCOLO QUADRO MACROECONOMICO

La crisi finanziaria del 2008 ha determinato un forte ridimensionamento della produzione industriale italiana. Inizialmente essa ha colpito indistintamente sia il mercato domestico sia quello estero per il biennio 2008-2009, per poi interessare, in una seconda ricaduta, principalmente il mercato interno.

Figura 1.1 Andamento della produzione industriale in Italia (2000=100)



Il divario Nord-Sud, che vede un forte arretramento del sistema produttivo e dei consumi del Mezzogiorno, e la mancanza di sintonia tra istituzioni pubbliche ed imprese private, hanno contribuito a deteriorare la nostra economia rallentando ulteriormente il rilancio della produzione e della produttività.

Nonostante una prima contrazione, il livello delle esportazioni del nostro Paese è tornato a crescere così da rappresentare in breve tempo il principale alimentatore del fatturato.

Questi ultimi anni sono stati caratterizzati da una forte crescita delle quote di mercato dell'economia cinese, ma l'Italia è riuscita comunque a contenere la riduzione della propria quota.

Non a caso una recente rielaborazione dei dati ISTAT da parte dell'ICE, ha evidenziato come nel triennio seguente il 2009 le micro e piccole imprese italiane, rispetto alle altre classi dimensionali, hanno aumentato la loro capacità di penetrazione verso i mercati extra-UE. Le esportazioni sono incrementate di quasi 6 punti percentuali, e di questi la percentuale maggiore è derivante dall'esportazione dei beni.

Figura 1.2: Variazioni esportazioni italiane di beni e servizi 2007-2012

Esportazioni dell'Italia (milioni di Euro)			Variaz. % 2012/2007
Anni	2007	2012	
Esportazioni	448.408	474.177	5,7
di cui:			
Beni	364.866	389.898	6,9
Servizi	83.543	84.279	0,9
Beni/to- tale (%)	81,3	82,2	

Fonte: ISTAT

Nel primo decennio del nuovo secolo le imprese italiane hanno continuato a concentrare le loro esportazioni nei paesi dell'UE, ma rispetto alla fine degli anni novanta sono considerevolmente aumentate quelle verso i paesi Medio-orientali e dell'Asia centro-orientale.

Figura 1.3: Esportazioni italiane nei primi 20 paesi nel mondo

	Appartenenza geografica	Paesi	Milioni €	Distribuz. %	% cumulata
1	UE	Germania	57.999	12,8	12,8
2	UE	Francia	48.428	10,7	23,4
3	Extra-UE	Stati Uniti	27.765	6,1	29,5
4	UE	Regno Unito	27.230	6,0	35,5
5	UE	Spagna	22.506	5,0	40,5
6	Extra-UE	Svizzera	21.681	4,8	45,3
7	UE	Olanda	12.304	2,7	48,0
8	UE	Belgio	12.222	2,7	50,7
9	UE	Polonia	10.510	2,3	53,0
10	Extra-UE	Cina	10.182	2,2	55,2
11	UE	Austria	10.132	2,2	57,4
12	Extra-UE	Russia	9.176	2,0	59,5
13	Extra-UE	Turchia	9.164	2,0	61,5
14	UE	Grecia	6.769	1,5	63,0
15	UE	Romania	5.557	1,2	64,2
16	Extra-UE	Brasile	4.969	1,1	65,3
17	Extra-UE	Giappone	4.965	1,1	66,4
18	UE	Rep Ceca	4.265	0,9	67,3
19	UE	Portogallo	4.196	0,9	68,2
20	Extra-UE	India	4.131	0,9	69,1

Fonte: Istat

Figura 1.4: Ripartizione % delle esportazioni manifatturiere italiane per aree geografiche

AREE GEOGRAFICHE MONDIALI	1991	2000	2011
Unione Europea	61,5	61,4	55,8
- di cui Area Euro	53,0	44,6	40,3
Europa non-UE	12,3	8,0	13,5
Africa	4,3	3,5	4,3
Nord America	7,7	11,1	6,8
America Latina	2,3	4,0	3,8
Medio Oriente	3,8	3,3	4,9
Asia Centrale (tra cui India)	0,5	0,7	1,6
Asia Orientale (tra cui Cina)	6,4	6,6	7,6

Fonte: Confindustria

In Italia, da un punto di vista settoriale, le esportazioni sono aumentate in quei settori tipici del tessuto industriale italiano dove, anche le piccole imprese, per competere devono

posizionarsi su segmenti elevati del mercato: meccanica, metallo e prodotti di metallo, chimica e farmaceutica, mezzi di trasporto.

Figura 1.5: Contributo alla crescita delle esportazioni italiane – Settore di appartenenza e mercati di destinazione

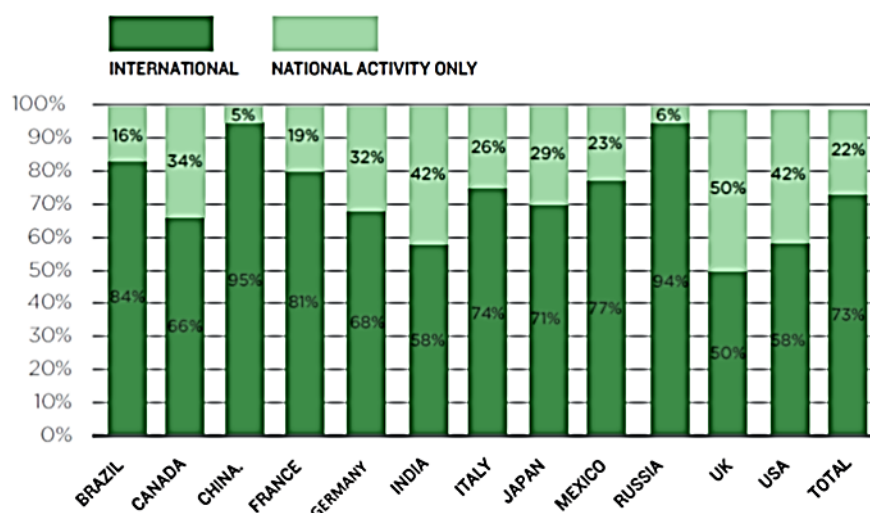
	Maturi Vicini		Maturi Lontani		Emergenti Vicini		Emergenti Lontani	
	Italia	Mondo	Italia	Mondo	Italia	Mondo	Italia	Mondo
Alimentari e Bevande	11,5	6,2	6,7	3,2	2,3	7,0	3,5	6,8
Sistema Moda	8,0	9,7	1,7	4,0	17,4	8,5	10,3	5,7
Metalli e Prodotti alimentari	36,7	15,8	8,0	7,8	14,8	11,6	7,7	9,7
Sistema Casa	0,5	2,9	-0,9	3,2	2,4	1,9	1,7	0,7
Meccanica	10,1	6,3	32,0	15,2	32,6	12,6	43,8	17,0
Mezzi di trasporto	10,9	3,9	10,0	22,8	17,9	5,6	11,9	8,7
Chimica e Farmaceutica	23,0	24,9	24,7	10,0	8,2	12,1	12,2	14,9

Fonte: Prometeia - ICE

>15%	
tra 10 e 15%	
tra 5 e 10%	
< 5%	

Negli ultimi anni il processo d'internazionalizzazione delle imprese su scala globale ha subito una forte accelerazione. Molte delle PMI di successo a livello internazionale nascono globalizzate. Una recente ricerca di DHL-IHS ha messo in risalto una spinta all'espansione estera delle PMI dei paesi emergenti, in particolare quelli BRIC, mediamente maggiore rispetto a quella dei paesi G7 (Canada, Francia, Germania, Giappone, Italia, Regno Unito, Stati Uniti). Questo ha inasprito la concorrenza che le piccole e medie imprese europee ed italiane incontrano in molti settori dei mercati esteri.

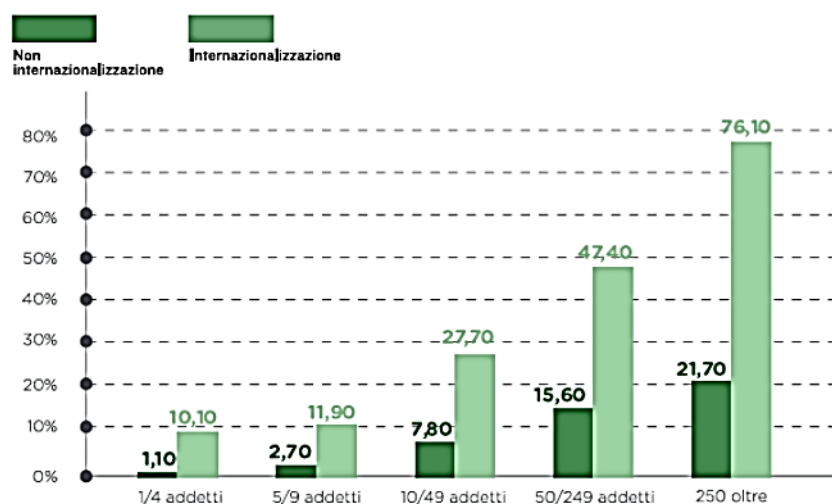
Figura 1.6: Percentuale di PMI* che svolgono attività di esportazione in almeno due paesi esteri sul totale



*Imprese da 10 a 249 addetti, secondo la definizione dell'OCSE
Fonte: DHL-IHS Survey, 2012.

Molti sono i problemi che circondano le piccole imprese nei processi d'internazionalizzazione, ma un interessante rapporto dell'ICE ha rivelato il loro successo nel triplice connubio tra R&S, Innovazione e Internazionalizzazione. Durante la crisi, secondo specifiche indagini sul tema, la connessione di questi ultimi tre elementi è aumentato in modo considerevole, grazie ad aumenti qualitativi e strategici che le imprese hanno effettuato nel loro modo di fare business.

Figura 1.7: Percentuale di imprese che svolgono attività di R&S per classe dimensionale e internazionalizzazione



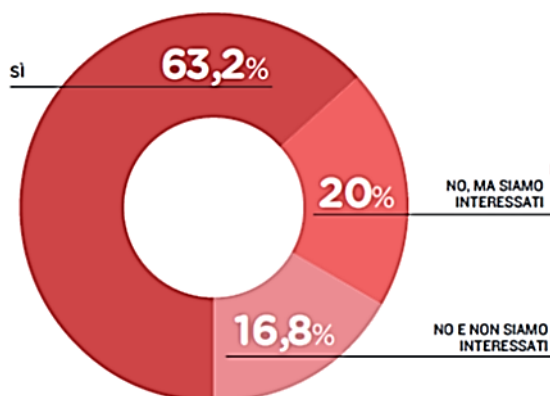
Fonte: L'Italia nell'economia internazionale, Rapporto ICE 2012-2013.

1.5.2 RICERCA CAMPIONARIA

Un'analisi molto interessante sui percorsi di internazionalizzazione delle PMI condotta da A+Network, ha messo in risalto le principali leve da utilizzare, e i maggiori ostacoli da superare, per le piccole imprese nel processo in base al quale esse svolgono, in modo continuativo, la propria attività produttiva e/o commerciale al di fuori dei loro confini nazionali. La ricerca, realizzata in diverse fasi consequenziali e integrate tra di loro, comprende un campione iniziale di 1000 imprese di medio-piccole dimensioni sparse tra Piemonte, Lombardia, Veneto, Emilia-Romagna (nelle quali sono presenti numerose PMI che già operano sui mercati esteri). I dati sono stati rilevati tramite questionari via web, nei mesi di giugno e luglio 2013, ai quali hanno risposto circa 100 aziende.

Più del 60% delle aziende del campione operano su mercati esteri, in particolare l'Europa occidentale, mentre la restante parte opera all'estero in modo discontinuo, suddividendosi ulteriormente in quelle che rimangono comunque interessate ad intraprendere un percorso internazionale, il 20 % , e quelle che non lo sono.

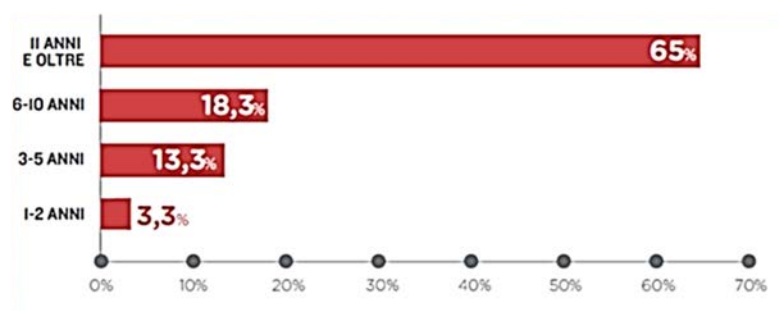
Figura 1.8: Percentuale di aziende del campione che operano sui mercati esteri



Fonte A+Network

Molte imprese del campione operano all'estero da diverso tempo, nonostante la loro piccola dimensione.

Figura 1.9: Anni di presenza all'estero delle aziende nel campione

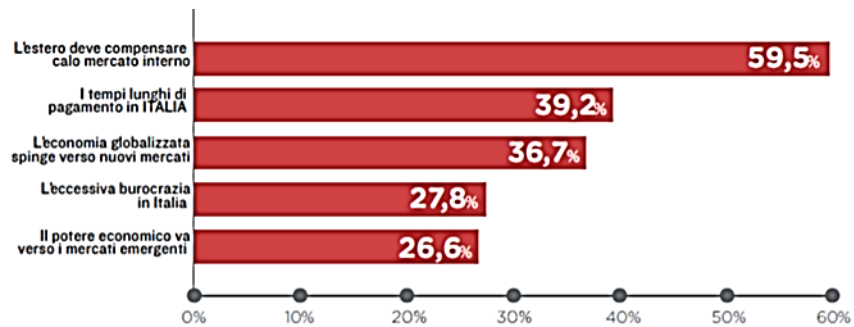


Fonte A+Network

Tra le principali motivazioni che hanno spinto le imprese campionarie ad operare all'estero spiccano: la compensazione del calo della domanda interna e l'economia

globalizzata dei nuovi mercati. Questo dato aiuta a comprendere che seppur in ritardo le piccole imprese iniziano a sentire la necessità di competere in campo internazionale.

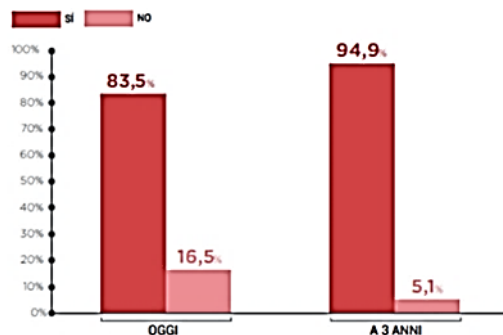
Figura 1.10: Motivazioni dell'interesse verso l'internazionalizzazione



Fonte A+Network

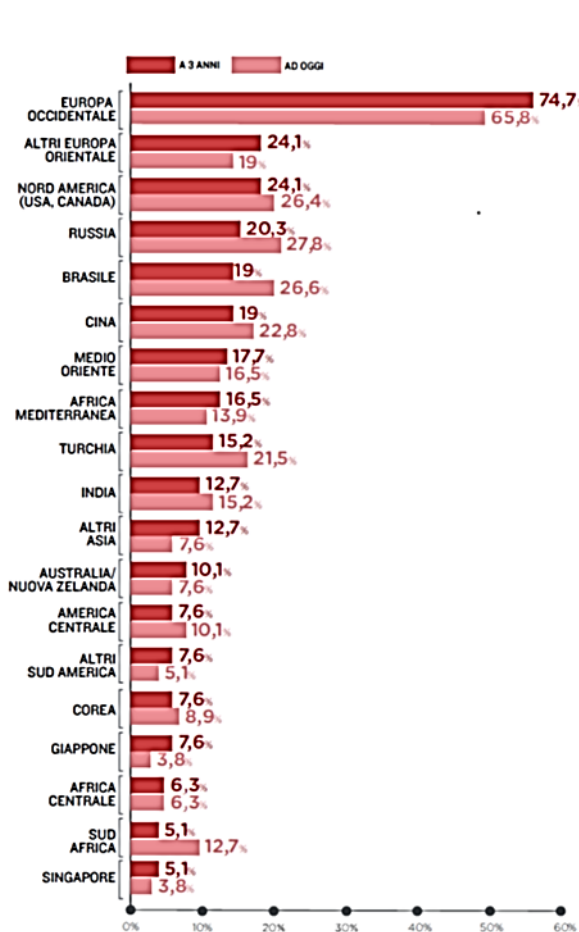
L' 84% delle aziende, percentuale che dovrebbe salire fino al 95%, dichiara di essere presente sui mercati esteri per la vendita. In modo particolare, molte effettuano la vendita nei paesi dell'Europa occidentale ma nei prossimi anni è prevista un'importante crescita nei paesi BRIC e in quelli del mediorientali.

Figura 1.11: Percentuale di aziende che dichiarano presenza all'estero come mercati di vendita



Fonte A+Network

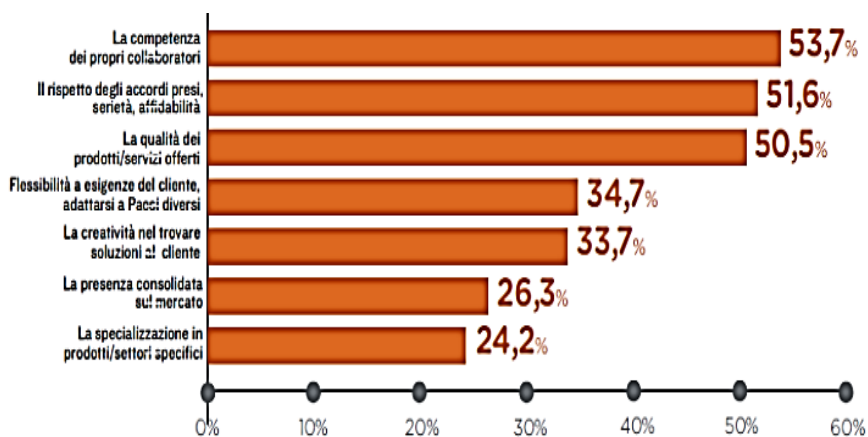
Figura 1.12: Paesi indicati come mercati di vendita



Fonte A+Network

Per quanto riguarda gli aspetti distintivi della propria azienda, molti imprenditori e dirigenti hanno dato maggiore importanza ad “aspetti interni” piuttosto che a quelli esterni relativi al mercato. Questo risalta la miopia che spesso le piccole imprese possiedono rispetto aspetti cruciali del mercato estero.

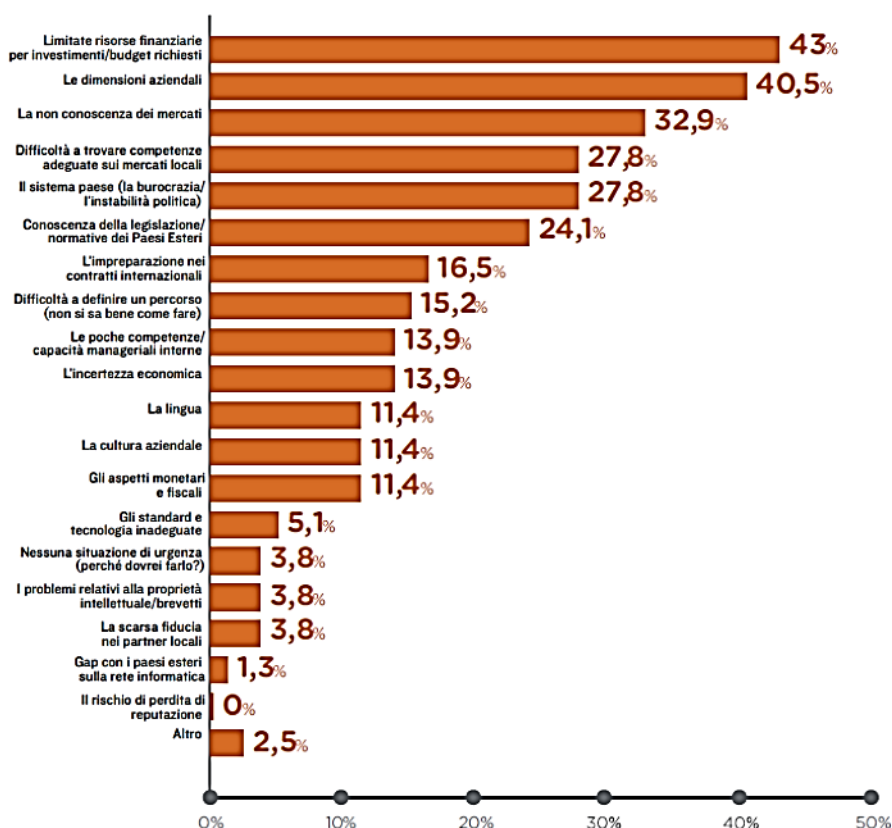
Figura 1.13: Principali aspetti distintivi della propria azienda



Fonte A+Network

Tra i principali ostacoli all'internazionalizzazione le percentuali più elevate riguardano la criticità delle risorse finanziarie, l'inadeguatezza della dimensione aziendale, e la non conoscenza dei mercati. Questi dati potrebbero avvalorare la tesi che finora le piccole imprese abbiano intrapreso un percorso estero più per seguire i competitors che per proprie scelte strategiche.

