



*Dipartimento di Impresa e Management  
Cattedra di Marketing*

*Tesi triennale*

*La glocalizzazione come risposta al Global-Local  
Dilemma.  
Case study McDonald's e Eataly*

RELATORE  
Prof. Mariagiovanna Devedag

CANDIDATO Sara Vendetti  
Matr. 239521

ANNO ACCADEMICO 2021/2022



# Indice

|   |    |
|---|----|
| Introduzione.....   | 5  |
| Capitolo 1: La globalizzazione.....                                       | 7  |
| 1.1. Il fordismo .....  | 7  |
| 1.2. La crisi del sistema fordista .....                                  | 9  |
| 1.3. Il sistema postfordista .....  | 10 |
| 1.4. La globalizzazione: le cause .....                                   | 13 |
| 1.5. La globalizzazione: le definizioni .....                             | 17 |
| 1.6. Come la globalizzazione ha modificato il marketing.....              | 17 |
| Capitolo 2: La strategia glocal.....                                      | 21 |
| 2.1. Il Global-Local dilemma .....  | 21 |
| 2.3. Lo scenario glocal .....   | 25 |
| 2.4. Fattori trainanti e ostacoli delle strategie glocal .....            | 32 |
| 2.5. Il mercato glocal.....   | 36 |
| 2.6. L'impresa glocal .....   | 38 |
| Capitolo 3: Il glocal marketing.....                                      | 42 |
| 3.1. Il marketing glocal.....   | 42 |
| 3.2. Approcci di marketing glocal .....                                   | 44 |
| 3.3. Il processo di marketing glocal.....                                 | 47 |
| Capitolo 4: Study cases.....  | 51 |
| 4.1. McDonald's: un prodotto globale adattato al mercato locale.....      | 51 |
| 4.1.1. La storia.....   | 51 |
| 4.1.2. McDonald's oggi .....  | 53 |
| 4.1.3. Il mercato di McDonald's .....                                     | 53 |
| 4.1.4. Il Marketing Mix glocal di McDonald's. ....                        | 54 |
| 4.2. Conclusione caso McDonald's .....                                    | 65 |
| 4.3. Eataly: un prodotto locale distribuito nel mercato globale.....      | 67 |
| 4.3.1. Eataly: la storia.....   | 67 |
| 4.3.2. Eataly e Slow Food.....  | 68 |
| 4.3.3. Eataly: business idea.....   | 69 |
| 4.3.4. L'esperienza proposta da Eataly.....                               | 71 |
| 4.3.5. Eataly e i 10 comandamenti .....                                   | 73 |
| 4.3.6. Il posizionamento di Eataly.....                                   | 74 |
| 4.3.7. Il marketing mix di Eataly utilizzato nella strategia glocal ..... | 78 |
| 4.4. Conclusioni caso Eataly.....   | 88 |
| Conclusione .....   | 92 |
| Bibliografia.....   | 96 |



# Introduzione

L'inarrestabile fenomeno della globalizzazione, a partire dall'epoca postfordista, ha modificato profondamente la società, sia dal punto di vista culturale che dal punto di vista economico. Tale fenomeno, che può essere descritto come lo "spostamento verso un'economia mondiale più integrata e interdipendente" (Hill, 2013) si è potuto realizzare grazie ai forti progressi compiuti nel campo dei trasporti, delle tecnologie e delle comunicazioni tra il XX e il XXI secolo.

Quando le aziende decidono di ampliare la propria attività possono scegliere tra strategie di integrazione o di internazionalizzazione. Optando per quest'ultima ed entrando in nuovi mercati situati in paesi esteri le aziende si trovano di fronte un'importante trade-off strategico, dovendo scegliere tra implementare una strategia che preveda la standardizzazione del marketing mix o se invece optare per una strategia che preveda l'adattamento dei prodotti, della comunicazione, delle strategie di distribuzione e di prezzo.

Quando ci si inserisce in un nuovo mercato, sfruttando il fatto che il mondo appare ormai sempre più connesso, le differenze culturali tra i popoli sembrano essere ormai ridotte e gli usi e i costumi sempre più omologati, standardizzare gli elementi del marketing mix potrebbe essere una scelta conveniente poiché, da un lato, consente il raggiungimento di economie di scala e di scopo a livello mondiale, con la conseguente riduzione dei costi, e dall'altro, permette di sfruttare le conoscenze profonde dell'azienda.