Figura 1.14: Principali ostacoli all'internazionalizzazione

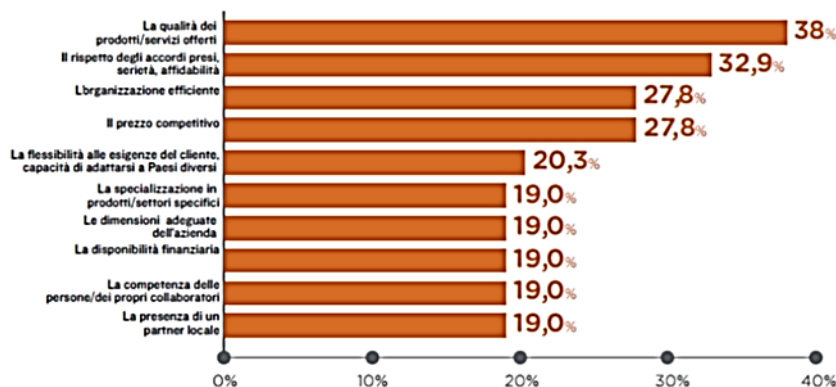


Fonte A+Network

Un aspetto molto interessante può essere analizzato comparando i grafici relativi ai principali aspetti competitivi della concorrenza e ai fattori interni allo sviluppo del processo di internazionalizzazione nei prossimi tre anni. Tra le leve competitive della concorrenza le percentuali maggiori risultano appartenere al prezzo competitivo, alla conoscenza del brand e alla capacità della rete di vendita, mentre tra i fattori interni per lo sviluppo internazionale dell'impresa, la qualità del prodotto offerto, l'affidabilità e la serietà nel rispetto degli accordi presi sono gli aspetti a cui le imprese del campione hanno dato maggiore importanza. Il motivo per cui questa dicotomia è interessante risiede nel fatto che le piccole imprese non riescono a comprendere a pieno

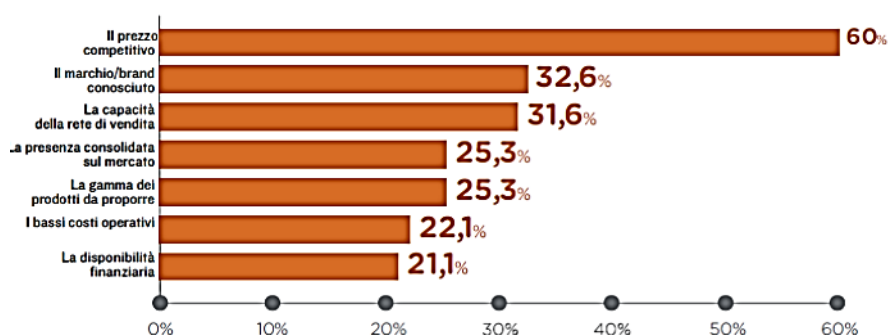
l'importanza dell'utilizzo delle leve del marketing, tra cui il prezzo, la distribuzione, la gestione del brand e di un piano strategico di medio-lungo periodo.

Figura 1.15: Fattori interni necessari allo sviluppo del processo di internazionalizzazione nei prossimi tre anni



Fonte A+Network

Figura 1.16: Principali aspetti competitivi della concorrenza

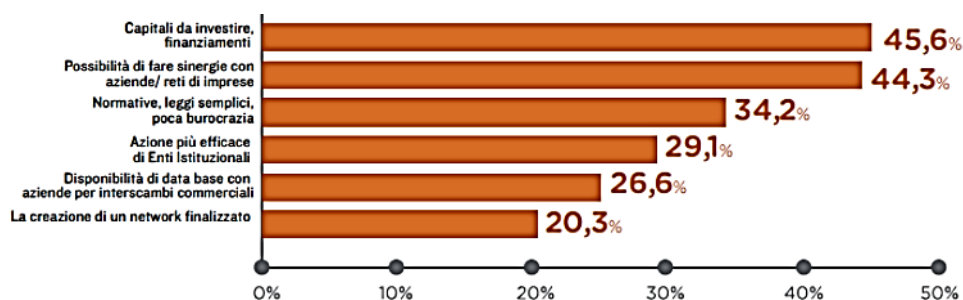


Fonte A+Network

Dai fattori esterni necessari per lo sviluppo del processo di internazionalizzazione nei prossimi tre anni emerge l'importanza della sensibilizzazione dei rapporti tra le istituzioni pubbliche, le piccole imprese private e le varie istituzioni finanziarie.

I capitali da investire, la possibilità di fare sinergie con aziende/ reti di imprese, e la diminuzione della burocrazia sono gli aspetti che hanno una maggiore percentuale di importanza.

Figura 1.17: Fattori esterni necessari allo sviluppo del processo di internazionalizzazione nei prossimi tre anni



Fonte A+Network

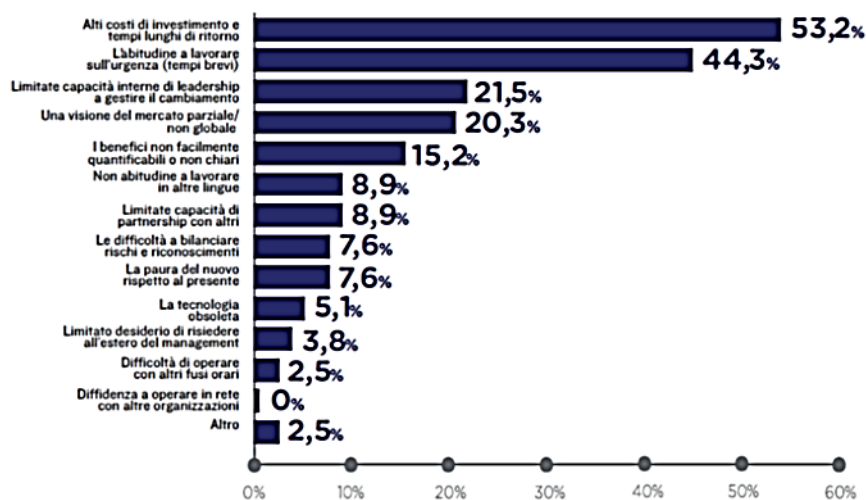
Infine sono utili le indicazioni fornite dalle modifiche al modello organizzativo/produttivo per facilitare l'internazionalizzazione e le resistenze al cambiamento per lo sviluppo del percorso internazionale. Le imprese campionarie hanno individuato nelle partnership strategiche, negli investimenti in impianti e risorse umane, e nei cambiamenti della struttura organizzativa, le modifiche maggiormente necessarie.

Questi risultati risaltano la crescente importanza che le aggregazioni tra imprese, soprattutto se di modeste dimensioni, e le strutture organizzative hanno in ambito internazionale.

Per quanto riguarda le resistenze al cambiamento le maggiori percentuali riguardano gli alti costi di investimento e tempi lunghi di ritorno, e l'abitudine a lavorare sull'urgenza.

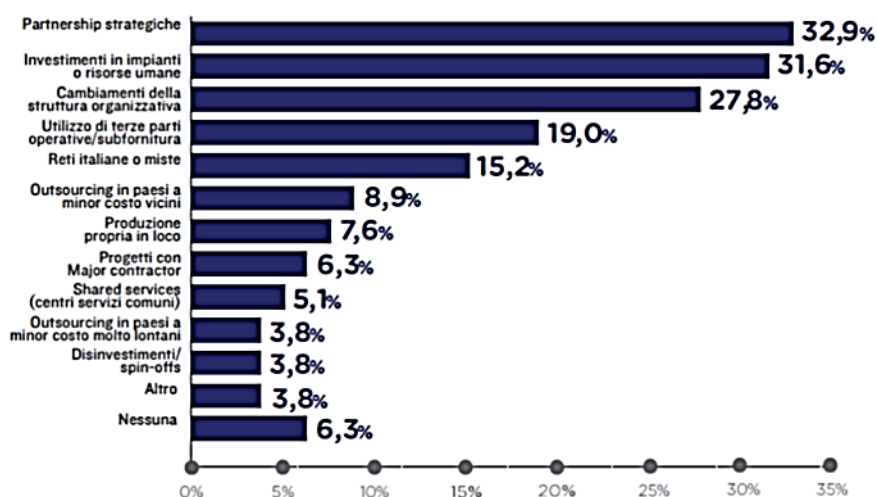
Viene così messa alla luce la difficoltà delle piccole imprese campionarie di pensare in termini di lungo periodo nell'andare ad operare all'estero

Figura 1.18: Resistenze al cambiamento per lo sviluppo e il processo di internazionalizzazione



Fonte A+Network

Figura 1.19: Modifiche al modello organizzativo/produttivo per facilitare l'internazionalizzazione



Fonte A+Network

Molti aspetti che emergono dall'indagine sviluppata da A+Network nell'analizzare il percorso dell'internazionalizzazione delle PI italiane, certificano importanti aspetti trattati nel corso dei precedenti paragrafi.

Sono stati sottolineati dall'indagine come punti di forza della piccola impresa la sua attenzione maniacale alla qualità del prodotto, alla flessibilità nelle risposte al cliente, alla serietà e trasparenza nei rapporti con i vari stakeholders, all'importanza della figura dell'imprenditore, alla creatività e al design italiano. Aspetti che possono certamente garantire alle tante PMI italiane nel mondo, un forte vantaggio rispetto i competitors, soprattutto quando operano nelle fasce alte del mercato.

Sono state riscontrate anche molte corrispondenze con i punti di debolezza delle piccole imprese nell'affrontare un processo di internazionalizzazione. Si pensi ad esempio allo sviluppo limitato delle funzioni di supporto come il marketing, alla visione eccessivamente di breve periodo ed individualistica, alla rete distributiva inadeguata, alla inadeguata dimensione aziendale, soprattutto in termini finanziario-organizzativo.

Tutti aspetti che, precedentemente la ricerca campionaria, erano stati ampiamente discussi. L'aspetto che forse più interessa è la contenuta consapevolezza che le piccole imprese hanno rispetto la scelta vitale dell'internazionalizzazione. Colpisce come esse si attivino in ambito internazionale soltanto una volta che i principali competitors decidono di intraprendere una tale strada, spesso in modo inadeguato, come la scarsa conoscenza dei mercati obiettivo e dell'utilizzo di funzioni di supporto controvano.

L'uso dell'internazionalizzazione come alternativa temporanea risulta essere nel tempo solo un grande e sterile assorbimento di energie, che rende l'impresa incapace di sopravvivere e prosperare. Si necessita di un cambio di passo importante perché l'internazionalizzazione non è più un'opportunità ma una necessità, come dimostrano i dati relativi all'aumento delle imprese born global nei principali paesi BRIC.

Allora definire un piano strategico di lungo periodo, migliorare le proprie risorse umane e finanziarie, perseguire una metodologia di analisi più strutturata e accurata, saper incrementare e gestire le relazioni con i più importanti stakeholders, diventano fondamentali per conseguire in modo efficace e duraturo un processo di internazionalizzazione.

Confortano i dati emersi in ordine alla capacità delle imprese di sapersi aggregare e saper sviluppare sinergie nella filiera produttiva. Tale risultato, tuttavia, dovrebbe trovare un'attuazione concreta e repentina al fine di non soggiacere in modo irreversibile alle imprese estere. Per fare ciò occorre anche un rapido e decisivo intervento delle istituzioni per dare alle imprese le chiavi politico-legali per essere competitive e spronate in ambito internazionale.

CAPITOLO II STRATEGIE DI BRANDING E IL POTERE DELLA MARCA DI LUSO

2.1 LA MARCA: UNA RISORSA STRATEGICA

2.1.1 COS'È UN BRAND? UNA BREVE PREMESSA

Definire cosa sia e cosa rappresenti oggi un brand per i consumatori, per le aziende e per altre istituzioni, non è un procedimento né immediato, né tantomeno semplice. Le continue e dinamiche trasformazioni dei mercati, e quindi del rapporto tra la domanda e l'offerta, provocate dai nuovi modi di comunicare e dalle nuove tecnologie, rendono più complesso questo compito definitorio.

Come riportato dall'American Marketing Association (AMA) una marca è “un nome, termine, segno, simbolo o disegno, o combinazione di questi elementi, che ha lo scopo di identificare i beni e i servizi di un venditore o gruppo di venditori, differenziandoli da quelli della concorrenza”. Da una prospettiva relativa gli aspetti tangibili di un brand, quest'ultima definizione può essere sufficientemente esaustiva. Forse lo è meno per quanto riguarda un punto di vista maggiormente legato ad aspetti intangibili, perché la marca non può essere circoscritta come un semplice “fenomeno monolitico”²⁵. Il rischio di concentrarsi eccessivamente sugli aspetti tangibili della marca è quello di sottovalutare le interazioni più profonde e immateriali fra il sistema della produzione e il sistema del consumo. In altre parole questi aspetti apparentemente più nebulosi della creazione del valore sono sempre più imprescindibili per operare con successo sui mercati, in particolare su quelli internazionali. Prende sempre più forma l'idea di un brand come “ponte cognitivo”²⁶ attraverso il quale collegare il linguaggio dell'offerta e quello della domanda, caratterizzati da genetiche differenze di ordine tecnologico e pragmatico. Evitare percezioni negative

²⁵ R.FIOCCA, A. MARINO, M.TESTORI, *Brand Management. Valori e relazioni nella gestione della marca*, Rizzoli Etas, Torino, 2007 p.70.

²⁶ KELLER K. L., B.BUSACCA, OSTILIO M. C., *La gestione del brand. Strategie e sviluppo*, Egea, Milano, 2005, p. XI

derivanti da inefficienze comunicative²⁷, nonché da una gestione inadeguata del brand, è di fondamentale importanza in mercati in cui acquisti e vendite di beni e servizi possono essere effettuati in assenza dell'interfaccia rappresentata da prodotti fisici.

In ambito relazionale la marca è l'intermediario tra l'impresa e tutti i suoi *stakeholders*, in grado di aggregare, stimolare, lanciare segnali carichi di significati, trasferire benefici sostanziali a qualsiasi destinatario. Al fine di perseguire tale percorso l'impresa deve compiere sforzi strategici e organizzativi in modo da approfondire la conoscenza di quei costrutti fondamentali e dominare nuovi ambiti di azione che valorizzino tutte le potenzialità del marchio. Premesso quanto appena detto, bisogna cercare di capire il motivo, o i motivi se sono più di uno, per il quale un brand è importante.

Bisogna però distinguere l'angolazione del problema e capire se si sta guardando dal punto di vista dell'impresa o del consumatore.

In relazione a quest'ultimo, sia che si parli di un individuo o di un ente, il brand ha la capacità di accelerare e semplificare le decisioni di acquisto²⁸. I consumatori attraverso l'esperienza dei prodotti e dei programmi di marketing, imparano a conoscere le marche e a capire quelle che soddisfano nel modo migliore le loro esigenze; riuscendo così a ridurre i costi di raccolta dei dati e di elaborazione delle informazioni.

Da un punto di vista più emotivo-culturale, il marchio può essere visto come un beneficio simbolico. Esso riesce a proiettare le immagini che i consumatori hanno di loro stessi, in alcuni casi aiuta gli individui addirittura ad autodefinirsi e a comunicare questa definizione agli altri. Non a caso una famosa ricercatrice di Harvard, Susan Fournier²⁹, ha

²⁷ DI BERNARDO B., RULLANI E., *Il management e le macchine: teoria evolutiva dell'impresa*, Il Mulino, Bologna, 1990, pp.419-420.

²⁸ JACOBY, J. OLSON, J. C. AND HADDOCK, R. A., *Price, brand name and product composition characteristics as determinants of perceived quality*, in *Journal of Applied Psychology*, 1971, Vol 55 No6, pp. 570-579; J. JACOBY, G. J. SZYBILLO, J. BUSATO-SCHACH, *Information Acquisition Behavior in Brand Choice Situations*, in *Journal of Consumer Research*, vol. 3, March, 1977, pp. 209-216.

²⁹ FOURNIER S.M., *Consumers and Their Brands: Developing Relationship Theory in Consumer Research*, in *Journal of Consumer Research*, Vol. 24, No. 4, 1998, pp. 343-373.

associato la relazione marca-prodotto ad un importante ruolo culturale nella società post-moderna.

Le marche giocano un ruolo fondamentale anche nel segnalare ai consumatori alcune caratteristiche del prodotto, soprattutto in quei prodotti definiti “*experience good*” e “*credence good*”³⁰ nei quali il ruolo svolto dal brand nel processo decisionale del consumatore è fondamentale³¹.

Ultimo aspetto cruciale della marca è quello di essere utilizzata come strumento per la gestione dei rischi insiti nelle decisioni di acquisto (rischio funzionale, specifico, finanziario, sociale, psicologico, temporale). Questo avviene soprattutto nell’ambito business-to-business, dove l’incertezza decisionale e le conseguenze negative di una scelta errata possono essere determinanti.

Risulta a tal punto più facile intuire l’importanza dell’identità del brand in termini di unicità di valore e distinzione rispetto alla concorrenza.

Con riferimento alle aziende le marche rivestono un ruolo fondamentale³². Una marca può essere un prezioso asset da un punto di vista legale³³. Si pensi ai diritti di proprietà intellettuale che il proprietario può esercitare e che permettono alle imprese di investire con sicurezza e beneficiare dei suoi frutti.

Le marche sono inoltre sinonimo di qualità per gli acquirenti rimasti soddisfatti dal prodotto, di conseguenza, se necessario, replicheranno l’acquisto³⁴. Questa fedeltà contribuisce a creare barriere all’ingresso per i concorrenti e a rendere la domanda di prodotti più prevedibile e certa.

³⁰ NELSON P., *Information and Consumer Behavior*, Journal of Political Economy, vol.78, 1970, pp. 311-329; DARBY M., KARNI E., *Free Competition and the Optimal Amount of Fraud*, in Journal of Law and Economics, vol.16, 1973, pp. 67-88.

³¹ SHOCKER A. D., CHAY R., *How Marketing Researchers Can Harness the Power of Brand Equity*, Presentation to New Zealand Marketing research Society, August 1992.

³² DE CHERNATONY L., MCWILLIAM G., *The varying nature of brands as asset*, in International Journal of Advertising, vol. 8, 1989, pp. 339-349.

³³ BAGLEY C. E., *Managers and the Legal Environment: Strategies for the 21 Century*, West Publishing Company, 2nd ed., New York, 1995, pp.595-597.

³⁴ ERDEM T., SWAIT J., *Brand equity as a signaling phenomenon*, in Journal of consumer Psychology, vol. 7 n.2, 1998, pp. 131-157.

Infine le marche possono essere comprate e vendute così da garantire ai proprietari eventuali ricavi futuri³⁵. Soprattutto nell'ottica delle piccole imprese internazionalizzate è opportuno sottolineare la crescente importanza dell'attività di branding business-to-business. Creare un marchio forte che permetta ai clienti industriali di essere assicurati e di poter differenziare l'offerta rispetto ai competitors, può essere fonte di un importante vantaggio competitivo rispetto a questi ultimi.

Un aspetto del brand molto importante e discusso in letteratura è il concetto della brand equity. Nella letteratura del marketing non esiste una definizione unanime, ma è possibile tuttavia individuare tre principali filoni di pensiero.

Un primo gruppo di autori si concentra sulle performance della marca con l'obiettivo di rappresentare contabilmente il marchio nei bilanci aziendali.

Un secondo approccio propone di soffermarsi sull'effetto differenziale della marca sulle performance aziendali, in modo da comprendere in modo più puntuale l'impatto dell'utilizzo del brand sui risultati dell'impresa.

Una terza prospettiva suggerisce di considerare la brand equity come una risorsa strategica e quindi di spostare l'attenzione del management dalle misure finanziarie di breve periodo alle capacità e risorse dell'azienda in grado di accrescere il valore di un suo prodotto per i clienti.

Seguendo la traiettoria tracciata da quest'ultima prospettiva, secondo Aker³⁶ la brand equity è "la risorsa strategica costituita da un insieme di attività e passività legate al marchio, che accrescono o diminuiscono il valore di un prodotto o servizio per un'impresa e/o per i clienti di quell'impresa". In modo simile Keller³⁷ definisce la brand equity come gli effetti

³⁵ BYMER C., *Valuing Your Brands : Lessons from Wall Street and the Impact on Marketers*, ARF Third Annual Advertising and Promotion Workshop, February 5-6, 1991.

³⁶ AAKER D.A., *Managing Brand Equity: Capitalizing on the Value of a Brand Name*, Free Press, New York, 1991, NY.

³⁷ KELLER, K.L., *Conceptualizing, measuring, and managing customer-based brand equity*, in Journal of Marketing, Vol. 57, 1993, pp. 1-22.

differenziali del marketing, derivanti dalle differenti strategie di brand, su di un prodotto. In altre parole il valore del brand fa riferimento al fatto che i risultati del marketing di un prodotto di marca sono differenti da quelli che lo stesso prodotto otterrebbe senza marca. Così Aker nel suo modello individua i quattro elementi da cui nasce e si intensifica il valore del brand: la *brand loyalty*, la *brand awareness*, la *brand association*, la *perceived quality*.