In opposizione a ciò però può accadere che un'impresa scelga di entrare in mercati totalmente diversi da quelli domestici in termini di consumatori, bisogni, valori, cultura, situazione economica e condizioni commerciali; così come può accadere che i consumatori di un'impresa, già operante su scala multinazionale o globale, palesino l'esigenza di riscontrare fattori di appartenenza locale nei prodotti proposti su scala multinazionale e globale. In situazioni come quelle appena descritte, l'adattamento degli elementi del marketing mix risulta essere necessario per soddisfare la condizione del mercato e le esigenze dei consumatori.

Per risolvere il trade-off strategico tra standardizzazione e localizzazione, conosciuto come "Global-Local Dilemma", nasce la "glocalizzazione", una strategia ibrida che incoraggia aziende a "pensare globalmente, agire localmente" (Zygmunt Bauman).

Per comprendere maggiormente come questo inedito innovativo orientamento possa permettere alle imprese di avere successo nel lungo periodo e di raggiungere vantaggi competitivi si analizzerà inizialmente i cambiamenti storici, sociali ed economici avvenuti con la globalizzazione, per poi andare a delineare gli elementi postanti della glocalizzazione. Una volta avuto un quadro generale completo si tratterà dell'impresa e del mercato glocal per poi approfondire la tematica del marketing glocal. La finalità dell'elaborato è quella di analizzare come la soluzione del Global-Local Dilemma sia ritrovabile, non in uno dei due estremi ma in una strategia ibrida che riesca a contemplare simultaneamente globalizzazione e localizzazione.

Per avvalorare il tutto si sono inoltre analizzati due casi distinti in cui la glocalizzazione ha condotto al

successo le imprese; l'elaborato infatti si concluderà con l'analisi di due casi, il primo che verte sull'analisi di un'impresa globale che ha deciso di adattare il proprio marketing in base ai paesi in cui opera, ed un secondo che invece riguarderà un'impresa che volendo espandere la propria attività all'estero ha deciso di mantenere inalterato, quanto possibile, il marketing mix.

# Capitolo 1: La globalizzazione

## 1.1. Il fordismo

Gli immensi cambiamenti socioeconomici degli anni Sessanta e Settanta sono stati generalmente descritti come la trasformazione dei paesi avanzati dal fordismo al postfordismo.

Con il termine fordismo si indica una forma di produzione basata principalmente sull'utilizzo della tecnologia della "assembly-line" (Figura 1) al fine di incrementare la produttività. Il termine "Fordismo" fu coniato attorno al 1930 per descrivere il successo ottenuto nell'industria automobilistica a partire dal 1913 dall'industriale statunitense Henry Ford (1863 - 1947), il quale, ispiratosi alle teorie proposte dal connazionale Frederick Taylor (1856 - 1915), rivoluzionò notevolmente l'organizzazione della produzione a livello globale e divenne uno dei pilastri fondamentali dell'economia del XX secolo.



*Figura 1: catena di montaggio o assembly line*

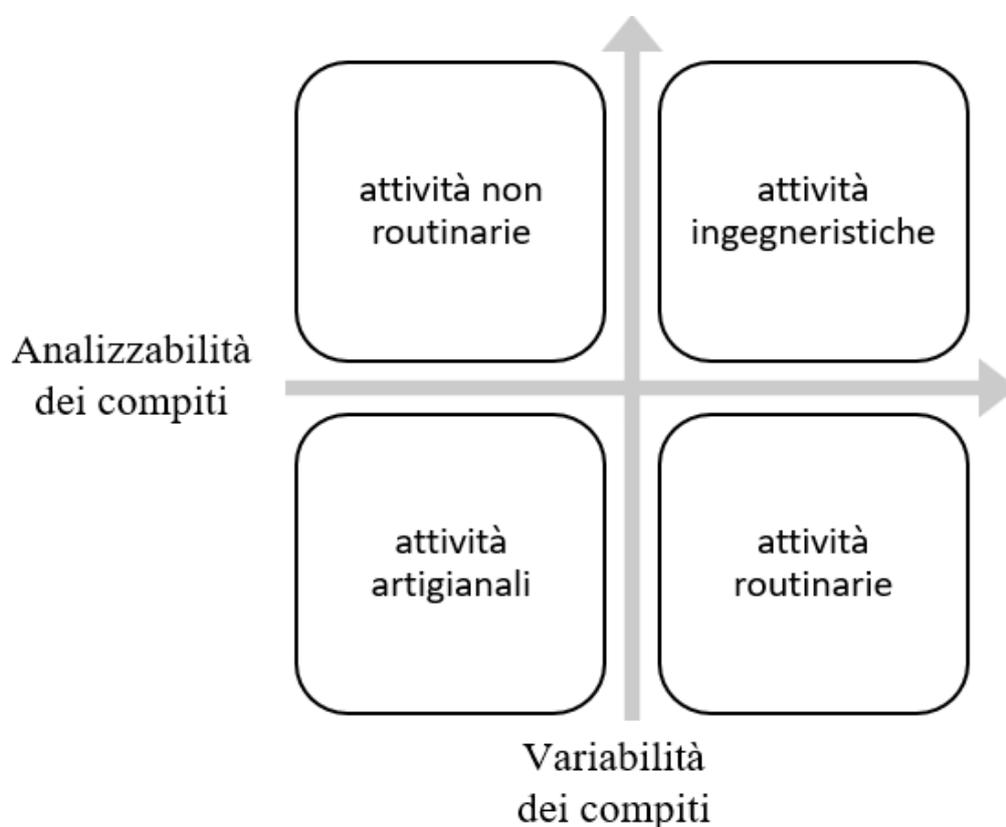
*Fonte: Bill Vance: Did Henry Ford invent the assembly line? - Times Colonist*

La chiave del successo di Henry Ford fu l'innovativa procedura di produzione finalizzata alla riduzione dei costi di fabbricazione da lui ideata, nota come produzione in serie. Questo metodo, ispirato al metodo di lavoro delle macellerie di Detroit, venne utilizzato da Ford e i suoi soci nel settore automobilistico al fine di ridurre i tempi di fabbricazione. Tale sistema si basava su quattro elementi chiave:

- Era caratterizzato da una particolare divisione del lavoro in cui, lavoratori non specializzati, eseguono semplici operazioni ripetitive.
- Era un sistema applicabile unicamente in ambiti in cui la produzione era altamente standardizzata.
- La produzione era organizzata con il criterio funzionale, ovvero le macchine venivano disposte nel corretto ordine di sequenza richiesto per la fabbricazione di un prodotto.

I vari gruppi di operai erano collegati tra di loro dall'*assembly-line*, o catena di montaggio, ovvero una catena costituita da un nastro trasportatore che scorreva portando con sé le varie componenti da assemblare per ottenere il prodotto finito.

Appare chiaro da quanto detto fin ora che gli elementi cardine del fordismo siano la standardizzazione e la leadership di costo. Tali strategie furono rese possibili non solo da una forte riduzione dei tempi di produzione, ottenuta mediante la catena di montaggio e l'adozione del criterio di produzione funzionale, ma anche, e soprattutto, grazie alla rivoluzione creata nell'ambito del mercato del lavoro. Soffermandoci maggiormente su quest'ultimo aspetto appare evidente che la tipologia di attività svolta dagli operai in epoca fordista può essere ricondotta, mediante il modello di Perrow (*Figura 2*), alle attività di tipo routinario ovvero caratterizzate da un basso grado di varietà dei compiti, da procedure basate su dati e criteri oggettivi e da compiti formalizzati e standardizzati.



*Figura 2: modello di Perrow*

In una situazione come quella appena descritta appare evidente che i costi di addestramento del lavoro manuale vennero drasticamente ridotti, in quanto non era più necessario fornire agli operai una formazione completa sull'intero processo produttivo, ma era sufficiente istruirli riguardo un unico compito, semplice, circoscritto e ripetitivo. Oltre alla riduzione di tali costi avvenuta con la dequalificazione del lavoro manuale venne meno anche l'attività di rivendicazione dei sindacati interni, basati sulla qualifica professionale dei relativi membri, riducendo così la capacità associativa dei lavoratori. (Revelli, 1995)

Un ulteriore vantaggio strategico conseguito da Ford fu che, grazie alla riduzione dei costi, vennero fatti

lievitare gli stipendi degli operai e questo, da un lato diminuì il malcontento popolare e con esso gli scioperi e le proteste, e, dall'altro, riuscì a fare entrate nella classe media i dipendenti dell'impresa facendoli così divenire consumatori potenziali delle automobili che questa vendeva e produceva.