La fedeltà alla marca è stata definita come³⁸ “l’adozione sistematica da parte dell’acquirente della medesima alternativa di offerta derivante da un preciso atto di volontà, a sua volta riconducibile all’esistenza di una struttura delle preferenze gerarchicamente ordinata a livello di singole unità”. Essa rappresenta la misura di attaccamento del cliente alla marca e tanto più la fedeltà alla marca aumenta, tanto meno l’impresa sarà soggetta a vulnerabilità a causa di iniziative della concorrenza.

La “*brand awareness*” o la notorietà della marca, consiste nella capacità del marchio di stabilire, nella mente del potenziale consumatore, un legame forte fra la classe di prodotto e la marca. Lo stadio minimo della notorietà è il riconoscimento della marca o la brand recognition. Al livello successivo si trova il ricordo spontaneo della marca o brand recall. Lo stadio massimo, a cui ogni brand aspira, è il “*top of mind*”, ovvero la prima marca che viene richiamata alla mente per una determinata categoria di prodotto.

La “*brand association*”, o associazioni di marca, sono tutto ciò che, nella mente degli individui, viene collegato alla marca. La rete di collegamenti rispetto alla marca può essere molto variegata, ed è tanto più forte, quanto più crescono il numero di esperienze o di comunicazioni effettuate. Le associazioni della marca, che possono dar vita a delle vere e proprie rappresentazioni mentali, sono un elemento fondamentale per il posizionamento della marca stessa. Una marca ben posizionata rispetto alla concorrenza è quella rafforzata da valide associazioni. Quest’ultime costituiscono un’importante motivazione nel processo

³⁸ R.FIOCCA, A. MARINO, M.TESTORI, Op. cit., p.144.

d'acquisto e nella fedeltà alla marca da parte dei consumatori, perché nella loro mente esse stesse diventano un tutt'uno con il brand.

In questo senso il modello del prisma di Kapferer³⁹, può aiutare a comprendere cosa sia l'identità intrinseca di un brand. Nel modello si utilizza un prisma composto da sei facce le quali rappresentano tutti aspetti relativi la marca: riflesso, relazione, luogo fisico, universo culturale, rappresentazione mentale, personalità. Nel complesso queste peculiarità formano una struttura indissolubile che è la *brand identity*. L'identità di marca è una dimensione di valutazione della stessa che permette di prendere in esame aspetti e caratteristiche del brand al fine di sviluppare strategie precise legate al prodotto e al suo nome.

La qualità percepita, o "*perceived quality*", è la percezione della qualità globale o della superiorità di un prodotto rispetto all'uso cui è destinato da parte del cliente. Essa dunque non va confusa con la qualità oggettiva, con quella di produzione o con quella di base del prodotto. La qualità percepita è qualcosa di intangibile, qualcosa più simile ad un sentimento, incorporato nella marca.

Quanto esplicitato mette in risalto l'aspetto strategico del brand, il quale non può più avere una funzione meramente simbolica poiché è in grado di generare sia valore economico sia conoscenza.

2.1.2 DEFINIRE ED ATTUARE UNA STRATEGIA DI BRAND

Il brand è una preziosa risorsa per l'impresa e come tale deve essere accuratamente gestita per non rischiare di sprecare il suo enorme potenziale economico. L'impresa deve quindi definire e attuare dei programmi e delle attività di marketing in grado di costruire, misurare e gestire il valore della marca. Il processo di gestione strategica del brand è articolato in tre fasi⁴⁰:

- Definizione del posizionamento e dei valori del brand

³⁹ KAPFERER J.N., *The New Strategic Brand Management: Creating And Sustaining Brand Equity*, Kogan Page, 2004.

⁴⁰ KELLER K. L., B. BUSACCA, OSTILIO M. C., Op. cit., pp.42-43.

- Pianificazione e attuazione dei programmi di marketing
- Sviluppo e sostegno della brand equity

Per elaborare una strategia di brand bisogna necessariamente iniziare con la definizione, chiara e puntuale, di ciò che la marca deve rappresentare per il cliente e come essa dovrebbe posizionarsi rispetto alla concorrenza. Non a caso Kotler⁴¹ definisce il posizionamento del brand come “l’atto di definizione dell’offerta e dell’immagine della società, in modo che essa occupi una posizione precisa e di riconosciuto valore nella mente del cliente target”.

Quindi l’obiettivo di questa prima fase è duplice: da una parte l’impresa necessita di capire come il brand deve collocarsi nella mente del consumatore e, contemporaneamente, dall’altra deve creargli un’aura di superiorità agli occhi dei consumatori. Spesso le imprese per chiarire ciò che un brand rappresenta elaborano un suo “mantra”.

Il mantra di un brand, o essenza del brand, è una breve espressione che ne racchiude gli aspetti più importanti e i valori principali; in altre parole essa è l’anima del brand. Nel determinare o valutare il posizionamento del brand le imprese svolgono accurate analisi, dette audit del brand, in cui individuano e valutano le sue fonti del valore e dei possibili modi per far leva su di essi.

Nel paragrafo precedente è stata sottolineata l’importanza delle associazioni forti, favorevoli e uniche per rendere alto il valore della marca. Una volta definito il posizionamento del brand è possibile mettere in atto un effettivo programma di marketing per mantenere e rafforzare le associazioni della marca. Le attività di marketing, ovvero, le elaborazioni di strategie di prodotto, prezzo, distribuzione e comunicazione, devono essere gestite in modo integrato e bilanciato con il brand perché sono fondamentali per il perseguimento della creazione e mantenimento della brand equity. In questa fase la

⁴¹ KOTLER P., *Marketing Management*, XI ed., Upper Saddle River, Prentice Hall, 2003.

funzione del marketing può mutare e fare leva su altre associazioni per creare associazioni con il proprio brand.

Avviene sempre più spesso che le imprese sfruttino altre informazioni significative già presenti nella memoria del consumatore, facendo così leva su quelle che vengono definite associazioni secondarie; esempio classico è quello di creare un collegamento fra il brand e paese di provenienza del prodotto.

Per raggiungere una posizione di brand leadership il brand management deve essere in grado di preservare e aumentare il valore del brand. La gestione della marca deve avvenire sempre in modo dinamico, non isolato, e in linea con gli interessi societari. Questi tratti sono essenziali per lo sviluppo e il sostegno della brand equity. Più in particolare in questa fase il management deve essere in grado di utilizzare importanti strumenti come la matrice brand-prodotto e la gerarchia del brand.

La matrice brand-prodotto⁴² è uno strumento strategico del brand che mette in relazione i prodotti e le marche di un'impresa. I prodotti costituiscono le colonne della matrice, mentre le marche le righe. Più precisamente le righe rappresentano le relazioni brand-prodotto, quindi rispecchiano le strategie di estensione del brand in termini di numero e natura dei prodotti commercializzati dall'impresa. Una brand line identifica, infatti, tutti quei prodotti aziendali attraverso un determinato brand. Essa include il prodotto originario con le sue eventuali estensioni di linea e categoria. Le colonne rappresentano invece le relazioni prodotto-brand, quindi descrivono per ciascuna categoria di prodotto la strategia del portafoglio di marche in termini di numero e natura dei brand commercializzati. Una determinata colonna della matrice corrisponde dunque ad un portafoglio di brand, che può essere utilizzato per studiare il modo di attrarre segmenti diversi del mercato. È estremamente importante ricordare che un portafoglio di marche

⁴² KELLER K. L., B. BUSACCA, OSTILLIO M. C., Op. cit., pp.284-285.

ottimale è quello che massimizza, tramite l'apporto di tutti i suoi brand, il valore collettivo dello stesso. Su questo argomento può essere utile fare riferimento ad alcuni concetti approfonditi dal professor Kotler⁴³. Egli definisce una linea di prodotti come un insieme di beni e servizi che appartengono ad una stessa categoria e che offrono benefici simili. Per tale ragione vengono venduti, in una determinata fascia di prezzo, agli stessi gruppi di consumatori e distribuiti attraverso la stessa tipologia di punti vendita. Una linea di prodotti può fare riferimento ad un singolo brand ampliato o a diversi brand. Quando le aziende elaborano una strategia di brand devono dunque fare attenzione al loro eventuale product mix, assortimento completo degli articoli offerti dall'impresa, e brand mix, l'insieme di tutte le marche offerte dal produttore.

Utilizzando la matrice brand-prodotto le dimensioni che caratterizzano una strategia di branding sono: l'ampiezza e la profondità. Per quanto concerne la prima dimensione essa fa riferimento al numero e alla natura dei prodotti associati alle marche dell'azienda (relazioni brand-prodotto e strategie di estensione del brand). Per quanto riguarda invece la dimensione della profondità, essa fa riferimento al numero e alla natura dei brand utilizzati nella classe di prodotti commercializzati dall'impresa (relazioni prodotto-brand e mix di marche).

Un altro importante strumento a disposizione dei brand manager dell'impresa al fine di elaborare una strategia di branding, è la gerarchia del brand. Essa è uno strumento di sintesi che aiuta ad illustrare il numero e la natura degli elementi comuni e distintivi del brand nei diversi prodotti offerti dall'azienda. Spesso infatti le aziende, a seconda dei diversi prodotti offerti, combinano, in diversi modi, più elementi in uno stesso brand. Questo procedimento concorre alla creazione di più brand il cui l'ordine gerarchico aiuta a tradurre

⁴³ KOTLER P., Op. cit., 2003.

eventuali rapporti di filiazione fra i vari prodotti. Quanto più il livello gerarchico del brand risulta inferiore, tanto maggiore sarà il numero di elementi che lo caratterizzeranno.

Jean-Noel Kapferer, uno dei maggiori esperti di branding europei, classifica i livelli gerarchici del brand⁴⁴ come segue:

1. Brand di prodotto: nome esclusivo assegnato a un singolo prodotto per dare al brand un proprio posizionamento.
2. Brand di linea: concetto specifico esteso a diversi prodotti.
3. Brand di gamma: specifico nome e promessa associato ad un determinato gruppo di prodotti.
4. Brand ombrello: prodotti in mercati diversi sostenuti con una specifica comunicazione e promessa.
5. Brand fonte: è simile ad un brand ombrello, ma i prodotti hanno ciascuno il proprio nome.
6. Brand “*sponsor*”: ampia varietà di prodotti raggruppata sotto brand di linea o di gamma.

Una rappresentazione gerarchica, dall’alto verso il basso, più semplice dei possibili elementi e livelli⁴⁵ è la seguente:

1. *Company brand* o *corporate brand*: brand aziendale
2. *Family brand*: brand relativo ad una famiglia di prodotti
3. *Individual brand*: brand singolo
4. *Modifier*: modificatore che designa l’articolo o il modello

Le imprese hanno a disposizione diverse opzioni strategiche di branding a secondo del numero di livelli gerarchici. Non solo, ogni organizzazione deve tenere necessariamente conto di alcuni fattori fondamentali come: gli obiettivi aziendali, il comportamento dei

⁴⁴ KAPFERER J. N. *The new strategic brand management. Creating and sustaining brand equity long term*, Kogan Page, I ed., 1992.

⁴⁵ KELLER K. L., B. BUSACCA, OSTILIO M. C., Op. cit., pp.300-301.

consumatori, l'attività della concorrenza, ma deve tenere conto anche della loro natura dinamica nel tempo. Conseguentemente l'impresa ha l'obbligo di vigilare e cercare di anticipare questi cambiamenti per non risultare inadeguata sul mercato.

Nei prossimi sotto-paragrafi vengono approfonditi alcuni modelli di organizzazione strategica del brand. In particolare si farà riferimento all'architettura dei livelli gerarchici, all'estensione e alla gestione del brand nel tempo.

2.1.3 LA BRAND ARCHITECTURE

L'architettura della marca viene definita nella letteratura economica manageriale come “ la struttura organizzata del portafoglio marche dell'impresa che definisce il nome, il numero e i ruoli delle marche che l'impresa detiene in portafoglio e che utilizza per i prodotti che commercializza e per i target a cui si rivolge”⁴⁶.

Nel precedente paragrafo è stata già implicitamente descritta la duplice direzione delle decisioni prese in termini di architettura del brand: orizzontale e verticale.

La prima attiene alle strategie di estensione del brand in termini di natura e numero di prodotti commercializzati dall'impresa con uno stesso brand⁴⁷. La seconda invece attiene alle strategie relative al portafoglio di marche in termini di numero e natura dei brand utilizzati per ciascuna categoria di prodotto⁴⁸.

Nell'ultima decade si è assistito all'esigenza di dare un ordine, soprattutto al livello manageriale, alla gestione delle marche all'interno di un portafoglio di brand aziendale. Molti sono stati gli studi accademici, nella comunità scientifica, che hanno cercato di dare un'importanza strategica alla gestione del portafoglio dei brand, in particolar modo in

⁴⁶ AAKER D. A., JOACHIMSTHALER E., *The Brand Relationship Spectrum: the key to the brand architecture challenge*, California management review vol 42, no. 4, 2000, pp. 8-22.

⁴⁷ KELLER K. L., BUSACCA B., OSTILLO M. C., Op. cit., p.341.

⁴⁸ AAKER D. A., *Strategia di gestione del brand portfolio. Creare rilevanza, differenziazione, energia, leverage e chiarezza*, Franco Angeli, Milano, 2004.

termini del ruolo del singolo brand, di relazioni tra brand⁴⁹ e di relazioni brand-prodotti⁵⁰. Il motivo di questo rinnovato interesse di sistematizzazione risiede nella forte valenza comunicativa che un'architettura strategica dei brand possiede nei confronti delle percezioni, delle scelte e dei comportamenti d'acquisto dei consumatori.

Fra i diversi modelli proposti in letteratura uno di quelli maggiormente accreditato è il *Brand Architecture Strategy Explorer* (BASE)⁵¹. Questo modello partendo dalle teorie della *Strategic Brand Concept*⁵², e dell' *Information Processing*⁵³, individua la strategia di gestione delle marche detenute in portafoglio tenendo presente gli obiettivi comunicazionali, le caratteristiche della domanda e del prodotto offerto che l'impresa ritiene maggiormente importanti⁵⁴. Il modello BASE individua quattro brand architecture strategy a seconda delle categorie di prodotti offerti e dei target a cui l'impresa si rivolge:

- la Corporate brand strategy (*C-branding strategy*);
- la Product brand strategy (*P-branding strategy*);
- la Target group brand strategy (*T-branding strategy*);
- la Product and Target brand strategy (*PT-branding strategy*).

Dalla combinazione di queste strategie il modello individua una strategia derivata, detta Family strategy.

⁴⁹KAPFERER J.N., Op.cit.,1992; KELLER, K. L., *Strategic brand management: Building, measuring, and managing brand equity*, Upper Saddle River, NJ: Pearson/Prentice Hall, 2008; LAFORET, S., SAUNDERS, J., *Managing Brand Portfolio: why leaders do what they do*, in Journal of Advertising Research, vol. 39, 1999, pp.51-66; AAKER D. A., JOACHIMSTHALER E., Op. cit., pp. 8-22; CHAILAN C., *Brands portfolios and competitive advantage: an empirical study*, in Journal of Product & Brand Management, vol. 17, 2008, pp.254 - 264.

⁵⁰ HARISH, R., *The concept and origin of brand architecture: A comprehensive literature survey*, in The ICFAI University Journal of Brand Management, vol. 5, 2008, pp.51-62; OSLER R., *The type-role-purpose brand taxonomy*, in Journal of Brand Management, vol.14, 2007, pp.430-441; STREBINGER A., *Strategic Brand Concept and Brand Architecture Strategy Proposed Model*, in NA - Advances Consumer Research, vol. 31, 2004, pp.656-661.

⁵¹ STREBINGER A., *Ibidem*.

⁵² PARK C. W., JAWORSKI B. J., MACLENNIS D. J., *Strategic brand concept-image Management*, in Journal of Marketing, vol.50, 1986, pp.135-145.

⁵³ EPSTEIN S., *Integration of the cognitive and the psychodynamic unconscious*, in American Psychologist, vol. 49, 1994, pp. 709-724; PETTY R.E., CACIOPPO J.T., *Communication and Persuasion: Central and Peripheral Routes to Attitude Change*, in New York: Springer-Verlag, 1986, pp. 262-265.

⁵⁴ La Teoria dello Strategic Brand Concept distingue tre tipologie di brand concept: funzionale, esperienziale, e simbolico, a cui è stato successivamente aggiunto un quarto, definito relazionale. La teoria dell' Information Processing, invece, distingue la modalità di elaborazione delle informazioni in centrale e periferica.

La *C-branding strategy* prevede un unico brand per tutte le categorie di prodotto offerte dall'impresa e per tutti i target a cui l'azienda si rivolge. Il ruolo che il brand svolge in questa strategia è centrale nelle decisioni di acquisto da parte dei consumatori⁵⁵. Solitamente la *branding strategy* è utilizzata da quelle imprese dotate di un *brand concept* funzionale o al più relazionale, quindi da imprese che rispettivamente offrono prodotti con benefici tecnici superiori, oppure beni e servizi la cui conoscenza tecnica da parte della domanda è molto scarsa e in questo senso il brand contribuisce a ridurre la percezione del rischio al momento dell'acquisto. Un esempio è la strategia adottata da Vodafone⁵⁶ con i marchi "Vodafone Station" e "Vodafone Casa", in cui "Vodafone" è il brand rilevante per il consumatore, mentre "Station" e "Casa" hanno funzioni semplicemente esplicative nello specificare dettagli dell'offerta.

La *P-branding strategy* associa ad ogni categoria di prodotto un brand name differente. In questo caso il driver per le decisioni di acquisto dei consumatori è assunto dalla singola marca legata alla categoria del prodotto offerto. In questo contesto il corporate brand svolge indirettamente solo la funzione di "garante"⁵⁷. Questa strategia è perseguita da quelle organizzazioni che commercializzano prodotti che abbiano differenti caratteristiche esperienziali, per le quali la costruzione di associazioni sensoriali e la raccolta di informazioni legate all'inconscio sono fondamentali⁵⁸. Un buon esempio in tal senso è stata la strategia adottata da Barilla sul mercato convergente della nutrizione farmaceutica (nutraceutica). Barilla, infatti, ha commercializzato questi prodotti con un nuovo brand "*Alixir*", eliminando qualsiasi riferimento grafico, verbale o valoriale con il corporate brand.

⁵⁵ AAKER D. A., JOACHIMSTHALER E., Op. cit., pp.8-22.

⁵⁶ PASTORE A., BARBAROSSA C., *La gestione strategica dell'architettura di marca nei settori convergenti technology driven*, in Italian Journal of Management, vol. 28, 2010, pp. 163-182.

⁵⁷ SKÖLD M., KARLSSON C., *Multibranded Platform Development: A Corporate Strategy with Multimanagerial Challenges*, in Journal of Product Innovation Management, vol.24, 2007, 554-566.

⁵⁸ EPSTEIN S., *The unconscious, the preconscious and the self-concept*, in Psychological perspectives on the Self, vol. 2, 1983, pp. 219- 247.

La *T-branding strategy* prevede la creazione di brand differenti per differenti categorie di prodotti rivolti a target specifici. L'adozione di questa strategia è utilizzata dall'impresa che commercializza prodotti con concept simbolici differenti. Fintanto che la valenza distintiva dei target rimane chiara e ben distinta, la strategia di target group può essere ben applicata.

La *PT-branding strategy* viene utilizzata quando l'impresa associa a ciascun prodotto e a ciascun target un brand name differente. Questa strategia risulta essere la più costosa per l'impresa ma, allo stesso tempo, permette a quest'ultima di gestire molto efficacemente offerte che includono combinazioni di concept simbolici ed esperienziali.

Tra le diverse strategie di branding si riscontra infine la cd. "*Family brand strategy*" che combina le varie strategie architettureali precedentemente esposte a seconda degli obiettivi prefissati dall'impresa e dalle opportunità peculiari offerte dalla combinazione mercato-singola strategia⁵⁹. Questa strategia è adottata molto spesso dalle grandi imprese multinazionali dotate di una vasta gamma di prodotti e mercati di riferimento diversi.

2.1.4 L'ESTENSIONE DEL BRAND E IL CO-BRANDING

Alcune importanti implicazioni strategiche nella gestione del brand, e conseguentemente della brand equity, risiedono nella decisione dell'impresa di utilizzare l'estensione della marca o il co-branding nell'introduzione sul mercato di un nuovo prodotto. L'azienda, infatti, nella fase di lancio di un nuovo prodotto può decidere di sviluppare appositamente un nuovo brand, di ricorrere a una delle marche esistenti di utilizzare una combinazione fra un brand nuovo e uno affermato.

⁵⁹ RAJAGOPAL, SANCHEZ R., *Conceptual Analysis of Brand Architecture and Relationships within Product Category*, in Journal of Brand Management, vol. 11, 2004, pp. 233-247.

Si definisce estensione del brand, o brand *extension*, l'uso di una marca consolidata al fine di identificare un nuovo prodotto. Il “*parent brand*” o “*marca madre*”⁶⁰ è la marca da cui ha origine l'estensione.

Farquhar⁶¹ suddivide le estensioni di brand in due grandi categorie generali: le estensioni di linea e le estensioni di categoria. Le estensioni di linea, o *line extension*, si hanno quando un'impresa decide di utilizzare un brand esistente per attribuire un nome ad un nuovo prodotto, inserito in una categoria di prodotti già commercializzati dall'impresa e rivolto ad un nuovo segmento di mercato. Le estensioni di categoria, o *category extension*, si verificano quando le imprese utilizzano una marca esistente per denominare una nuova categoria di prodotti.