Grazie all'esempio di Ford, prese piede, negli Stati Uniti, una vera e propria trasformazione sociale che venne recepita in praticamente in tutti i paesi avanzati e che li dominò fino agli anni '70 quando il fordismo entrò in crisi.

## **1.2.La crisi del sistema fordista**

Gli elementi che misero in crisi il sistema fordista furono sostanzialmente tre: la saturazione del mercato dei beni durevoli, la crisi energetica del '73 e i cambiamenti socioeconomici e tecnologici. Ford, rivoluzionando la produzione e trasformandola in una produzione di massa, corse un grande rischio perché il successo di tale tipo di produzione dipendeva unicamente dalla capacità del mercato di assorbire la forte offerta di beni durevoli dovuta alla produzione di massa. Questo punto di forza iniziale, che ne permise la diffusione, fu allo stesso tempo una delle cause del fallimento del fordismo poiché nei paesi più sviluppati si raggiunse presto la saturazione del mercato dei beni durevoli, come le automobili e gli elettrodomestici, che erano i prodotti a cui era stato applicato il modello produttivo fordista. In breve tempo, infatti, il mercato non fu più in grado di assorbire l'offerta sempre più incalzante di beni durevoli e la domanda divenne inferiore all'offerta.

La crisi del modello fordista mise in discussione due pilastri dell'economia degli anni Settanta: l'assioma fordista della possibilità di crescita indefinita dei volumi di produzione e l'assunto di base dell'economia di scala che, a volumi sempre crescenti, corrisponderanno costi industriali e prezzi sempre decrescenti. (Viero 2011)

Il secondo evento che mise in crisi le fondamenta fordiste fu lo shock petrolifero che fece vacillare l'idea dell'infinita disponibilità degli input produttivi e dei loro prezzi progressivamente decrescenti a fronte dell'aumento dei volumi produttivi.

Lo shock petrolifero produsse una crisi delle risorse, inoltre, il quadruplicarsi del prezzo del petrolio, mostrò innanzitutto che gli input del sistema produttivo non erano inesauribili, poi che l'aumento dei volumi non rendeva i prezzi sempre inferiori, e, infine, che il loro abuso crea problemi ambientali. A sommarsi a tutto ciò la crisi energetica causò un'iperinflazione che spostò il focus dell'azione governativa dall'occupazione alle politiche di bilancio, facendo mancare un elemento fondamentale della regolazione economica e sociale.

L'ultimo elemento che minò il sistema fordista fu l'innovazione; le nuove scoperte nel campo della microelettronica e delle tecnologie, consentirono la trasformazione della produzione mediante l'utilizzo di sistemi informatici e robotici flessibili e la produzione di prodotti ad alto contenuto scientifico e tecnologico. Le nuove tecnologie dell'informazione e della comunicazione accelerarono enormemente le operazioni sui mercati finanziari e dei capitali, i progressi tecnologici compiuti nel campo dei trasporti, delle consegne e

delle comunicazioni resero più facile la competizione nei mercati mondiali e, infine, la domanda sempre più crescente di beni sempre più diversificati da parte dei consumatori mise a dura prova la produzione di massa. A causa dell'insieme di tali fattori il sistema di produzione fordista sembrava essere obsoleto e appariva chiara la necessità di un nuovo sistema di accumulazione flessibile basato sulle nuove innovazioni e sui cambiamenti avvenuti, il postfordismo.

### 1.3. Il sistema postfordista

Nel postfordismo l'industria abbandona la tradizionale produzione di massa e acquista maggiore flessibilità produttiva e organizzativa.

Grazie allo sviluppo delle nuove tecnologie e dell'automazione, infatti, si ottenne una generale riduzione dei costi e un abbattimento dei tempi di attrezzaggio di macchine e impianti. Ciò permise alle imprese di essere efficienti anche con piccoli lotti di produzione, potendo così adeguare l'offerta a una domanda sempre più diversificata e soggetta a modifiche repentine. Il cambiamento fondamentale nella transazione da fordismo a postfordismo è stato il passaggio *“from a producer's market towards a consumer's market”*. (Rumpel, 2002)

Il postfordismo può essere definito tramite l'analisi delle caratteristiche principali che lo contraddistinguono dagli altri sistemi di accumulazione. Queste sono:

- **Orientamento al marketing.** L'orientamento al marketing può essere identificato come la filosofia *“ascolta e rispondi”* il cui scopo non è più quello di trovare i clienti giusti per un determinato prodotto ma è quello di trovare il prodotto giusto per i clienti. Con tale approccio si inizia a identificare la chiave del successo dell'impresa nella capacità di creare, trasmettere e comunicare al proprio mercato obiettivo un valore superiore a quello offerto dalla concorrenza.