Per realizzare un'estensione di marca, Tauber⁶² esperto di branding, individua sette diverse strategie generali, consistenti nell'introdurre:

- lo stesso prodotto in una forma diversa;
- prodotti che contengono il sapore, l'ingrediente o la componente distintiva del brand;
- prodotti complementari a quelli del brand;
- prodotti rilevanti per i clienti del brand;
- prodotti che traggono vantaggio dall'esperienza sviluppata dall'azienda;
- prodotti che riflettano il beneficio o il carattere che contraddistinguono il brand;
- prodotti che traggono vantaggio dall'immagine distintiva o dal prestigio del brand.

⁶⁰ APOSTOLOPOULOU, A., *Brand extensions by U.S. professional sport teams: motivations and keys to success*, in Sport Marketing Quarterly, vol. 11, 2002, pp. 205-214.

⁶¹ FARQUHAR P. H., *Managing brand equity*, Marketing Research, vol. 1, 1989, pp.24-33.

⁶² TAUBER E.M., *Brand leverage: strategy for growth in a cost control world*, in Journal of Advertising Research, vol. 31, 1988, pp. 26-30.

Quando un'impresa decide di intraprendere una strategia di estensione della marca deve obbligatoriamente tenere presente aspetti che possono produrre indiscussi vantaggi e altri che possono provocare ingenti danni al valore del *parent brand*.

Per quanto riguarda i possibili vantaggi derivanti dalla *brand extension*, essa contribuisce a ridurre i costi di introduzione e di follow-up in fase di lancio di un nuovo prodotto. L'impresa potrà, infatti, contare sullo sfruttamento del proprio capitale di immagine della marca esistente, nonché sviluppare sinergie di natura produttiva, distributiva e comunicativa. In questo modo i costi di natura diretta legati, ad esempio, alla definizione della *brand identity*, allo sviluppo del brand name, del logo, del packaging, alle continue ricerche di marketing, potrebbero essere ridotti se non addirittura eliminati. Anche i costi di natura indiretta potrebbero ridursi drasticamente grazie allo sviluppo di importanti sinergie generate dall'estensione. Oltre a risparmiare su queste tipologie di costi, l'impresa può facilitare, da una parte, l'accettazione del nuovo prodotto e, dall'altra, può generare feedback positivi rispetto alla marca di origine e a se stessa nel suo complesso.

Per ciò che concerne i rischi potenziali, forse, il più pericoloso è lo svilimento dell'immagine di marca e il conseguente indebolimento della *brand equity*. Ma non vanno dimenticati i rischi legati a) alla distruzione di asset invisibili generati dalla marca madre, a seguito di associazioni sconvenienti o indesiderate; b) alla perdita di opportunità connesse a nuovi prodotti e allo sviluppo di nuovi brand; c) all'ingente perdita finanziaria e d) alla "cannibalizzazione" delle vendite della marca originaria.

Nonostante Kapferer⁶³ sottolinei la limitata fiducia nella brand extension da parte delle imprese di marche locali o di vecchia data, Murphy⁶⁴ descrive il processo di sviluppo di nuove marche come "*estremamente costoso, altamente rischioso, e che richiede molto tempo*".

⁶³ KAPFERER J. N., *Op. cit.*, 2004.

⁶⁴ MURPHY J. M., *Brand strategy*, Upper Saddle River, Prentice-Hall, 1990.

Apostolopoulou⁶⁵ in uno studio effettuato negli Stati Uniti, individua sei chiavi per una brand extension di successo:

1. la persistenza della marca madre;
2. l'idoneità percepita fra la marca madre e il prodotto oggetto di estensione;
3. il supporto promozionale e il posizionamento della marca estesa;
4. la qualità del nuovo prodotto;
5. la strategia di distribuzione;
6. la gestione dell'estension.

È importante sottolineare, in particolar modo, l'ultimo di questi sei aspetti che conducono al successo di una strategie di estensione della marca. Infatti la brand extension deve essere valutata dall'impresa non tanto come una semplice strategia di riduzione dei costi diretti o indiretti, ma come strada per aumentare il capitale relazionale di lungo periodo. Contemporaneamente bisogna, in un'ottica di breve periodo, monitorare costantemente l'impatto della strategia sul mercato introducendo, se necessario, eventuali correttivi operativi.

Quando un'impresa decide di creare per un nuovo prodotto associazioni derivanti dalla combinazione di altre marche esistenti, della stessa o di altre aziende, dà vita ad una strategia di co-branding o brand alliance. Questa pratica ormai consolidata in diversi settori -si pensi al coinvolgimento dei brand nelle alleanze fra linee aeree- permette alle imprese partecipanti di raggiungere un posizionamento unico e convincente del prodotto, grazie alla molteplicità di marche forti ed interessanti, riducendo i costi di introduzione sul mercato. Inoltre questa strategia può risultare per le imprese uno strumento prezioso per maturare esperienze organizzative, incrementare le vendite nei mercati target, sfruttare le brand equity altrui, aumentare i punti di accesso sui mercati e creare un prodotto distintivo

⁶⁵ APOSTOLOPOULOU, A., *Op. cit.*, pp. 205-214.

specialmente in categorie di prodotti caratterizzate da scarsa differenziazione. Le alleanze tra brand se progettate e gestite in modo poco appropriato possono comportare ingenti svantaggi. In primo luogo queste operazioni comportano nella mente dei consumatori elevate attese che se non corrisposte da performance soddisfacenti possono provocare ripercussioni negative sulle marche coinvolte.

Altri rischi importanti per le imprese sono rappresentati dall'eccessiva perdita di controllo del brand e il pericolo di sovrapposizioni mentali che distruggono e penalizzano il trasferimento delle associazioni legati ai brand da parte dei consumatori. Per ridurre i rischi legati al co-branding e sfruttare al massimo le opportunità che da esso derivano è necessario combinare brand dotati di associazioni forti, favorevoli e utili, con un buon grado di consapevolezza e soprattutto con una compatibilità dal punto di vista logico⁶⁶. Non a caso diversi autori⁶⁷ hanno sottolineato come nel co-branding siano fondamentali valutazioni di ordine strategico e operativo in cui occorre individuare la giusta combinazione di valori, capacità e obiettivi delle marche coinvolte da una parte e definire aspetti legali, finanziari e di marketing dall'altra.

2.1.5 LA MARCA NEL TEMPO: RAFFORZARE O RIVITALIZZARE UN BRAND?

Il brand essendo l'elemento chiave del rapporto relazionale tra il prodotto offerto dall'impresa e i suoi clienti deve essere gestito nel tempo. Perché, come ogni tipologia di relazione che cambia nel tempo, così anche la gestione del brand, tramite la costante rivisitazione dei programmi di marketing, deve essere in grado di mantenere vivo questo rapporto con i consumatori. In quest'ottica, necessariamente di lungo periodo, di gestione attiva della marca nel tempo, l'impresa deve sviluppare la capacità di valutare le

⁶⁶ KELLER K. L., B. BUSACCA, OSTILIO M. C., *Op. cit.*, pp.261-264.

⁶⁷ BERTOLI G., BUSACCA B., *Co-Branding e valore della marca*, 3ed. congresso internazionale "Le Tendenze del Marketing", Università Ca' Foscari, Venezia, 28-29 Novembre 2003.

ripercussioni positive o negative di ciascuna decisione su quelle successive. Il prevedere, però, la reazione dei consumatori è un'operazione tutt'altro che semplice.

L'elemento forse più importante per rinvigorire il brand è la coerenza della attività di marketing che lo sostengono⁶⁸. Per un brand contare su un'azione positiva quantitativa e qualitativa dei piani di marketing significa riuscire a comunicare il proprio significato in modo adeguato, spiegare i vantaggi che è in grado di offrire, i bisogni che riesce a soddisfare, cosa rende i prodotti che rappresenta superiori agli altri e come riesce a promuovere associazioni forti, favorevoli e uniche.

Essere coerenti da un punto di vista del marketing non significa astenersi nel modificare i programmi legati a questa funzione aziendale. Al contrario, molto spesso, gestire in modo razionale un brand impone il cambiamento di questi programmi al fine di perseguire la direzione strategica stabilita. Nel corso del tempo, per esempio, possono essere necessarie, se non addirittura obbligatorie, variazioni di determinate caratteristiche del prodotto, del prezzo, di campagne pubblicitarie, di operazioni di gestione del brand. La chiave del successo di molte imprese con marche leader nel settore è quella di possedere un atteggiamento flessibile con un posizionamento strategico assolutamente coerente che si esplicita nella capacità di modificare le proprie tattiche nei programmi di marketing con l'obiettivo di ricreare nel tempo le stesse strutture cognitive nella mente dei consumatori.

Un altro aspetto importante che l'impresa deve essere in grado di sviluppare per rafforzare il brand nel tempo è la capacità di far leva sulla brand equity per ricavarne benefici finanziari senza però tralasciare gli sforzi nel potenziarne la sua consapevolezza e immagine. Dalla *brand awareness* (consapevolezza del brand) e dalla brand image (immagine del brand), derivano importanti associazioni che dovrebbero essere protette e alimentate con attenzione.

⁶⁸ KELLER K. L., B. BUSACCA, OSTILLIO M. C., *Op. cit.*, pp. 394-395.

In tal senso è importante distinguere la natura delle associazioni interessate. Ci sono marche le cui associazioni principali riguardano gli attributi fisici e la performance del prodotto, per cui, ai fini della brand equity, la decisione dell'impresa di non investire nelle innovazioni di design, di produzione e di merchandising può risultare fatale. Altre marche sono caratterizzate invece da associazioni simboliche o esperienziali, in questo caso per l'impresa sarà fondamentale investire nell'immagine legata al consumatore tipo e al modo in cui il prodotto viene utilizzato.

Con il passare del tempo, e per svariati motivi, cercare di rafforzare il valore di un brand in difficoltà può non essere sufficiente. In questi casi, per evitare la morte di un brand, l'impresa deve coraggiosamente cercare di rivitalizzarlo o creando nuove fonti di valore o attraverso il recupero di quelle perdute⁶⁹. Alla base di una nuova creazione delle fonti di valore del brand l'impresa deve delineare le nuove strutture cognitive per guidare il riposizionamento. Solo una volta che l'impresa sia riuscita a delineare con chiarezza queste nuove strutture cognitive della marca è possibile che si adoperi per creare nuove fonti di valore o riattivare quelle tradizionali. Keller⁷⁰ individua due approcci con i quali può avvenire la rivitalizzazione del brand:

- l'aumento della profondità e/o ampiezza della consapevolezza del brand;
- l'aumento della forza, della positività e unicità delle associazioni che concorrono a formare la *brand image*.

Agire sulla profondità e/o sull'ampiezza della consapevolezza del brand significa aumentare la capacità dei consumatori di riconoscere e ricordare il brand nel contesto di acquisto e di consumo. Spesso molti problemi dei brand sono legati più all'ampiezza che non alla profondità, ovvero al pensare alla marca in modo limitativo. Per l'impresa può diventare vitale cercare di intraprendere delle strategie per aumentare l'intensità di utilizzo

⁶⁹ KELLER K. L., B. BUSACCA, OSTILIO M. C., *Op. cit.*, pp.407-414.

⁷⁰ KELLER K. L., B. BUSACCA, OSTILIO M. C., *Op. cit.*, pp.415-417.

della marca e individuare nuovi possibili usi della stessa. In generale è più facile cercare di innalzare il numero di occasioni di impiego che non la loro intensità. In questo ambito l'utilizzo di una comunicazione mirata può risultare decisivo. Essa dovrebbe prevedere la comunicazione dei vantaggi derivanti da un utilizzo più frequente e messaggi che raggiungono i consumatori in momenti molto vicini al loro abituale utilizzo. In altre parole, oltre alla semplice pubblicità di ricordo, l'impresa deve riuscire a ridurre la distanza tra utilizzo percepito e quello reale.

Altro modo per aumentare la frequenza di un brand è quello di individuare nuove applicazioni inedite e diverse del prodotto, si pensi alle aziende alimentari che, per spingere ad utilizzare le loro marche, hanno a lungo proposto nuove e numerose ricette.

Aumentare la forza, la positività e l'unicità delle associazioni che formano l'immagine stessa del brand, significa creare nuovi programmi di marketing che modificano la consapevolezza della marca. Nella pratica questa operazione si traduce in un riposizionamento del brand al fine di creare nuove associazioni positive e neutralizzare quelle negative. In alcuni casi significa stabilire elementi di differenziazione più convincenti, in altri casi, invece, significa trasferire alle marche una "personalità più contemporanea e consona al profilo dell'utente"⁷¹. Non di rado inoltre sono richieste modifiche di elementi del brand, per comunicare cambiamenti del prodotto o dei piani di marketing, a partire dal colore del logo fino al nome della marca, che rimane senza ombra di dubbio l'elemento più complesso da modificare, e la scelta di posizionarsi in nuovi mercati.

2.2 GESTIRE IL *BRAND* IN UN CONTESTO INTERNAZIONALE

Nel primo capitolo sono stati evidenziati i motivi dell'importanza per le imprese, di tutte le dimensioni, di operare attivamente all'estero.

⁷¹ KELLER K. L., B. BUSACCA, OSTILLIO M. C., *Ibidem*.

I motivi che spingono le imprese verso un'espansione internazionale possono essere riassunti in questo modo:

- il rallentamento della crescita e aumento della concorrenza sul mercato interno;
- l'opportunità di crescita e di profitto nei mercati esteri;
- il contenere i costi sfruttando le economie di scala;
- la necessità di diversificare il rischio;
- il prendere atto della mobilità globale dei consumatori.

Il successo, se non addirittura la sopravvivenza, delle imprese è sempre più legato alla loro capacità di sviluppare un profilo internazionale. Hirsch⁷² (Hirsch J.S 1989), esaminando il settore delle bevande alcoliche, ha osservato come le imprese “si vedono chiamate a operare in un contesto internazionale”, con la necessità di “essere presenti in America, Europa, Estremo Oriente”, cercando di avere un “brand universale, una prospettiva di lungo periodo ed elevate risorse finanziarie”. Quanto affermato dall'Autore comporta lo sviluppo di piani di marketing legati al brand su scala sovra nazionale. Gestire le politiche di prodotto, di prezzo, di distribuzione, di comunicazione, dei beni e servizi in ambito internazionale, non è un compito semplice ma il frutto di continue analisi di potenziali vantaggi e svantaggi legati alla gestione standardizzata del marketing a livello globale.

2.2.1 VANTAGGI E SVANTAGGI DI UN PROGRAMMA DI MARKETING GLOBALE

Uno dei principali vantaggi derivanti da un programma di marketing globale riguarda la rilevanza che assume la presenza di economie di scala e di curve di esperienza nella riduzione dei costi unitari derivanti dall'aumento dei volumi produttivi e distributivi.

Un'altra serie di vantaggi da un punto di vista dei costi deriva dall'uniformità dell'offerta sotto il profilo del confezionamento, della pubblicità, della promozione e di

⁷² HIRSCH J.S., *U.S. Liquor Makers Seek Tonic in Foreign Markets*, in Wall Street Journal, 24 October, 1989.

altre attività commerciali. In questo modo, infatti, diviene più semplice ripartire i costi di marketing sui singoli paesi in cui l'impresa commercializza i prodotti.

Da un punto di vista più strettamente legato all'immagine del brand, una piattaforma di marketing globale induce i consumatori a percepire nell'offerta dell'impresa tutta la sua esperienza e la sua validità e contribuisce, in contesti multiculturali, ad assicurare una coerenza dell'immagine del brand. Questi aspetti sono decisivi in termini di aumento del potere di mercato e raggio d'azione dell'impresa.

Infine, da un punto di vista strategico-organizzativo, programmi di marketing globalizzati permettono all'impresa di "rafforzare la capacità competitiva dell'impresa"⁷³ e allo stesso tempo di semplificare coordinamento e controllo delle attività commerciali.

A fronte di numerosi potenziali vantaggi di un programma di marketing globale è bene sottolineare anche diversi possibili svantaggi, la cui maggioranza deriva dalla disattenzione o sottovalutazione delle differenze nazionali e culturali da parte delle imprese.

Molti studi⁷⁴ hanno evidenziato le molteplici forme con le quali possono manifestarsi le differenze fra un paese e l'altro. Di particolare rilevanza risultano le differenze culturali-economiche che sono all'origine delle divergenze dei comportamenti dei consumatori rispetto molte categorie di prodotti. In questo caso più che mai le strategie valide in un paese potrebbero non esserlo in altri.

Importanti differenze potrebbero poi scaturire dalla reazione dei consumatori rispetto alla gestione del marketing mix. Si pensi alle diverse reazioni che i consumatori, appartenenti a sfere socio-culturali diverse, possono avere rispetto a variazioni di prezzo, all'aumento di promozioni e all'utilizzo di diversi canali comunicativi. Lo stesso prodotto

⁷³ LEWIS I. M., *Key Issues in Globalizing Brand: Why there aren't any global OTC Medicine Brands*, in 3 ed. Annual Advertising and Promotion Workshop, Advertising Research foundation, 5-6 febbraio, 1991.

⁷⁴ BARWISE P., ROBERTSON T., *Brand Portfolios*, in European Management Journal, vol.10, 1992, pp. 277-285; CHASE D., P&G: *A Global Comeback*, in Advertising Age, vol.20, 1987, pp. 142-146; SMITH D. C., ANDREWS J., *Rethinking the Effect of Perceived Fit on Customers' Evaluations of New Products*, in Journal of the Academy of Marketing Science, vol. 23, 1995, pp. 4-14.

potrebbe attraversare in paesi differenti un diverso stadio del ciclo di vita. Anche il brand, per svariati motivi, anche politici, potrebbe essere percepito diversamente da un'area del globo ad un'altra.

Non va inoltre dimenticato il mutare delle differenze delle strategie competitive nei diversi mercati. In Europa, per esempio, essendo la spedizione delle merci meno complessa rispetto ad altri Paesi si assisterà ad una concorrenza più intensa.

Non vanno infine sottovalutate le differenze riguardanti i quadri normativi, le infrastrutture e le procedure amministrative. Si pensi ad esempio alle restrizioni legali in continua evoluzione con le quali le imprese devono misurarsi nelle campagne di comunicazioni globali, o alle difficoltà che queste devono affrontare a livello distributivo e di commercio al dettaglio a causa di forti disparità infrastrutturali internazionali. Queste differenze possono mettere senza dubbio in crisi un programma di marketing globale standardizzato.

In altre parole l'impresa nella gestione internazionale di programmi di marketing e quindi di brand deve essere in grado di affrontare, strategicamente e coerentemente alle proprie possibilità organizzative finanziarie, il tema della scelta fra standardizzazione e adattamento.

2.2.2 STANDARDIZZAZIONE E ADATTAMENTO

Quando le aziende intraprendono una gestione globale del brand, e quindi una gestione dei programmi di marketing su scale sovra nazionale, devono determinare il grado di standardizzazione della propria offerta, sapendo che questa scelta comporterà forti impatti sulle loro strutture e processi.

La standardizzazione prevede un posizionamento strategico dell'impresa e quindi delle politiche di marketing, analogo per tutti i Paesi in cui essa è presente. I possibili vantaggi derivanti da questo tipo di strategia riguardano⁷⁵:

1. lo sfruttamento delle economie di scala;
2. lo sfruttamento delle economie di apprendimento;
3. un'immagine unitaria del brand;
4. un maggior potere contrattuale nei confronti dei distributori e dei fornitori di materiali e servizi;
5. la possibilità di estendere a ulteriori nuovi mercati il prodotto globale.

Ted Levitt, dell'università di Harvard, nel 1983 ha sostenuto nel suo articolo *"The Globalization of Markets"*, la necessità delle imprese di operare in modo globale, essendo il mondo diventato un grande mercato. L'Autore, infatti, affermava che "pur personalizzando i loro prodotti per particolari segmenti di mercato, le aziende sanno che per avere successo in un universo caratterizzato da una domanda omogenea occorre ricercare le opportunità di vendita in segmenti analoghi sparsi per il mondo e realizzare le economie di scala necessarie per competere".

Levitt, partendo dal presupposto che la contrazione del globo derivante dal ruolo integratore della tecnologia nella produzione e nella comunicazione, dalla convergenza delle esigenze dei consumatori, in altre parole, dalla globalizzazione, impone alle imprese di virare verso un'offerta globale di prodotti standardizzati.

In particolare, da un punto di vista più focalizzato sul brand, questa strategia permette di raggiungere risparmi comunicativi, di aumentare la fidelizzazione e la percezione dei clienti rispetto la forza competitiva e l'affidabilità dei prodotti.

⁷⁵ RESCINOTTI R., MICHELA M., *Il marketing nelle imprese internazionali*, in CAROLI M. G. (a cura di), *Gestione delle imprese internazionali*, McGraw-Hill, Milano, 2012, p.306.

La strategia di adattamento locale prevede, invece, un posizionamento e politiche di marketing differenziate in relazione al Paese o all'area Paese di destinazione⁷⁶. Questa strategia cerca di migliorare la soddisfazione della domanda attraverso istanze locali dei programmi di marketing. In particolare i vantaggi legati alla strategia di adattamento locale sono:

1. la possibilità di diversificare l'impegno economico nelle diverse aree;
2. la possibilità di offrire prodotti su misura rispetto alle esigenze e ai comportamenti di acquisto dei clienti;
3. la possibilità di focalizzare gli investimenti di ricerca e sviluppo nel lancio di nuovi prodotti tagliati sulle esigenze della domanda locale.