Theodore Levitt, paragonando l'approccio al marketing con l'approccio alla produzione, riesce in maniera chiara a far emergere quali sono le caratteristiche salienti che li distinguono. Egli, infatti, afferma: *“l'attività di vendita si incentra sui bisogni del venditore, il marketing sui bisogni dell'acquirente; la vendita riflette il bisogno del venditore di convertire la produzione in denaro, il marketing riflette l'idea di soddisfare i bisogni del cliente medio.”* (Leitt, 1960)

- **Produzione “just in time”.** Con il fallimento del fordismo e della produzione di massa si è passati ad una produzione maggiormente dinamica e flessibile in grado di adeguarsi ai continui e bruschi cambiamenti del mercato. Verso la fine del XX secolo iniziarono ad emergere due nuovi modelli di organizzazione del lavoro e della produzione di matrice giapponese tra cui il più rilevante era quello della produzione snella o just-in-time, teorizzato da Taiichi Ohno, ingegnere di Toyota, il quale teorizzò e diede vita al Toyotismo.

Il modello giapponese ha rappresentato una radicale innovazione nella organizzazione del lavoro; infatti, tramite l'adozione del metodo *Kaizen*, o approccio del miglioramento continuo, che consiste nell'attuazione di un gran numero di piccoli miglioramenti incrementali in tutte le aree dell'organizzazione in modo continuo, è stato possibile rivoluzionare gli schemi produttivi passando

da una produzione di massa alla produzione snella o *“just in time”*. Questo innovativo modello produttivo si configura come un approccio scrupoloso focalizzato, da un lato, alla soluzione dei problemi per ridurre lo spreco e, dall’altro, al miglioramento della qualità tramite l’utilizzo di personale altamente specializzato in ogni stadio del processo produttivo.

- **Gestione del magazzino.** Con il passaggio dalla produzione di massa alla produzione snella si passa anche dalla Logica Push alla Logica Pull. Appare chiaro che, con il passaggio ad una produzione *“just in time”*, si ridurranno notevolmente i costi di immagazzinaggio, gestione, carico e scarico di magazzino, le scorte e il lead time, ovvero l’intervallo di tempo necessario ad un’azienda per soddisfare una richiesta del cliente, ed aumenteranno drasticamente l’affidabilità, la qualità e il servizio al cliente. Per fare ciò l’impresa deve essere in grado di garantire una simmetria tra la domanda, proveniente dal mercato, e l’offerta del prodotto, in maniera tale da poter sincronizzare i processi produttivi dei vari reparti delle eventuali aziende collegate in rete, con lo scopo di evitare l’accumulazione di scorte di componenti, semilavorati e prodotti finiti.
- **Le performance.** Con il passaggio alla produzione *“just in time”* si modificarono anche gli standard e i modelli di misurazione delle performance delle imprese. In quest’ottica l’efficienza si misurerà in base alla capacità di rispondere prontamente, se non anticipare, le richieste del mercato, che cambiano continuamente in termini di quantità e qualità dei beni o dei servizi richiesti. Le imprese devono quindi essere flessibili, cioè adattare continuamente l’organizzazione della produzione di beni o servizi alle mutevoli richieste del mercato.
- **Il lavoro.** Nel modello giapponese le maggiori novità nell’uso del lavoro sono sintetizzabili in tre elementi. Innanzitutto, si mira a garantire una sicurezza d’impiego, ovvero l’occupazione, anche in tempo di crisi. Questo porta a stabilire alti livelli di produttività degli individui e il crearsi di collaborazioni e cooperazioni leali. In secondo luogo, la carriera e le ricompense sono collegate maggiormente all’anzianità aziendale rispetto che all’attività svolta e, infine, si favorisce l’ampliamento delle mansioni alla standardizzazione dei ruoli poiché questo stimola i lavoratori stessi a coltivare una propria polivalenza professionale. Gli ulteriori cambiamenti avvenuti nel mercato del lavoro dopo l’avvento del modello giapponese e del postfordismo possono essere facilmente dedotti dalle seguenti parole spese da Taiichi Ohno sull’argomento: *“Lo stile Toyota non consiste nel creare risultati col duro lavoro. Il nostro è un sistema afferma che non ci sono limiti alla creatività delle persone. Le persone non vanno in Toyota per lavorare, vanno in Toyota per pensare.”* (Ohno,1980)