La scelta tra i due modelli di posizionamento strategico dipende da variabili interne ed esterne all'impresa⁷⁷. Le variabili interne fanno riferimento alla capacità produttiva dell'impresa e al suo potere di mercato. Le variabili esterne riguardano, invece, le condizioni ambientali, le caratteristiche del settore, il contesto competitivo, i comportamenti di acquisto, le politiche dei governi e la normativa locale. Carl Spielvogel (Presidente e CEO agenzia pubblicitaria Backer Spielvogel Bates) mettendo in luce le criticità del modello di standardizzazione ha affermato: "Ci sono più o meno due prodotti che si prestano a un marketing globale- e uno è la Coca-Cola", proprio per voler sottolineare che solo, e non sempre, la Coca-Cola riusciva ad intraprendere una tale strategia.

Sempre più spesso le imprese mirano a conseguire in modo simultaneo i vantaggi derivanti dalla standardizzazione e dall'adattamento, in modo da conciliare gli obiettivi globali con le esigenze locali. Si pensi, per esempio, alla Coca-Cola che nel tempo ha sentito sempre più l'esigenza di "Pensare localmente, agire localmente". Questo perché le imprese

⁷⁶ RESCINTI R., MICHELA M., *Ibidem*.

⁷⁷ RESCINTI R., MICHELA M., *Ibidem*.

perseguono sempre con maggior decisione il duplice obiettivo di ottenere un legame più saldo fra l'azienda e il singolo mercato, e operare con un marketing più mirato. L'esperto di branding Robert Kahn ha sottolineato che "la gestione globale non è sinonimo di un brand identico dappertutto, bensì di una strategia complessiva che ottimizzi l'efficacia della marca nei mercati locali, regionali e internazionali". In altre parole l'operare a livello internazionale può richiedere un coordinamento centralizzato e unitario del marketing ma se viene effettuato nel rispetto dei costumi e delle tradizioni locali, non necessariamente comporta l'utilizzo dello stesso brand (ad esempio con nome e confezione uguale). Numerosi sono gli esempi di aziende che sono riuscite a standardizzare l'offerta e allo stesso tempo adattarla alla specificità dei contesti locali. Si pensi agli sforzi compiuti in questa direzione da parte di McDonald's.

I modi di attuare questa strategia di equilibrio fra standardizzazione e adattamento sono diversi. Le grandi imprese attuano, per esempio, delle strategie cosiddette di "glocalizzazione"⁷⁸, che possono essere attuate, o fissando la *brand identity* e il "*look and feel*" adattando alcuni aspetti delle politiche operative di marketing, oppure elaborando strategie di brand leadership globale, nelle quali vengono utilizzati più brand forti, nei diversi Paesi obiettivi, coordinati al livello centrale per creare e sviluppare sinergie sui vari mercati⁷⁹.

Un altro modo per perseguire gli obiettivi di questa strategia consiste nell'individuare e coprire segmenti transnazionali di domanda, caratterizzati da peculiarità simili sotto il profilo dei comportamenti di acquisto e di consumo. Questi segmenti, quasi globali, permettono alle imprese di standardizzare, in modo indiretto, la propria offerta, rispondendo alle esigenze specifiche di tali segmenti internazionali.

Infine, l'equilibrio tra standardizzazione e adattamento locale può avvenire tramite l'identificazione di cluster territoriali su scala sovra nazionale, che consentono alle imprese

⁷⁸ RESCINOTTI R., MICHELA M., *Op. cit.*, p. 307.

⁷⁹ AAKER D. A., *La gestione strategica del mercato*, Etas, Milano, 2006.

che aderiscono, di aggregare la propria offerta in modo tale da raggiungere quote di domanda molto più elevate rispetto a quelle che si potrebbero raggiungere in una singola nazione.

2.2.3 GESTIRE UN *BRAND* GLOBALE

Quando un'impresa gestisce un brand a livello internazionale deve avere chiare alcune indicazioni e alcuni principi fondamentali per il perseguimento dell'aumento della brand equity. In particolare una strategia di branding globalizzata non può prescindere dall'individuazione delle differenze nel comportamento dei consumatori nei vari mercati di riferimento, e dal conseguente adattamento del programma di branding. È necessario che l'impresa capisca innanzitutto come i consumatori conoscono e percepiscono il brand, quale sia il loro comportamento di acquisto e di uso del prodotto e soltanto successivamente prenda in esame le strategie di marketing e le associazioni secondarie su cui fare leva.

Al fine di creare una customer-based brand equity, l'impresa deve adempiere a quattro fasi⁸⁰:

1. sviluppare l'ampiezza e la profondità della consapevolezza del brand;
2. stabilire associazioni forti, favorevoli e uniche;
3. suscitare reazioni positive sul piano cognitivo e affettivo;
4. promuovere un rapporto intenso e attivo con la marca.

A sua volta il compimento di queste quattro fasi implica la costruzione di sei punti del brand altrettanto importanti: la rilevanza, la performance, l'immagine, i giudizi, le sensazioni e la risonanza del brand.

Per quanto riguarda la creazione della rilevanza di un brand internazionalizzato, è fondamentale l'ordine di introduzione dei prodotti. Quest'ordine risulta così importante

⁸⁰ KELLER K. L., B. BUSACCA, OSTILLIO M. C., Op. cit., p.452.

perché contribuisce, in modo rilevante, a dare ai consumatori una rappresentazione differente del brand in termini di prodotti, benefici forniti e bisogni soddisfatti.

Un discorso diverso deve essere fatto per la performance e l'immagine del brand. La prima è molto legata alla composizione effettiva del prodotto. Molto spesso, infatti, la funzionalità del prodotto rimarrà relativamente costante nonostante alcuni attributi specifici rispetto al Paese di origine. Questo fatto determinerà una performance relativamente omogenea.

Differentemente per ciò che concerne le associazioni all'immagine del brand, esse cambiano a seconda del mercato di riferimento. L'impresa deve essere abile nel gestire, e nel caso rimodellare, l'immagine del proprio brand a seconda dei vari contesti.

Il giudizio che i consumatori dei nuovi mercati sviluppano riguardo al brand è decisivo. L'impresa deve utilizzare ogni tecnica che è in suo potere per plasmare nel modo più opportuno l'immagine del proprio brand, in modo tale da ottenere un giudizio esterno il più possibile positivo. La buona qualità, la credibilità, la considerazione e la superiorità sono tutti elementi che devono trasparire ed essere trasmessi in modo repentino e adeguato, pena perdita di competitività.

Uno degli aspetti più importanti nella gestione strategica del brand a livello internazionale è la fusione equilibrata fra emozione e sensazione. Forse è anche uno degli aspetti maggiormente complessi da comprendere per i branding manager. È vero, infatti, che cercare di combinare adeguatamente canali sensoriali (sensazioni) e componenti cognitive e motivazionali, risulta estremamente arduo. Significa, inoltre, che l'impresa riesce a conciliare emozioni interiori (persistenti e private) ed emozioni esteriori (immediate ed esperienziali).

Creare risonanza in nuovi mercati significa, infine, che l'impresa deve sviluppare la capacità di far comunicare i consumatori tra di loro e di far conoscere e sperimentare il brand in modo attivo a tutti i suoi clienti.

In questo ambito il ruolo del marketing on-line è diventato sempre più importante. Altrettanto importante è evitare di credere che da solo il marketing via web possa assolvere il ruolo di saldatore del legame fra consumatore e marca. Limitarsi a compiere sforzi digitali di marketing, tralasciando altre leve più "tradizionali" può risultare insufficiente per stabilire vicinanza e suscitare la fedeltà intensa con i clienti.

Solo una volta che l'impresa abbia stabilito in modo chiaro questi elementi, e abbia colte le differenze e le analogie socio-culturali di aree diverse, è possibile determinare una gerarchia di associazioni al brand che possono, o non possono, essere comuni a tutti i mercati.

2.2.4 BRANDING BRIEF: NATUZZI IL "LUSSO ACCESSIBILE"

Natuzzi è un esempio d'impresa artigiana che è riuscita a internazionalizzarsi e a gestire il proprio brand oltre confine in modo veramente efficace.

Nata nel 1959 nella città di Taranto, dal suo fondatore Pasquale Natuzzi, come piccola bottega dedicata alla produzione di poltrone e divani per il mercato locale, oggi Natuzzi è uno tra i produttori più importanti al mondo nel settore del mobile imbottito in pelle. Buona parte del suo successo è dovuta a un continuo rinnovamento del processo di internazionalizzazione che continua ancora oggi dal 1985.

Questo ha comportato nel tempo un'attenta gestione dei suoi brand. Oggi il gruppo Natuzzi ha focalizzato la propria offerta sulla produzione e distribuzione di poltrone, sofà e tutti gli accessori per il living room, cercando di trasformare questi prodotti in una nicchia di beni di "lusso accessibili". Per realizzare questa strada, che ha portato il gruppo negli ultimi anni a incrementare notevolmente il proprio fatturato e utile netto, l'impresa ha deciso di presentarsi sul mercato con due brand: Natuzzi e Italsofa.

Il primo fa riferimento ad un target medio-alto sia sul mercato domestico, sia su quelli internazionali. Il secondo, invece, è stato creato per presidiare una fascia medio-bassa del mercato internazionale.

Il motivo alla base di questa scelta è stato l'inasprimento della concorrenza sui mercati esteri, soprattutto a causa della produzione di quei paesi in via di sviluppo che riescono ad esportare contenendo al massimo i costi di produzione. L'impresa non ha rinunciato alla qualità e allo stile che la contraddistingueva ma ha sentito l'urgente necessità di fornire, sui mercati internazionali, un prodotto con un numero di modelli, colori e rivestimenti minori, a prezzi più competitivi senza tradire il gusto italiano per il design e la qualità, che il brand, con il suo nome, Italsofa, aiuta ad imprimere nella mente dei consumatori.

Così facendo Natuzzi è riuscita a creare un brand globale unico e coerente in tutto il mondo, anche grazie ad una distribuzione caratterizzata da spazi di vendita uniformi in tutti i Paesi dove commercializza i propri prodotti⁸¹.

2.3 LUSO, BRAND E MADE IN ITALY

2.3.1 IL PAESE DI ORIGINE: UNA "GARANZIA" PER IL BRAND

Un aspetto molto importante per le imprese italiane, in particolar modo per quelle del settore moda e del lusso, sono le associazioni secondarie che il brand sviluppa grazie al luogo di provenienza. Il "bel Paese" è caratterizzato dalla presenza di molte imprese che,

⁸¹ OSTILLO M.C., *Case study: Industrie Natuzzi*, SDA Bocconi, 1992; Il Sole 24 Ore, 25 ottobre 2004; Repubblica, 28 aprile 2003.

nel corso della loro storia, sono riuscite a creare forti brand, ai quali il consumatore attribuisce aggettivi come l'unicità e la bellezza ma con i quali, soprattutto, identifica il Paese di origine. Si pensi per esempio ai marchi Armani, Gucci, Tod's, e altri, per cui nessun individuo metterebbe in dubbio la loro italianità.

La storia, la cultura e i valori, sono le radici storiche del Made in Italy, che non possono essere comprate, né tantomeno copiate. Esse sono il frutto millenario delle tradizioni di un'incredibile varietà di popoli che, nei secoli, sono venuti in contatto con gli abitanti del suolo italiano. Il groviglio di questa matassa socio-culturale, ha mantenuto alcuni tratti distintivi, come la ricerca del bello e del ben fatto, la creatività, il genio e la sregolatezza, l'eleganza e la funzionalità. Questi aspetti inevitabilmente hanno caratterizzato le imprese italiane e la loro offerta, ma allo stesso tempo sono entrate nella mente e nel cuore dei consumatori in tutto il mondo.

Il fenomeno del *country branding*, che riguarda anche altre importanti nazioni come la Francia e gli Stati Uniti, è riassumibile nella capacità che la marca ha di costruire la fiducia dei consumatori in base all'identità e all'immaginario della sua nazione di origine. Non a caso l'immagine di un paese e di una marca si rinforzano l'una con l'altra⁸². Quest'ultimo aspetto, in particolare, può essere visto positivamente ma, al suo interno, può nascondere anche lati oscuri.

Il forte legame fra il brand e la sua origine geografica può portare anche, in caso di eventi e circostanze nefaste, a modificare negativamente la percezione dei consumatori. Questo "patriottismo", se gestito in modo scontato e approssimativo, rischia di risultare frammentario ed eccessivamente sfruttato⁸³. Detto questo, è innegabile come "l'immagine positiva di una nazione, può migliorare la percezione commerciale di una marca"⁸⁴. In

⁸² CORBELLINI E., SAVIOLO S., *La scommessa del Made in Italy e il futuro della moda italiana*, Etas, Milano, 2004, p.22.

⁸³ KELLER K. L., B. BUSACCA, OSTILIO M. C., *Op. cit.*, p.260.

⁸⁴ CORBELLINI E., SAVIOLO S., *Ibidem*.

questo senso il branding nazionale può essere lo spartiacque che separa i prodotti e i servizi di un'azienda, da quelli delle altre imprese nell'oceano della competizione globale, in particolar modo nel settore del lusso, dove la ricerca della legittimazione al premium price ha, nella rivendicazione del proprio Paese di origine, una delle chiavi di volta fondamentali per attrarre nuovi clienti.

Oggi più che mai lusso, brand e Made in Italy, sono aspetti strettamente legati fra di loro, perché nell'era di Internet e della globalizzazione, in cui virtualmente non esistono più barriere fisiche e ideologiche, i "cittadini del mondo" avvertono l'importanza simbolica dei brand in quanto rappresentanti di origini e identità culturali diverse che possono essere vissute tramite l'acquisto dei prodotti che simboleggiano. Infondo il connubio di questi tre fattori permette ai consumatori, nei più disparati angoli della Terra, di identificarsi in un modo di essere e di vedere le cose in una prospettiva armonica ed elegante.

In altre parole il brand legato al Made in Italy permette di trasformare l'acquisto di un prodotto italiano, in particolare nei prodotti legati alla moda e al lusso, nell'accesso a una comunità caratterizzata dal bello e dal buon gusto.

2.3.2 IL LUSO: ECCELLENZA, ESCLUSIVITÀ E GESTIONE DEL SOGNO

Nel tempo il termine "lusso" è stato definito in molti modi diversi e non sempre omogeneamente. È vero che il desiderio del lusso accompagna l'uomo fin dai tempi più antichi ma, mentre inizialmente il lusso si esplicitava in un mercato specialistico e per pochi, oggi, invece, si declina in un mercato globalizzato, trasversale e molto più accessibile.

Quanto appena riferito ha contribuito a rendere più complessa la definizione di lusso. Gli economisti, per esempio, definiscono il lusso come l'elevata positività dell'elasticità della domanda di alcune categorie di prodotti rispetto al reddito pro capite.

Differentemente i sociologi individuano nel lusso un processo di stratificazione sociale. O, ancora, gli aziendalisti, utilizzando il termine lusso, si riferiscono a determinate industrie e a strategie di marca che hanno l'obiettivo di creare valore intangibile.

Per cercare di essere il più possibile completi, se mai sia possibile in questo campo essere esaustivi, va detto che la definizione del lusso comprende più livelli: semantico-concettuale, come sistema competitivo, e come marchio⁸⁵.

Secondo una definizione semantica, il lusso deriva dalla parola latina "*luxus*", che significa "abbondanza di cose deliziose" ma può essere ricondotta anche al termine greco "*lox-os*", da cui "crescere eccessivamente", e quindi "eccesso" in generale. In particolare da "*luxus*" deriva il termine "*luxuria*", che descrive tutto ciò che può essere ricondotto all'esuberanza, alla profusione, al vizio e alla voluttà. Si può intuire allora come il lusso comprenda, contemporaneamente, un aspetto maggiormente positivo, legato allo splendore e all'unicità, e un altro più negativo, che riconduce alla viziosità e alla ridondanza.

Spostandosi verso una definizione più concettuale, è utile osservare l'evoluzione storica del significato di lusso⁸⁶. In particolare da una definizione di concetto di lusso associata alla vita pubblica, nell'antichità il lusso richiamava alla sacralità e divinità, si è passati, nel corso dei secoli, ad una definizione legata sempre più alla sfera individuale, che comprende identità personale, ricerca di emozione e gratificazione.

Da un punto di vista più esteso il termine lusso è utilizzato per descrivere una particolare tipologia di industria, caratterizzata da una peculiare complessità di struttura e dimensione. In particolare i vettori che definiscono l'alto grado di complessità nel lusso sono: il numero di settori, la tipologia di clienti, i mercati serviti, la struttura dei canali distributivi. Le aziende che operano nell'industria del lusso trattano, infatti, molte categorie merceologiche, dall'abbigliamento alla gioielleria, dagli accessori in seta e pelle agli oggetti

⁸⁵ CORBELLINI E., SAVIOLO S., *L'esperienza del lusso. Mondi – Mercati – Marchi*, Etas, Milano, 2007, pp.7-9.

⁸⁶ LIPOVETSKY G., ROUX E., *Le luxe éternel. De l'âge du sacré au temps des marques*, Gallimard, 2003, p.59.

per la casa, spesso con diversi marchi e modelli di business. Si rivolgono a clienti facoltosi ma anche, e in modo sempre più frequente, ai clienti “aspirazionali”, che durante i periodi di espansione economica acquistano beni che non si potrebbero permettere. Anche la struttura dei canali distributivi è altrettanto complessa. Le aziende operanti nel settore del lusso devono scegliere e gestire la distribuzione fra canali indiretti (*wholesale*), diretti (*retail*) e transnazionali.

Esiste inoltre un punto di vista, utilizzato dagli aziendalisti e dagli analisti finanziari, che definisce il lusso come un’industria caratterizzata da una forte *brand-intensity*, cioè con un peso preponderante del marchio rispetto al valore totale degli asset aziendali, in cui la definizione e la gestione del brand da parte dell’impresa è determinante. È come se il marchio divenisse sinonimo di lusso, inteso come prestigio. Non a caso alcuni studi in materia⁸⁷ distinguono il “*luxury brand*” dal “*prestige brand*”, dove il prestigio fa riferimento a una percezione di status positivo del brand in base alla sua lussuosità, qualità, performance, mentre il “*luxury*” è definito in base alle percezioni soggettive in termini di estetica e sontuosità. In quest’ottica è interessante notare come il marchio di lusso sia stato definito come “*un sistema coerente di eccellenze*”⁸⁸. Indipendentemente dalla categoria di prodotti, i marchi di lusso hanno tutti, nello stesso momento, tratti distintivi ed eccelsi. Un immaginario forte, un prezzo elevato, un’originalità creativa e allo stesso tempo innovativa, una qualità senza compromessi, una distribuzione selettiva, un servizio qualificato e una comunicazione d’élite, sono gli elementi che un marchio di lusso, in qualsiasi settore specifico, riesce condensare in modo armonico.

In conclusione, forse oggi più che mai, il lusso può essere definito come la materializzazione di un’ “esperienza”, che combina innovazione e prodotti al di fuori del

⁸⁷ DUBOIS B., CZELLAR S., *Prestige Brands or Luxury Brands?*, 31st European Marketing Academy Conference Proceedings, in European Marketing Academy, 2002, pp.4-5.

⁸⁸ CORBELLINI E., SAVIOLO S., *L’esperienza del lusso...*, cit., p. 25.

comune, ma che soprattutto custodisce e gestisce nel modo più esatto il sogno che fa da ponte fra il creatore del prodotto e i suoi acquirenti.

2.3.3 I CLIENTI DEL LUSSO

Il mercato del lusso è oggi sempre più trasversale.

L'aumento della soggettività dell'esperienza fa sì che il lusso non possa essere fruito in modo omogeneo. Il cliente del lusso è sempre più caratterizzato da elementi di eterogeneità (età anagrafica, stili di vita, fasce di reddito).

Le aziende che operano nel settore del lusso devono tenere necessariamente presente questo fatto, e devono essere in grado di parlare tutti i linguaggi di un mercato i cui clienti sono molte cose contemporaneamente. I mix motivazionali alla base dell'acquisto di un prodotto di lusso non si riferiscono più solamente a una stratificazione sociale ma sono volti a soddisfare bisogni personali di autorealizzazione, piacere, esperienza e divertimento. Allora, per individuare il cliente del lusso, più che contrapporre segmentazione per stili di vita e fasce di età, risulta maggiormente efficace quella che integra dati oggettivi (importo, frequenza, e numero di articoli legati all'acquisto) con l'osservazione di attitudini soggettive (acquisti di impulso, pianificati etc.). Incrociando tale segmentazione con il posizionamento del prodotto e servizio offerto, è possibile ottenere un'analisi più mirata e allo stesso tempo approfondita. Così l'impresa è in grado di aumentare e migliorare la conoscenza dei propri clienti che le permette di evitare lo scostamento tra target obiettivo e consumo reale, in modo da perseguire strategie di marketing personalizzate, ottimizzare il livello e il ritorno degli investimenti, aumentare il livello di fidelizzazione dei clienti top, aumentare la frequenza di acquisto e lo scontrino medio, sfruttare le opportunità di *cross e up selling*.

Di seguito vengono elencate alcune delle tendenze più attuali nel campo del lusso, fornite dalle ricerche condotte dalla società Ledbury Research⁸⁹ (Società di consulenza operante da anni nello studio dei marchi di lusso):

- consumi cospicui: in questa categoria rientrano i clienti tradizionali del lusso ostentativo, spinti dagli snob e *bandwagon effect*⁹⁰;
- stravaganza selettiva: segmento di clientela appartenenti a classi medie con la cultura del lusso ma poveri di patrimonio, che acquistano i prodotti di lusso occasionalmente;
- possesso frazionato: questa tendenza indica il fenomeno per cui il prezzo di ingresso di beni, un tempo riservati a pochi, si è abbassato notevolmente attraverso l'affitto e la condivisione;
- edonisti: clientela il cui principale motore della scelta all'acquisto è il piacere personale legato all'esperienza di consumo;
- pionieri: categoria di clienti che sceglie il lusso quando associato al concetto di novità;
- austerità cospicua: rientrano in questa categoria i clienti per i quali la dimensione etica è spesso il driver di acquisto (comunica il passaggio da “vorrei ma non posso” a “potrei ma non voglio”);
- paradosso “*snob-slob*”: fenomeno per il quale, studiosi e sociologi⁹¹, si distinguono i consumatori delle classi alte, denominati omnivori, da quelli delle classi basse, denominati univori, rispettivamente per un maggior numero di tolleranza e gusti.

2.3.4 IL BRANDING NEL LUSSO TRA PASSATO E FUTURO

La gestione del brand, nel lusso come in altri settori, ha avuto da sempre la finalità di impattare positivamente sulle vendite e sulla quota di mercato. Il modo di generare queste

⁸⁹ [http:// www.ledburyresearch.com](http://www.ledburyresearch.com)

⁹⁰ H. LEIBENSTEIN, *Bandwagon, Snob, and Veblen Effects in the Theory of Consumers' Demand*, in *The Quarterly Journal of Economics*, vol. 64, 1950, pp. 183-207.

⁹¹ PETERSON R. A., KERN R. M., *Changing Highbrow Taste : from Snob to Omnivore*, in *American Sociological Review*, vol. 61, 1996, pp. 900-907.

ultime positività, è cambiato molto nel corso del tempo. In passato le aziende del lusso si concentravano esclusivamente sulla qualità del prodotto: il marchio serviva al più ad esplicitare il nome dell'imprenditore o della famiglia.

Alla fine degli anni Ottanta, con il passaggio dei marchi della moda e del lusso da una logica “*padronale mono business, a una logica manageriale multi-business*”⁹², la situazione è notevolmente cambiata. Attraverso le strategie di estensione di linea e di marca, le imprese hanno tentato di rispondere coerentemente all'aumento dei prodotti e delle loro occasioni d'uso.

Il marchio ha iniziato, dunque, ad assumere un ruolo di garante di valori e di trasmettitore del mito.

Il prodotto è stato inserito in una logica più ampia comprendente il servizio, il punto vendita e la comunicazione. In questi anni il branding, in modo non particolarmente elaborato, ha cercato di creare una forte corrispondenza tra l'imprenditore e il mondo della marca. Il designer-imprenditoriale, lo stilista, erano le figure centrali dell'attività di *Public Relations*, primi testimonial e artefici della reputazione del marchio aziendale.

Gli ultimi decenni sono stati caratterizzati da profonde modifiche sui mercati, in particolare nei settori dell'alta moda e oreficeria. L'importanza del prodotto si è notevolmente ridotta a scapito dell'esperienza di acquisto del consumatore e rispetto al ruolo del negozio.

Le grandi catene globali, e verticalizzate, di produzione (per esempio Zara, H&M, Mango, etc..) hanno introdotto nuovi modelli di business e scardinato le precedenti fasce di prezzo, partendo proprio dal negozio e da una gestione diversa del marchio. Contemporaneamente il cambiamento delle abitudini ed esigenze della clientela, sempre più internazionalizzata, ha contribuito a rendere i mercati più complessi e caratterizzati da una

⁹² CORBELLINI E., SAVIOLO S., *L'esperienza del lusso...*, cit., p. 125.

proliferazione di prodotti e marchi per tutte le loro fasce. Le aziende del lusso sono state, conseguentemente a quanto detto, profondamente modificate dal 2001 in poi. Infatti dopo un triennio, 2001-2004, di bassi tassi di crescita, il settore del lusso ha visto una nuova fase di espansione caratterizzata però da nuove condizioni competitive. I modelli di business sono stati modificati. Le imprese di dimensioni minori hanno iniziato a possedere negozi monomarca, spingendo, in questo modo, le grandi imprese ad aumentare il ritmo delle aperture dei negozi, a riprogettare i processi di *Customer Relationship Management*, ad aumentare l'offerta di nuovi prodotti e a cambiare il modo di comunicare. In particolare proprio quest'ultimo aspetto, la comunicazione, ha visto un incremento esponenziale dei costi dovuti agli spazi sempre più ristretti sulle riviste specialistiche, dipendenti ormai dagli investimenti pubblicitari e alle relazioni con il mondo dei vip, requisito minimo per competere nel settore del lusso. Il ruolo del designer-imprenditoriale e dello stilista ha subito una flessione di importanza rispetto al marchio, proprio perché questo si lega meglio al ruolo di testimonial di esperienze e gratificazioni care al cliente.

Oggi gestire marchi di lusso significa gestire un sistema di eccellenze⁹³. Bisogna che l'impresa riesca a fare la differenza in tutto il sistema offerta dai prodotti ai servizi ad essi collegati. I clienti devono percepire in modo chiaro tutta la positività dell'immagine e dell'identità, stilistica, distributiva, comunicativa e di servizio del marchio. Per raggiungere questo fondamentale traguardo, l'impresa stessa deve per prima credere nella propria identità e trasmettere il "sogno" e l'esigenza di eccellenza ai propri dipendenti. Solo una volta raggiunta questa integrità interna l'impresa sarà in grado non solo di essere coerente sul mercato, adattandosi ai diversi linguaggi e simboli da esso utilizzati, ma anche di capire e anticipare le esigenze di una clientela multiforme.

⁹³ CORBELLINI E., SAVIOLO S., *L'esperienza del lusso...*, cit., p. 130.

2.4 LA GESTIONE DEL BRAND, IL LUSSO E LE PICCOLE IMPRESE

Il mondo e i mercati sono diventati sempre più complessi. Cercare di coniugare l'esigenza di comprenderli con la creazione e gestione del marchio di lusso è una questione molto complessa. L'esclusività del prodotto, la legittimazione del ritorno degli investimenti, i consumatori multiformi, la riconoscibilità internazionale e le diversità culturali sono alcuni degli aspetti strettamente collegati al brand nei settori del lusso.

Le sfide apparentemente insormontabili degli ultimi anni possono, se gestite con pazienza, competenza e determinazione, rilevarsi delle opportunità.

Le piccole imprese italiane hanno l'opportunità di sfruttare determinate contingenze storico-socio-economiche per diventare padroni degli strumenti di gestione del marketing aziendale, in particolare del branding. Alcune delle caratteristiche strutturali della piccola impresa, come la flessibilità organizzativa, l'attenzione alla qualità del prodotto e la rapidità operativa si sposano bene con alcuni elementi basilari della gestione del brand nel lusso. Si pensi ad esempio all'elevata qualità di prodotti orefici di una piccola realtà aziendale, scrupolosa e determinata, con un management dotato di creatività e rigore, in grado di ascoltare e fare proprie le esigenze locali di mercati globalizzati.

Uno scenario di questo tipo, attualmente, non è difficile da immaginare nel nostro Paese. Ecco allora che, seppur con inevitabili differenze con le grandi imprese, se le piccole imprese riescono a fare proprie alcuni elementi del marketing mix, a creare e a mantenere un'immagine e un'identità del proprio brand, a sviluppare la propria capacità di dare un *"tocco umano"*⁹⁴ all'organizzazione, attirando, trattenendo e motivando il talento delle giovani generazioni, la sfida dell'internazionalizzazione può concretamente trasformarsi da una strategica necessità ad una strategica opportunità.

⁹⁴ CORBELLINI E., SAVIOLO S., *L'esperienza del lusso...*, cit., p. 198.

Il terzo capitolo dell'elaborato approfondirà alcuni aspetti della gestione strategica del marketing e del brand di una piccola impresa che si affaccia su alcuni mercati esteri.

CAPITOLO III CASE STUDY: LUCEBIANCA EMOTIONAL JEWELS

3.1 L'ASSETTO PROPRIETARIO E I CARATTERI GENERALI

Lucebianca srl (di seguito Lucebianca) è una società a responsabilità limitata fondata nel 2006 dai fratelli Verde, terza generazione di quella famiglia che nel 1948 fondò il marchio “*Oroverde*”, operante nel settore della gioielleria e oreficeria.

L'idea imprenditoriale della società è rappresentata dalla creazione di un forte legame fra i sentimenti e le emozioni del target di riferimento, durante particolari e intimi momenti della loro vita, con i prodotti offerti. In particolare l'azienda con l'offerta dei propri gioielli, ciondoli, anelli, bracciali, gemelli, orecchini, frutto di un continuo studio dedicato alla ricerca e all'innovazione, ha il preciso obiettivo di collocare le proprie collezioni nel cuore dei clienti in un ambito dove l'unicità dei sentimenti senza tempo sono l'essenza stessa del prodotto.

Questa piccola impresa di origini campane realizza la propria offerta completamente in Italia, utilizzando solo materie di provenienza certificata, con soluzioni allo stesso tempo eleganti e sobrie, nelle quali la passione e la cura per i dettagli, il design e il gusto italiano, sono le caratteristiche produttive imprescindibili.

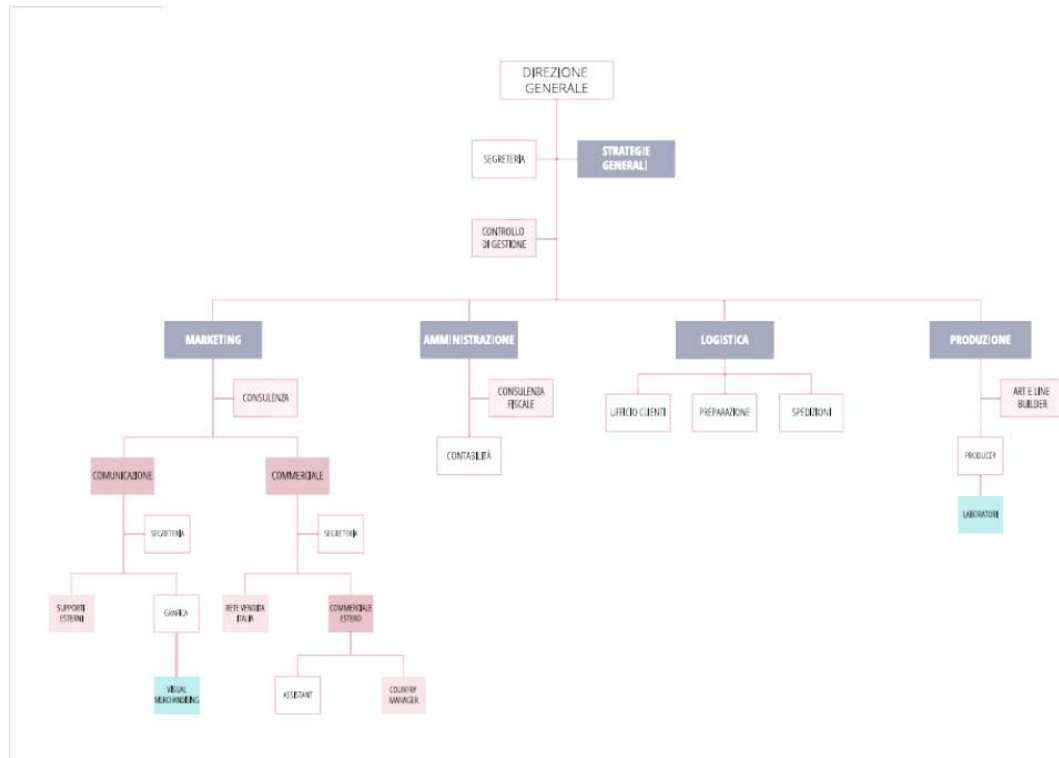
Lo sviluppo di nuove idee e proposte sempre all'avanguardia, la pianificazione e l'investimento continuo in una strategia di marketing integrata, la ricerca costante nel coniugare tradizioni produttive volte alla qualità e modernità del design, un'efficiente rete commerciale e un buon posizionamento logistico, hanno permesso all'azienda, in pochi anni, di consolidare la propria posizione nazionale in questo settore di vitale importanza per la nostra economia.

Dati del 2012 collocano, infatti, l'impresa tra le prime cinque realtà di successo del mercato orafa con un fatturato in aumento che, nonostante la recente crisi finanziaria, si aggira intorno ai 10 mln di euro l'anno.

Nel corso degli anni le costanti e positive performance aziendali associate ai forti cambiamenti dei mercati globalizzati hanno spinto Lucebianca verso la duplice direzione di aumentare, a livello nazionale, la gamma di prodotti offerti con l'introduzione nel proprio portafoglio di brand, accanto al brand principale "*LeBebé gioielli*", dei marchi "*Vera*" e "*LeBebé PRIMEGIOIE*", e, a livello internazionale, di intraprendere strategie di consolidamento ed espansione del marchio principale aziendale.

Per quanto riguarda quest'ultima direzione seguita dall'impresa tra i principali mercati di riferimento, in termini di presenza di canale retail e di *brand awareness*, ci sono, *ex multis*, la Spagna, Romania, Moldavia e Azrbaijan. Ogni paese estero conta la presenza di un Country Manager, figura inserita nella funzione aziendale del Marketing, su un totale di 90 concessionari di vendita nel mondo. L'organigramma aziendale, riportato di seguito, mette in luce una chiara struttura funzionale adatta alla piccola dimensione dell'impresa che ha la sede a Roma.

Figura 3.1: Organigramma Lucebianca s.r.l.



Fonte Lucebianca s.r.l.

3.1.1 IL SETTORE DELLA GIOIELLERIA E OREFICERIA: BREVE DESCRIZIONE

Il settore della Gioielleria e Oreficeria comprende tutte quelle aziende specializzate nella lavorazione dei metalli e pietre preziose al fine di realizzare oggetti per l'ornamento personale e della casa.⁹⁵ Quest'ultimo si divide in cinque macro-segmenti:

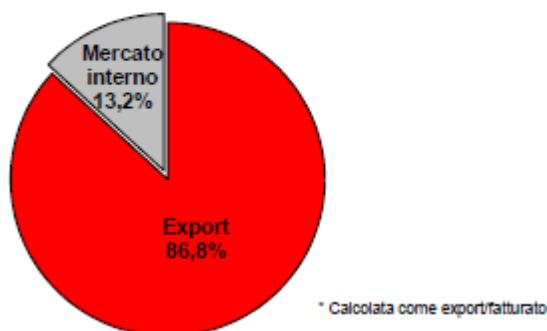
- Oreficeria;
- Oreficeria “*semipreziosa*”;
- Gioielleria;
- Argenteria;
- Bigiotteria.

⁹⁵ I dati citati e quelli seguenti nel presente paragrafo sono tutti tratti dal Report Esteso Unicredit “Gioielleria e Oreficeria”, Country Development Plans, Giugno 2014.

La differenza in questo tipo di suddivisione risiede nell'utilizzo o meno di metalli preziosi (predominante nel caso dell'oreficeria e assente in quello della bigiotteria). Nel caso in cui si prendessero in considerazione aspetti maggiormente legati al design e all'utilizzo di particolari leve del marketing, non solo quello del valore dei materiali utilizzati per la produzione, il settore potrebbe essere diviso rispettivamente in a) gioielleria tradizionale e gioielleria *fashion* e in b) *Branded* e *Unbranded*.

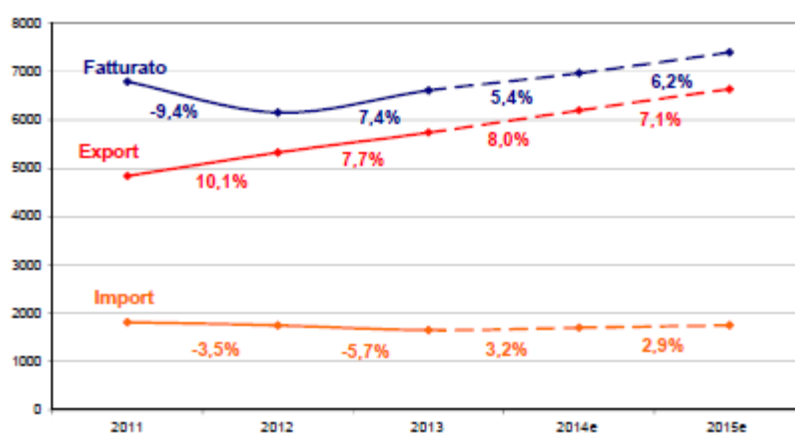
Nel 2014 il mercato domestico ha visto, grazie al contenimento dei prezzi dei metalli preziosi, in particolare dell'oro, una crescita del fatturato settoriale del 7,4%, un aumento delle esportazioni, vero sostegno della produzione del settore e una diminuzione delle importazioni del 5,7% dovute alla debolezza della domanda interna.

Figura 3.2: Gioielleria e Oreficeria quota export* (2013)



Fonte Unicredit Report Esteso 2014.

Figura 3.3: Dinamica del settore gioielleria e oreficeria italiano 2011-2015e (Mln. €)



Fonte Unicredit Report Esteso 2014.

Da un punto di vista del commercio internazionale il biennio 2010-2012 ha visto un incremento dell'export e dell'import mondiale, del settore orafo, rispettivamente del 32% e del 24%.

Il primato delle esportazioni mondiali di gioielli e oreficeria spetta alla Cina e all'India, mentre l'Italia, risentendo maggiormente della recente crisi sui mercati finanziari, ha perso terreno passando in sesta posizione.

Sul fronte delle importazioni è importante notare una crescita generalizzata soprattutto del mercato giapponese, del Singapore e di Hong Kong (quest'ultimo in particolare nel 2012 ha aumentato le importazioni di gioielli del 40% rispetto al 2010). Questi ultimi mercati, unitamente a quelli dei Paesi in via di sviluppo e di recente industrializzazione,

sono visti con grande interesse dai produttori nazionali in quanto risultano essere potenziali mercati di conquista, essendo l'affermazione sul mercato di un ceto medio con buone potenzialità di spesa in continuo aumento.

Per quanto riguarda l'organizzazione dell'offerta, il settore è caratterizzato da una struttura produttiva frammentata e organizzata in distretti produttivi specializzati (Arezzo, Valenza, Vicenza, Torre del Greco). Essa presenta, inoltre, una bassa presenza di economie di scala, un'alta incidenza del prezzo dell'oro e un crescente ricorso all'outsourcing produttivo. Il modello dell'offerta così delineato ha consentito di sviluppare un elevato grado di flessibilità, elasticità strutturale e prontezza della risposta ad una domanda sempre più differenziata ed eclettica. Questa proliferazione di piccole e piccolissime imprese intorno ai distretti ha stimolato, da una parte, la nostra economia ma, allo stesso tempo, ha contribuito a rendere, soprattutto a livello internazionale, la concorrenza maggiormente complessa da gestire.

Sempre dal lato dell'offerta del settore è interessante approfondire alcuni aspetti delle politiche del marketing mix che le imprese intraprendono.

Per ciò che concerne il prodotto, negli ultimi anni si è assistito ad un accorciamento del suo ciclo di vita dovuto, principalmente, alla facilità di imitazione da parte dei produttori dei mercati emergenti. Conseguentemente a quest'ultimo fatto l'innovazione e la differenziazione del prodotto sono diventate leve strategiche imprescindibili nella produzione orafa. In particolare l'innovazione si concentra su tre direttrici: a) realizzazione di nuovi prodotti al fine di creare e sviluppare nicchie di mercato; b) differenziazione di prodotti già esistenti e c) riduzione dei costi, dei prodotti e creazione di un legame tra oreficeria e *fashion system* tramite la sperimentazione di nuovi abbinamenti tra metalli preziosi e nuovi materiali.

Per quanto riguarda le politiche di promozione e comunicazione le aziende del settore investono molte risorse nella pubblicità, in particolare tramite l'utilizzo di *testimonial* famosi appartenenti al mondo dello spettacolo e dello sport, per accrescere la *brand awareness*. Nel campo comunicativo non mancano numerosi esempi di imprese che sponsorizzano eventi di grande rilevanza internazionale sia in campo sportivo che in quello socio-culturale. Le aziende, infine, privilegiano fiere e inserzioni su riviste specializzate soprattutto sul fronte delle politiche promozionali e di assistenza indirizzate ai dettaglianti e ai distributori.

Dal punto di vista del sistema distributivo il settore è caratterizzato dalla prevalenza di negozi multimarca e dalla diffusa presenza di grossisti e raccoglitori. In particolar modo questi ultimi nel corso degli anni hanno sviluppato un forte potere contrattuale sia a monte, tramite le dilazioni di pagamento e anticipazioni di capitale che essi assicurano ai piccoli produttori, che a valle, ampliando la propria gamma di prodotti tramite l'utilizzo di *private label* originali. Tuttavia il sistema distributivo italiano, seppur molto lentamente rispetto ad altri paesi europei, sta cambiando radicalmente infatti sono sempre più diffuse reti di vendita proprie, negozi monomarca e *corner shop* (soprattutto per le piccole e medie imprese mentre le grandi imprese promuovono i loro prodotti e marchi tramite la creazione di *flagship store* nelle principali capitali del mondo).

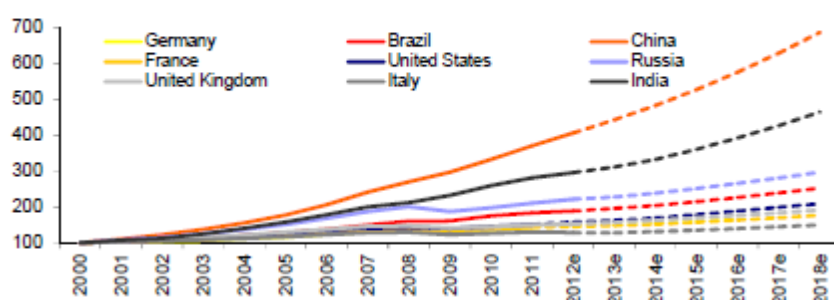
Passando ora al lato della domanda nazionale, il settore è caratterizzato da una richiesta debole data la sua elevata ciclicità, generale disaffezione verso i prodotti tradizionali soprattutto da parte delle nuove generazioni, marcata stagionalità degli acquisti e forte concorrenza dei prodotti di bigiotteria. In generale si riscontra una tendenza positiva nei confronti di quei prodotti più innovativi intesi più come accessori moda che non come gioielli veri e propri, legati quindi a un particolare segmento di mercato.

Un approfondimento dal lato della domanda che non può e non deve essere trascurato è la presenza dell'alto tasso di turismo in Italia e in particolare di quei turisti,

provenienti dai c.d. paesi BRIC (Brasile, Russia, India, Cina), rientranti nella categoria dei “nuovi ricchi”.

Gli elevati tassi di crescita della ricchezza delle nuove economie emergenti hanno portato alla nascita di una nuova classe borghese di consumatori con un potere di acquisto in forte crescita. Le aziende del settore del lusso devono prestare molta attenzione a questo fenomeno perché questi consumatori possono essere un trampolino di lancio fondamentale per comprendere culture molto diverse dalle nostre ma che dimostrano tuttavia un interesse sempre più vivo nei confronti di alcune tipologie di prodotti (abbigliamento, accessori e gioielli) e soprattutto del Made in Italy.

Figura 3.4: Dinamica del PIL in parità di potere d'acquisto per paese, 2000-2018e (Anno base 2000=100)



Fonte Unicredit Report Esteso 2014

Guardando al settore da una prospettiva legata alle forze competitive e ai fattori critici di successo, è possibile individuare alcuni punti ai quali le imprese devono prestare maggiore attenzione.

L'intensità della concorrenza del settore è elevata sia sul mercato interno, dove la lentezza della ripresa della domanda e le politiche di acquisizione di aziende e marchi da

parte dei grandi gruppi del lusso ne hanno intensificato l'entità, sia a livello internazionale, a causa dell'entrata di nuovi competitor provenienti dai Paesi orientali che possono contare su un minor costo del lavoro e su forti agevolazioni fiscali.

Le barriere all'entrata sono di un livello medio-alto, in quanto, il costo delle materie prime rimane costantemente elevato. Le barriere tecniche e tecnologiche non sono particolarmente alte ma più si fa riferimento a fasce alte del mercato e più le competenze, il know-how stilistico e produttivo, sono difficilmente imitabili, diventando una robusta barriera all'ingresso.

Spostando l'attenzione sui poteri contrattuali dei clienti e dei fornitori si registra nel settore una netta dominanza dei secondi sui primi. La concorrenza, in particolar modo negli ultimi anni, si è molto concentrata sulle capacità comunicative e distributive delle imprese, favorendo così un incremento dei poteri negoziali dei fornitori nel settore, che forti dell'importanza della loro posizione possono avanzare maggiori pretese.

Il settore orafa negli ultimi anni è stato sottoposto a forti cambiamenti, quali ad esempio, l'inasprimento della concorrenza su scala globale, che hanno spinto le imprese a ricercare nuove soluzioni strategiche per mantenere buone posizioni competitive. Le ultime tendenze strategiche delle aziende che operano nel settore hanno puntato sul binomio: differenziazione del prodotto e progressivo svecchiamento dell'immagine aziendale e del marchio. L'importanza del marchio, sia per le aziende *unbranded* sia per quelle *branded*, è legata non solo alla sua capacità di far riconoscere un prodotto e certificare la qualità dei metalli e delle pietre preziose utilizzate ma anche la sua preziosità nel trasmettere fattori simbolici, evocativi e intangibili.

L'innovazione del prodotto, in termini di differenziazione, è un altro elemento fondamentale per le strategie orafe dell'impresa. Essa si concretizza nel trovare il giusto

equilibrio tra il raggiungimento di elevati standard qualitativi richiesti dal mercato e sperimentazione di nuove linee estetiche associate all'utilizzo di nuovi materiali preziosi.

Altri fattori critici del successo strategico delle imprese impegnate nel settore sono: lo sviluppo di collaborazioni con grandi marchi della moda e del lusso al fine di produrre gioielli in licenza e l'adozione di percorsi d'integrazione a valle per costruire proprie reti di punti vendita o sviluppo di accordi vantaggiosi con gli operatori della distribuzione.

La riduzione dei costi per l'acquisto delle materie prime è indubbiamente importante per gli operatori del settore. Un'efficace gestione degli approvvigionamenti di metalli e pietre preziose e una copertura del rischio attraverso *commodity swap* sono fondamentali per abbattere parte dei costi relativi l'acquisizione delle materie prime, che corrispondono al 65% dell'incidenza media dei costi operativi sul fatturato.

Il settore è caratterizzato dalla presenza di diverse minacce e opportunità che si differenziano per impatto e tempi di accadimento.

Le minacce che hanno un impatto molto alto nel breve periodo riguardano la volatilità del prezzo dell'oro e il progressivo aumento della competitività a livello internazionale. Nel medio lungo periodo la costante contrazione dei consumi orafi tradizionali e la crescita del fenomeno della contraffazione, soprattutto da parte dei paesi emergenti, sono le minacce che hanno un impatto di maggiore rilevanza.

Per quanto attiene alle opportunità che il settore offre nel breve periodo le più importanti sono la trasformazione del gioiello da oggetto "*importante*" a "*completamento moda*" e la nascita di particolari segmenti di mercato caratterizzati da esigenze che favoriscono la differenziazione dei prodotti. A ciò si aggiunga il ridimensionamento delle quotazioni di materie prime e il crescente flusso turistico in Italia proveniente dai Paesi emergenti. In un'ottica di lungo periodo l'opportunità maggiormente importante che il settore offre è l'espansione in mercati esteri che hanno ampie potenzialità di crescita.

3.2 LE STRATEGIE DI LUCEBIANCA

3.2.1 LE DIRETTRICI DI SVILUPPO E IL PROGETTO STRATEGICO

Lucebianca nonostante la sua giovane età è riuscita in pochi anni a ritagliarsi una posizione importante nel mercato nazionale del settore dell'oreficeria.

L'impresa sta attraversando una fase evolutiva di sviluppo. Sotto il profilo del mercato nazionale Lucebianca ha conquistato quote importanti di mercato e aumentato il proprio fatturato fino a sfiorare i 10 mln di euro annui⁹⁶, grazie alla sua capacità di servire e comprendere le necessità più profonde di un particolare target di mercato quali le donne fra i 25 e i 40 anni di età nel pieno del periodo della loro maternità. Oggi l'azienda avendo la possibilità di disporre di un maggior numero e una migliore qualità di strumenti, conoscenze, abilità e risorse economiche, vuole realizzare progetti ambiziosi al fine di diventare uno dei principali player del settore in Italia. Gli obiettivi aziendali, in particolare, riguardano nel medio termine una razionalizzazione delle strutture organizzative sotto il profilo dei sistemi gestionali e lo sviluppo di una rete commerciale ancor più efficace per la copertura dei mercati di riferimento. L'integrazione dei brand e l'internazionalizzazione dell'impresa sono le direttrici del cambiamento che Lucebianca vuole perseguire per consolidare la propria posizione competitiva e favorire una futura crescita dimensionale. Nel breve periodo, infatti, l'impresa svilupperà un sistema di gestione delle risorse umane al fine di attivare un sistema per obiettivi e incentivazione, cercherà di realizzare una rete di *licencing* nel settore degli accessori, dei profumi e dell'abbigliamento per neonato nonché realizzare attività di penetrazione e consolidamento nei mercati esteri. Con riferimento a quest'ultimo punto la politica aziendale prevede di inserire il brand principale, *LeBebé gioielli*, e creare politiche distributive efficienti in Paesi dell'Europa occidentale e orientale,

⁹⁶ I dati citati e quelli seguenti nei successivi paragrafi sono tutti tratti dal Report annuale di Lucebianca s.r.l. "*LeBebé Brand book*", 2014.

primariamente Spagna e Romania, mantenendo però uno sguardo vigile ed esplorativo sui mercati asiatici, quali quello dell'Azerbaijan e della Cina.

3.2.2 STRATEGIA COMPETITIVA, CONCORRENZA E POSIZIONAMENTO

Il settore orafa, come accennato in precedenza, è caratterizzato da un'elevata frammentazione e varietà di attori, sia dal lato produttivo sia distributivo. Nonostante alcuni tratti comuni caratteristici delle unità produttive del settore, ad esempio le dimensioni prevalentemente piccole, la proprietà a conduzione familiare e l'elevata propensione all'export, il comparto si presenta come una realtà variegata e complessa di imprese differenti tra loro. La maggior parte delle imprese lavora per conto terzi o realizza prodotti *unbranded* e dipendono da una distribuzione caratterizzata dalla prevalenza di negozi multimarca e dalla diffusa presenza di grossisti e raccoglitori. Queste caratteristiche del mercato hanno favorito per molto tempo una competizione basata prevalentemente sul prezzo, essendo il mercato dell'oreficeria tradizionale di base caratterizzato da tecnologie di produzione largamente conosciute, da prodotti poco differenziati e da una dipendenza dall'elevato costo delle materie prime.

Negli ultimi anni il mercato della gioielleria è notevolmente cambiato. La presenza di attori internazionali, soprattutto asiatici, avvantaggiati dal basso costo della manodopera e da agevolazioni doganali e la contemporanea presenza di una domanda globalizzata disaffezionata ai prodotti di gioielleria tradizionali e con diverse abitudini di acquisto rispetto alle passate generazioni, specialmente per alcune ricorrenze dove la preferenza verso beni sostitutivi (elettronici) è diventata quasi dominante, hanno spinto le imprese a rivedere la propria posizione competitiva.

In questo scenario Lucebianca ha compreso che il valore e la qualità del gioiello non sono più sufficienti per ottenere e mantenere sul mercato una posizione di vantaggio

competitivo ma fin dalla sua nascita ha intuito l'importanza dei valori intangibili che ruotano attorno al prodotto. L'impresa, dunque, ha spostato la competizione dai fattori tecnico-funzionali a quelli immateriali e in particolare a una differenziazione basata sulla costruzione di una forte "*brand image*" rispetto ai concorrenti. L'impresa di origini campane ha, infatti, associato la gestione del patrimonio immateriale, marchio, know-how, design, reputazione, a una strategia di focalizzazione in un'area molto circoscritta del mercato, la sfera dell'emotività femminile relativa alla maternità legata a un lusso accessibile. In questo modo Lucebianca è riuscita a diminuire la pressione competitiva di un settore discretamente concentrato e maturo, specie in ambito nazionale, che prevede generalmente due tipi di concorrenti: produttori dei Paesi industrializzati e dei Paesi in via di sviluppo.

Entrando nello specifico i principali concorrenti di Lucebianca sono quelle imprese che hanno un'identità stilistica maggiormente legata alle tendenze della moda e che sono in grado di offrire un concetto di offerta distintiva e coerente ben supportata dalla comunicazione e spesso esteso o su categorie nuove rispetto al core business oppure su fasce nuove di mercato. Imprese come Binda, Morellato, Pomellato hanno puntato tutto sull'immagine e sull'identificazione con i valori del brand ("*concept brand*") più che sul valore intrinseco del prodotto e pertanto risultano i principali concorrenti di Lucebianca.

Si pensi agli sforzi compiuti negli ultimi anni da Pomellato, nel panorama nazionale e internazionale, per trasmettere un nuovo modo di interpretare il gioiello quale frutto della combinazione fra qualità artigianale, moda e prezzi accessibili. Le scelte strategiche che hanno permesso a Pomellato di sviluppare questo nuovo concetto di brand nel settore sono state estremamente innovative: a) apertura dei primi negozi monomarca; b) forti politiche di branding volte alla cura dettagliata della comunicazione e alla costruzione di una forte *corporate identity*; c) realizzazione della linea "*DoDo*", ora divisione autonoma, nata

dall'esigenza di avere un gioiello alla moda per ogni occasione e, in ultimo, d) propensione ad un'internazionalizzazione autonoma.

Il gruppo Binda, con la famosa collezione di gioielli e orologi Breil, è riuscito a creare nella mente dei consumatori un valore che va ben oltre i semplici attributi del prodotto grazie alla famosa campagna pubblicitaria legata a una donna e alla sicurezza che il gioiello le infonde nel portarlo ("Toglietemi tutto ma non il mio Breil"). In poco tempo Binda è riuscita, tramite il suo marchio Breil, a comunicare un'identità propria e a perseguire strategie di *brand extension* con il lancio della linea "*Breil Stones*" e borse Breil.

Anche Morellato con il lancio della linea "*Daily Chic Morellato*" ha iniziato a produrre gioielli "*easy to wear*" ma resi straordinari dall'aggiunta di glamour e fantasia che hanno permesso all'impresa di ottenere enormi successi commerciali.

Tuttavia le precedenti case produttrici non possono essere considerate vere e proprie concorrenti dirette di Lucebianca, soprattutto da un punto di vista della struttura organizzativa e delle risorse finanziarie disponibili, in quanto facenti parte di una realtà differente quale quella di un raggruppamento strategico ossia di un insieme di imprese che operano in un determinato settore e che adottano strategie simili disponendo di un simile patrimonio di risorse, di una simile struttura organizzativa e assetto societario.

È tuttavia opportuno sottolineare come la loro posizione competitiva debba comunque essere monitorata dall'azienda da un punto di vista delle strategie produttive, comunicative e distributive. Il motivo di questo contenuto livello competitivo è riconducibile alla precisa scelta dell'impresa di attuare una strategia di focalizzazione servendo una specifica nicchia di mercato.

L'impresa ha un approccio di mercato orientato al marketing, in particolare al *marketing esperienziale*, dove l'acquisto del prodotto è un processo di stimoli percettivi, sensoriali ed emozionali.

Il *core business* dell'impresa è rappresentato da una linea di gioielli in oro bianco, giallo e rosa che celebrano il momento della maternità e di tutti quei momenti ad essa legati. La produzione nel corso degli anni si è arricchita, infatti, di monili in oro e altri metalli preziosi, con l'estensione della gamma dei brand in portafoglio, quali “*Vera*” e “*Lé Bébé PRIMEGIOIE*”, che esaltano la gioia del fidanzamento e dell'arrivo del nuovo nascituro. I prodotti sono destinati esclusivamente alle gioiellerie di fascia medio-alta, in ambito nazionale, e alle catene di gioiellerie, sempre di fascia medio-alta, sui mercati esteri, dove sono maggiormente diffuse. Il target di riferimento è rappresentato dal consumatore che acquista prodotti legati a concetti afferenti la sfera dei sentimenti e dei legami. Si tratta, dunque, di un target prevalentemente femminile, donne comprese fra i 25 e i 40 anni di età, di medio-alta borghesia, curiose, esigenti, estroverse, capaci di affrontare la vita con razionalità e successo, sia in ambito professionale sia in ambito familiare, fortemente influenzate dalla moda ma che mantengono una loro individualità. Un target attento alla qualità e all'immagine del prodotto, che valuta attentamente il rapporto qualità/prezzo, per *forma mentis* più che per ragioni di risparmio, in cerca di una marca affidabile e di un “sano” piacere nel consumo.

È utile, infine, prima di intraprendere le principali decisioni riguardo al marketing operativo, riepilogare in modo puntuale i punti di forza e di debolezza competitivi di Lucebianca tramite un'analisi SWOT.

Strengths	Weaknesses
• Operatività in un'area di mercato circoscritta ("<i>nicchia di mercato</i>"). • Buona Quota di mercato. • Buon grado di <i>Brand Awareness</i>. • Forte <i>Brand Concept</i>. • Buon livello di flessibilità organizzativa. • Efficace Rete commerciale. • Efficiente Logistica. • Alta Qualità del prodotto. • Efficace utilizzo Leva di marketing.	• Risorse umane limitate. • Risorse finanziarie limitate rispetto alcuni competitors. • E-commerce poco sviluppato. • Basso potere contrattuale nei confronti dei distributori. • Assenza punti vendita monomarca.
Opportunities	Threats
• Mercati esteri con potenziali opportunità di crescita. • Sfruttamento sui mercati esteri della reputazione del "<i>Made in Italy</i>". • Trasferimento della "<i>nicchia di mercato</i>" dall'ambito nazionale a quello internazionale(nicchia globale). • Sviluppo della "<i>digital identity</i>". • Investimenti nell'innovazione di prodotto. • Sfruttamento del turismo proveniente dai Paesi BRIC per rivitalizzare la domanda domestica.	• Scarsa difendibilità dell'innovazione di prodotto. • Variabilità prezzo dell'oro. • Crescente fenomeno della contraffazione. • Asimmetrie nei dazi doganali sui mercati internazionali. • Minor costo del lavoro dei Paesi competitor in via di sviluppo. • Disaffezione dei prodotti tradizionali orafi soprattutto tra i giovani. • Forte diversificazione dei "<i>fashion brand</i>".

3.3 LE DECISIONI DI MARKETING OPERATIVO: IL MERCATO SPAGNOLO E RUMENO

Lucebianca, come detto precedentemente, sta perseguendo una politica di internazionalizzazione che prevede un ampliamento dei mercati di sbocco verso l'Europa occidentale, orientale e verso alcuni paesi asiatici.

Bisogna premettere che l'impresa ha innanzitutto intrapreso analisi di mercato, a livello micro e macro ambientale, al fine di selezionare le aree di mercato più facilmente raggiungibili e aggredibili. Le ricerche sono state condotte, in base al segmento obiettivo dell'impresa, in termini culturali, socio-demografici (popolazione, età, tasso di nascita), comportamentali e contemporaneamente in termini di prodotto, distribuzione e comunicazione.

Alcuni mercati come quello francese, tedesco, moldavo, sono oggetto di studi e valutazioni per un posizionamento nel medio periodo, mentre i mercati asiatici, in particolar modo quello cinese, sono attualmente visti dalla proprietà come destinazioni esplorative nonché luoghi di consolidamento nel lungo periodo.

È molto interessante indagare sulle politiche di marketing internazionale che l'impresa sta adottando sui mercati Europei.

Nel proseguo ci si soffermerà particolarmente sul mercato rumeno e su quello Spagnolo, in quanto è su questi che, nel presente frangente storico temporale, Lucebianca ha scelto di stabilirvisi e consolidare la presenza.

3.3.1 IL MERCATO RUMENO

Il mercato rumeno, nel quale si è scelta una gestione indiretta attraverso un distributore (scelta attuata per la presenza di un buon partner di distribuzione in Romania che ha un'ottima conoscenza del mercato orafa del Paese) presenta molte diversità socio-demografiche e culturali rispetto a quello italiano e in questo senso l'impresa ha dovuto confrontarsi con queste differenze affidandosi con molta attenzione ai suggerimenti forniti dai propri intermediari. Il cliente in questo mercato è legato molto al concetto di qualità del prodotto italiano e il brand quindi più che rimandare al concetto di emozione relativa alla felicità per la maternità deve rappresentare il ponte che collega la mente del consumatore all'artigianalità tipica del prodotto orafa targato "*Made in Italy*". Il brand legato al core business dell'impresa è stato dunque adattato a questa esigenza aggiungendo ad esso il termine "italiani" ("*LeBebé gioielli italiani*"). Dal punto di vista comunicativo, nella città di Bucarest non è stato possibile attuare l'approccio standardizzato e legato a diverse tipologie di canali in quanto il consumatore interpreta la comunicazione ATL slegata dal concetto di qualità, che, in quanto tale, è sinonimo di ricerca ed esclusività. Questo comporta che le

informazioni sul prodotto e l'azienda possono essere reperite solo nei punti vendita quali gioiellerie di fascia medio-alta.

3.3.2 IL MERCATO SPAGNOLO

Sul mercato Spagnolo, a differenza che in quello rumeno, Lucebianca ha scelto di intraprendere un tipo di esportazione cd. diretta e in Spagna, dunque, l'impresa ha deciso di assumersi direttamente le responsabilità riconducibili alla ricerca di potenziali acquirenti, alla comunicazione, alla negoziazione e chiusura degli ordini, ai servizi di assistenza, alle vendite. In particolare quest'ultimo aspetto, servizio di assistenza alle vendite, è fondamentale non solo da un punto di vista strettamente commerciale ma anche per la gestione delle relazioni con il cliente e di tutte le informazioni rilevanti sul suo conto al fine di migliorare il soddisfacimento di suoi particolari bisogni. L'impresa a tale proposito organizzerà per ogni gioielleria una visita periodica del *country manager* e del *visual merchandiser* al fine di formare il personale o il titolare del punto vendita alla presentazione, nei confronti del cliente finale, dell'azienda (*mission* e *valori*), del prodotto, delle operazioni pubblicitarie che Lucebianca intende portare avanti in Spagna e varie proposte promozionali. Lucebianca differentemente da quanto fatto in Romania, in cui il mercato di riferimento coincide con alcune gioiellerie di elevata rilevanza di Bucarest, in Spagna si è focalizzata su un cluster delle principali catene di gioielleria medio-alta, attraverso la principale catena di distribuzione spagnola "*el corte inglés*", su tutto il territorio nazionale, con particolare attenzione alle principali città, Barcellona, Valencia, Madrid. L'obiettivo dell'impresa è, nel giro di pochi anni, di aumentare la quota di mercato all'interno del target di riferimento, estendendo la propria offerta in particolare con riguardo alla linea "*LeBebé gioielli*".

Quanto detto aiuta ad evidenziare un'altra importante differenza nel modo in cui Lucebianca ha deciso di operare sui mercati Europei. In Spagna l'impresa ha deciso, a causa di una cultura e di una struttura molto simile al mercato di origine, di perseguire una

politica di standardizzazione in termini di prodotto, prezzo, distribuzione, gestione della marca e comunicazione. Bisogna però evidenziare che momentaneamente la standardizzazione non riguarda tutto il portafoglio di brand utilizzato nel mercato domestico, poiché l'inserimento dei marchi “Vera” e “LeBebé PRIMEGIOIE” sarà tentato successivamente. I prezzi e il listino dei prodotti relativi alla linea LeBebé gioielli non verranno modificate. Dal punto di vista della comunicazione il mercato Spagnolo per le sue similarità con quello italiano ha permesso all'azienda di utilizzare sia canali BTL sia ATL con lievi adattamenti per differenziare quella relativa al cliente finale e al mercato trade. Da questo punto di vista è molto interessante riportare un progetto che l'impresa sta portando avanti con importanti risultati, denominato “*progetto cicogna*”. Il progetto consiste nel dare la possibilità alle “neo mamme” di ottenere promozioni sui prodotti che l'impresa offre per celebrare questo importante momento, prima fra tutte l'iniziativa da poco sperimentata da Lucebianca di far pervenire direttamente in clinica un coupon da utilizzare in gioielleria per ricevere in omaggio un pinza ciuccio in argento *LeBebé*.

Così come è avvenuto, e avviene tutt'oggi, nel mercato spagnolo e in quello rumeno, si stima che nel giro di pochi anni Lucebianca possa divenire sinonimo di affidabilità, qualità ed eleganza in tutti gli altri Paesi Europei, e non, nei quali è presente.

3.4 STRATEGIE DI COMUNICAZIONE

Sempre più importante al giorno d'oggi risulta essere la leva comunicativa. Lucebianca nel 2014 ha investito fino al 12% del proprio fatturato sul brand *LeBebé*.

I canali utilizzati per promuovere la conoscenza del suddetto marchio sono stati principalmente quello editoriale, quello televisivo e quello dei social network. Una grande risonanza mediatica, infatti, *LeBebé* l'ha ottenuta grazie ad alcuni tra i più seguiti programmi televisivi del panorama italiano (“Un medico in famiglia”, “I fuori classe”, “I fatti vostri”,

etc.), andando così in onda su reti Rai, Mediaset e Real time. Proprio su quest'ultima il brand ha lanciato un concorso "Una giornata con le party planners" con il quale si è promosso il marchio *LeBebé*.

Tale iniziativa, si ricorda, è stata affiancata da quella fatta in onore della Festa della Mamma per la quale i designers di Lucebianca hanno dato vita ad un ciondolo impreziosito da un rubino, "*Cuore di Mamma*", cui parte del fatturato è stato devoluto al Telefono Azzurro.

Dunque, anche grazie a tali canali comunicativi, oggi il marchio in Italia, come in altri Paesi esteri, è considerato un *must have* per tante mamme che fanno sfoggio con orgoglio dell'amore verso il proprio figlio indossando un gioiello *LeBebé*.

CONCLUSIONI

Per le piccole e medie imprese italiane il tempo di decidere se intraprendere o meno un cammino internazionale è ormai passato. Il fenomeno della globalizzazione ha determinato un cambiamento irreversibile nel modo di individuare e interpretare i mercati da parte di tutti gli attori coinvolti in scambi e operazioni commerciali internazionali.

Le imprese di dimensioni minori dotate di una propensione naturale alla creatività, innovazione, flessibilità, elevata qualità dei prodotti e servizi offerti, serietà, affidabilità, trasparenza, intuito nel creare situazioni di nicchia rispetto ai mercati, possono vincere la sfida dell'internazionalizzazione.

La presenza diffusa però di alcune debolezze nel modo in cui le piccole imprese sono attualmente organizzate è innegabile. La scarsa capacità di capire e studiare in modo adeguato i mercati di destinazione, lo sviluppo limitato d'importanti funzioni di supporto, la mancanza di partner adeguati, le difficoltà inerenti all'accesso al credito e agli adempimenti burocratici, lo scarso supporto da parte degli Enti istituzionali del sistema Paese, comportano enormi difficoltà per le piccole aziende che vogliono effettuare questo vitale cambio di passo in ambito internazionale. Tuttavia la presenza di settori in cui l'Italia può ancora vantare una forte attrazione, quale quello della moda, del lusso e dell'agroalimentare, insieme a diverse esperienze di successo imprenditoriale a livello familiare, incoraggiano il cammino delle imprese verso scenari competitivi oltre confine.

Sulla base delle precisazioni concettuali così introdotte è intuibile come le imprese italiane, di qualsiasi dimensione, debbano rivedere il loro approccio competitivo verso un mercato estremamente variegato, differenziato e, per questi motivi, complesso. L'importanza di una gestione integrata dei vari strumenti del marketing operativo è in continua crescita e in particolar modo il legame che unisce le decisioni relative al prodotto,

al prezzo, alla comunicazione e alla distribuzione con quelle relative al brand sono di vitale importanza per il raggiungimento di una posizione competitiva vantaggiosa.

Gestire un marchio in modo efficace è oggi una leva indispensabile specialmente per le piccole imprese che operano in ambito internazionale. La loro propensione eccessiva verso gli aspetti tangibili dell'offerta, come ad esempio la qualità del prodotto, rischia di rendere le aziende miopi rispetto alle interazioni immateriali più profonde con tutti i loro stakeholder, in primo luogo con i loro clienti. Naturalmente il perseguimento di quest'ultimo obiettivo richiede degli sforzi strategici e organizzativi non indifferenti da parte delle imprese, senza che ciò implichi una loro impossibilità preventiva di approfondimento della conoscenza di quei costrutti fondamentali che valorizzano al massimo le potenzialità del marchio.

Questo fondamentale ruolo svolto dal brand è ancor più decisivo in quei settori caratterizzati da un'offerta di "*experience good*" e "*credence good*", nei quali esso è in grado di proiettare l'immagine che i consumatori hanno di loro stessi e comunicarla agli altri. Le sfere legate al lusso, all'abbigliamento e alla gioielleria, presentano aspetti cruciali in cui le funzioni svolte dal brand sono indispensabili. La capacità del marchio di trasmettere valori come la bellezza, la creatività, l'eleganza, l'innovazione e la passione, e di far vivere un'esperienza irripetibile in un abito piuttosto che in un ciondolo, è unica.

Se quest'ultimo aspetto legato al brand è vero per l'esperienza di acquisto fisica nella boutique, esso lo sta diventando ancor di più sul mondo digitale. L'*e-commerce* rappresenta sempre più non solo una necessità ma anche, e soprattutto, un'opportunità per i marchi di lusso. Secondo un recente report curato da *Exane Bnp Paribas* e *ContactLab* (specificare in nota il nome del report) il fatturato generato dalle sole vendite dei marchi di alta gamma sul web potrebbe sfiorare nel 2020 il 18% del fatturato totale delle imprese che operano nei settori del lusso.

Lucebianca s.r.l. è un esempio di paradigma di una piccola impresa orafa che nel corso degli anni, nonostante la sua giovane età, ha dimostrato di saper operare brillantemente sia sul mercato nazionale sia nei diversi traffici internazionali dove è coinvolta. Questa piccola organizzazione campana è riuscita, grazie ad un'ottima gestione del brand e delle altre leve del marketing mix, a rendere la propria posizione sul mercato riconoscibile e vantaggiosa. I prodotti a marchio *LeBebé* che l'impresa offre, frutto di passione, conoscenze e competenze trasmesse nella quotidianità in ogni aspetto del lavoro affrontato, sono l'emblema dell'eccellenza del gioiello italiano riconoscibile grazie ad uno stile elegante, coerente e originale. Lucebianca dimostra di essere una sintesi perfetta di un patrimonio culturale che non dimentica le proprie origini ma rivolge costantemente lo sguardo verso l'evoluzione creativa e le esigenze dei propri consumatori, contribuendo ad attestare a tutte le piccole imprese del settore che, tramite un coraggioso utilizzo di tutte le leve del marketing internazionale, la battaglia per uno sviluppo economico oltre confine si può e si deve vincere.

BIBLIOGRAFIA

A+ NETWORK S.M.C., *Internazionalizzazione: scelta obbligata per valorizzare la competitività delle PMI italiane?*, Bologna, 2013.

AAKER D. A., JOACHIMSTHALER E., *The Brand Relationship Spectrum: the key to the brand architecture challenge*, in *California management Review* vol. 42, no. 4, 2000.

AAKER D. A., *La gestione strategica del mercato*, ETAS, Milano, 2006.

AAKER D. A., *Strategia di gestione del brand portfolio. Creare rilevanza, differenziazione, energia, leverage e chiarezza*, FRANCO ANGELI, Milano, 2004.

AAKER D.A., *Managing Brand Equity: Capitalizing on the Value of a Brand Name*, FREE PRESS, New York, 1991, NY.

APOSTOLOPOULOU, A., *Brand extensions by U.S. professional sport teams: motivations and keys to success*, in *Sport Marketing Quarterly*, vol. 11, 2002.

BAGLEY C. E., *Managers and the Legal Environment: Strategies for the 21 Century*, in *West Publishing Company*, 2nd ed., New York, 1995.

BARWISE P., ROBERTSON T., *Brand Portfolios*, in *European Management Journal*, vol.10, 1992.

BERTOLI G., BUSACCA B., *Co-Branding e valore della marca*, 3ed. in *Congresso internazionale "Le Tendenze del Marketing"*, Università Ca' Foscari, Venezia, 28-29 Novembre 2003.

BONACCORSI A., *On the Relationship between Firm Size and Export Intensity*, in *Journal of International Business Studies*, vol. 23.

BYMER C., *Valuing Your Brands : Lessons from Wall Street and the Impact on Marketers*, in *ARF Third Annual Advertising and Promotion Workshop*, February 5-6, 1991.

CAROLI M. G., LIPPARINI A., *Le piccole e medie imprese italiane e i percorsi di crescita internazionale: il quadro di riferimento*, in CAROLI M. G., LIPPARINI A. (a cura di), *Piccole imprese oltre confine*, Carrocci Editore, Roma, 2002.

CAROLI M.G., *Per un modello interpretativo delle fasi iniziali del processo di internazionalizzazione della piccola e media impresa*, in CAROLI M.G., FRATOCCHI L., *Nuove tendenze nelle strategie di internazionalizzazione delle imprese minori*, F. ANGELI, Milano, 2000.

CEDROLA E., *Il marketing internazionale per le piccole e medie imprese*, MCGRAW-HILL, Milano, 2005.

CHAILAN C., *Brands portfolios and competitive advantage: an empirical study*, in *Journal of Product & Brand Management*, vol. 17, 2008.

CHASE D., *P&G: A Global Comeback*, in *Advertising Age*, vol.20, 1987.

COMINELLI B., *L'internazionalizzazione delle PMI: riflessioni sul modello di internazionalizzazione delle imprese di dimensioni minori e sulla coerenza ed efficacia delle politiche di facilitazione*, in G. BRUNETTI, G. MUSSATI, G. CORBETTA (a cura di), *Piccole e medie imprese e politiche di facilitazione*, EGEA, Milano.

CORBELLINI E., SAVIOLO S., *L'esperienza del lusso. Mondi Mercati Marchi*, ETAS, Milano, 2007.

CORBELLINI E., SAVIOLO S., *La scommessa del Made in Italy e il futuro della moda italiana*, ETAS, Milano, 2004.

DARBY M., KARNI E., *Free Competition and the Optimal Amount of Fraud*, in *Journal of Law and Economics*, vol.16, 1973.

DE CHERNATONY L., MCWILLIAM G., *The varying nature of brands as asset*, in *International Journal of Advertising*, vol. 8, 1989.

DE TONI A., NASSIMBENI G., *La propensione esportativa della piccola impresa: un confronto empirico tra unità esportatrici e non esportatrici*, in *Economia e Politica industriale*, vol.105.

DUBOIS B., CZELLAR S., *Prestige Brands or Luxury Brands?*, 31st European Marketing Academy Conference Proceedings, in *European Marketing Academy*, 2002.

DUNNING J. H., *The Eclectic Paradigm of International Production: A Restatement and Some Possible Extensions*, in "Journal of International Business Studies", vol. 19, 1988.

EPSTEIN S., *Integration of the cognitive and the psychodynamic unconscious.*, in *American Psychologist*, vol. 49, 1994.

EPSTEIN S., *The unconscious, the preconscious and the self-concept*, in *Psychological perspectives on the Self*, vol. 2, 1983.

ERDEM T., SWAIT J., *Brand equity as a signaling phenomenon*, in *Journal of consumer Psychology*, vol. 7 n.2, 1998.

FARQUHAR P. H., *Managing brand equity*, in *Marketing Research*, vol. 1, 1989.

FIOCCA R., MARINO A., TESTORI M., *Brand Management. Valori e relazioni nella gestione della marca*, RIZZOLI- ETAS, Torino, 2007

FORSGREN M., *The concept of learning in the Uppsala internationalization process model: a critical review*, in *International Business Review*, vol. 11, 2002.

FOURNIER S.M., *Consumers and Their Brands: Developing Relationship Theory in Consumer Research*, in *Journal of Consumer Research*, Vol. 24, No. 4, 1998.

GOMES-CASSARESE B., *Ownership Structures of Foreign Subsidiaries: Theory and Evidence*, in *Journal of Economic Behaviour and Organization*, vol II.

H. LEIBENSTEIN, *Bandwagon, Snob, and Veblen Effects in the Theory of Consumers' Demand*, in *The Quarterly Journal of Economics*, vol. 64, 1950.

HARISH, R., *The concept and origin of brand architecture: A comprehensive literature survey*, in *The ICFAI University Journal of Brand Management*, vol. 5, 2008.

J. JACOBY, G. J. SZYBILLO, J. BUSATO-SCHACH, *Information Acquisition Behavior in Brand Choice Situations*, *Journal of Consumer Research*, vol. 3, March, 1977.

JACOBY, J. OLSON, J. C. AND HADDOCK, R. A., *Price, brand name and product composition characteristics as determinants of perceived quality*, in *Journal of Applied Psychology*, Vol. 55, 1971.

JOHANSSON J., VAHLNE J.E., *The internationalization process of the firms: a model of knowledge development and increasing foreign market commitments*, in *Journal of international Business Studies*, Spring-summer, 1977.

KAPFERER J. N., *The New Strategic Brand Management. Creating and Sustaining Brand Equity long term*, KOGAN PAGE, I ed., 1992.

KAPFERER J.N., *The New Strategic Brand Management. Creating And Sustaining Brand Equity long term*, Kogan Page, III ed., 2004.

KELLER K. L., B. BUSACCA, OSTILLIO M. C., *La gestione del brand. Strategie e sviluppo*, EGEA, Milano, 2005.

KELLER, K. L., *Strategic brand management: Building, measuring, and managing brand equity*, Upper Saddle River, NJ: Pearson/Prentice Hall, 2008.

KELLER, K.L., *Conceptualizing, measuring, and managing customer-based brand equity*, in *Journal of Marketing*, Vol. 57, 1993.

KOTLER P., *Marketing Management*, XI ed., Upper Saddle River, Prentice Hall, 2003.

LAFORET S., SAUNDERS J., *Managing Brand Portfolio: why leaders do what they do*, in *Journal of Advertising Research*, vol. 39, 1999.

LEWIS I. M., *Key Issues in Globalizing Brand: Why there aren't any global OTC Medicine Brands*, in 3 ed. *Annual Advertising and Promotion Workshop*, Advertising Research foundation, 5-6 February, 1991.

LIPOVETSKY G., ROUX E., *Le luxe éternel. De l'âge du sacré au temps des marques*, GALLIMARD, 2003.

MATHEWS, J. A., *Dragon Multinationals: New Players in 21st Century Globalization*, in *Asia Pacific Journal of Management*, vol. 23, 2006.

MOEN O., *The Relationship Between Firm Size, Competitive Advantages and Export Performance Revisited*, in *International Small Business Journal*, vol.6.

MULTINELLI M., PISCITELLO L., *La scelta della struttura proprietaria nell'internazionalizzazione dell'industria italiana: il ruolo della dimensione e dell'esperienza*, in *Economia e Politica industriale*, 1997.

MURPHY J.M., *Brand strategy*, Upper Saddle River, Prentice-Hall, 1990.

NELSON P., *Information and Consumer Behavior*, in *Journal of Political Economy*, vol.78, 1970.

OSLER R., *The type-role-purpose brand taxonomy*, in *Journal of Brand Management*, vol.14, 2007.

OSSERVATORIO UNICREDIT PICCOLE IMPRESE, *La ricerca di nuovi mercati: la sfida delle piccole imprese tra cambiamento e tradizione*, VII Edizione, 2010-2011.

OSTILLO M.C., *Case study: Industrie Natuzzi*, SDA Bocconi, 1992; Repubblica, 28 aprile 2003; Il Sole 24 Ore, 25 ottobre 2004.

PARK C. W., JAWORSKI B. J., MACINNIS D. J., *Strategic brand concept-image Management*, in *Journal of Marketing*, vol.50, 1986.

PASTORE A., BARBAROSSA C., *La gestione strategica dell'architettura di marca nei settori convergenti technology driven*, in *Italian Journal of Management*, vol. 28, 2010.

PETERSON R. A., KERN R. M., *Changing Highbrow Taste : from Snob to Omnivore*, in *American Sociological Review*, vol. 61, 1996.

PETTY R.E., CACIOPPO J.T., *Communication and Persuasion: Central and Peripheral Routes to Attitude Change*, in New York: Springer-Verlag, 1986.

PICCALUGA A., *Mercato e competizione globale*, Roma, EDIZ. GUERINI E ASSOCIATI, 1997.

RAJAGOPAL, SANCHEZ R., *Conceptual Analysis of Brand Architecture and Relationships within Product Category*, in *Journal of Brand Management*, vol. 11, 2004.

REPORT ANNUALE DI LUCEBIANCA S.R.L. “LeBebé Brand book”, 2014.

REPORT ESTESO UNICREDIT “Gioielleria e Oreficeria”, *Country Development Plans*, Giugno, 2014.

RESCINITI R., MICHELA M., *Il marketing nelle imprese internazionali*, in CAROLI M. G. (a cura di), *Gestione delle imprese internazionali*, McGraw-Hill, Milano, 2012.

SHOCKER A. D., CHAY R., *How Marketing Researchers Can Harness the Power of Brand Equity*, in *Presentation to New Zealand Marketing research Society*, August 1992.

SKÖLD M., KARLSSON C., *Multibranded Platform Development: A Corporate Strategy with Multimanagerial Challenges*, in *Journal of Product Innovation Management* , vol. 24, 2007.

SMITH D. C., ANDREWS J., *Rethinking the Effect of Perceived Fit on Customers' Evaluations of New Products*, in *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 23, 1995.

STREBINGER A., *Strategic Brand Concept and Brand Architecture Strategy Proposed Model*, in *NA - Advances Consumer Research*, vol. 31, 2004.

STYLES C., AMBLER T., *Successful Export Practice: The Uk Experience*, in *International Marketing Review*, vol. II.

TAUBER E.M., *Brand leverage: strategy for growth in a cost control world*, in *Journal of Advertising Research*, vol. 31, 1988.

VARALDO R., BONACCORSI A., DALLI D., *L'organizzazione come fattore esplicativo della domanda di servizi delle imprese esportatrici*, in AA.VV., *Domanda di servizi reali per l'internazionalizzazione delle imprese: esperienze recenti e specificità locali*, ATTI DEL CONVEGNO DI MILANO, Dicembre 1992, CNR, Napoli.

VERNON R., *The product cycle hypothesis in a new international environment*, in *Oxford Bulletin of economics and statistics*, vol. 41, 1979.