- **Globalizzazione.**

| FORDISM  | POSTFORDISM  |
|--|--|
| <b>ECONOMY AND THE PRODUCTION PROCESS</b>                            |  |
| Economies of Scale   | Economies of Scope   |
| Mass production of homogenous goods                                  | Small batch production   |
| Society of mass consumption – less differentiated demand             | Differentiation of demand and individualization of consumer styles   |
| Large stocks and inventory   | Minimal stocks (just in time)  |
| Testing quality ex-post (rejects and errors detected late)           | Quality control part of production process (immediate detection of errors)   |
| Dominance of industry  | Dominance of tertiary sector and rise of quaternary sector – deindustrialization   |
| Cost reductions through wage control                                 | Learning-by-doing integrated in long-term planning   |
| Payment per rate (based on job design criteria)                      | Personal payment (detailed bonus system)   |
| Single task performance by worker                                    | Multiple tasks   |
| High degree of job specialization                                    | Elimination of job demarcation   |
| Vertical labor organization  | More horizontal labor organization   |
| Trade Unionism   | Individualism  |
| <b>SPACE, STATE AND IDEOLOGY</b>                                     |  |
| Welfare state – extensive social security system guaranteed by state | Post-welfare state based - privatization of social security systems and collective needs                                       |
| Keynesianism and state interventionism – market regulation           | Neoliberalism – deregulations, support of free market functioning  |
| National, central, exogenous regional policy                         | Territorialized' endogenous regional policy  |
| Subsidized state/city  | 'Entrepreneurial' state/city, sharpened interregional/intercity competition  |
| Centralization – hierarchical top down management                    | Decentralization – emphasis on bottom up activities, new public management   |
| Public sector regulates and controls private sector                  | Public Private Partnership, co-operative behavior of the public sector, which stimulates the activities of the private sector. |

*Tabella 1: Confronto tra Fordismo e Postfordismo,*

*fonte: Harvey (1989)*

## 1.4. La globalizzazione: le cause

La globalizzazione come fenomeno trae le sue origini da eventi accaduti a cavallo tra l'Ottocento e il Novecento. I più significativi furono:

- **Le innovazioni nell'ambito dei trasporti e delle comunicazioni.** Grazie alle innovazioni nel campo dei trasporti e delle comunicazioni venne facilitato sin dall'Ottocento lo scambio internazionale di beni il che ha favorito e facilitato l'abbattimento dei confini spaziali, in ambito economico, tra i vari stati del Mondo. Le innovazioni più significative dell'Ottocento furono, l'espandersi della rete ferroviaria e il passaggio dalla navigazione a vela a quella a vapore, per quel che concerne il settore dei trasporti, mentre nell'ambito delle comunicazioni furono la nascita e la diffusione del telegrafo, della radio e del telefono.

Per quanto invece riguarda le innovazioni avute nel Novecento, nell'ambito dei trasporti è essenziale ricordare la diffusione dell'automobile, degli aeroplani e l'impiego del diesel e della benzina come carburanti navali, aerei e automobilistici, mentre nel campo delle comunicazioni l'innovazione di maggiore rilievo fu la diffusione del televisore.

Tali innovazioni rivoluzionarie riuscirono a diminuire la distanza organizzativa favorendo così la nascita della grande industria: in America nacquero prime holding company mentre in Europa si diffuse il modello multinazionale.

- **Il Gold Standard.** Il sistema aureo è un sistema monetario nel quale la base monetaria consiste in una quantità prestabilita d'oro. Il principale vantaggio nell'adozione del sistema, avvenuta agli inizi dell'Ottocento, consisteva nella stabilità dei cambi. Con tale modello monetario il valore delle monete non dipendeva più dalla domanda e dall'offerta delle stesse, ma dalla quantità di oro sottostante. Con il Gold Standard si è potuto quindi godere del vantaggio di cambi fissi.

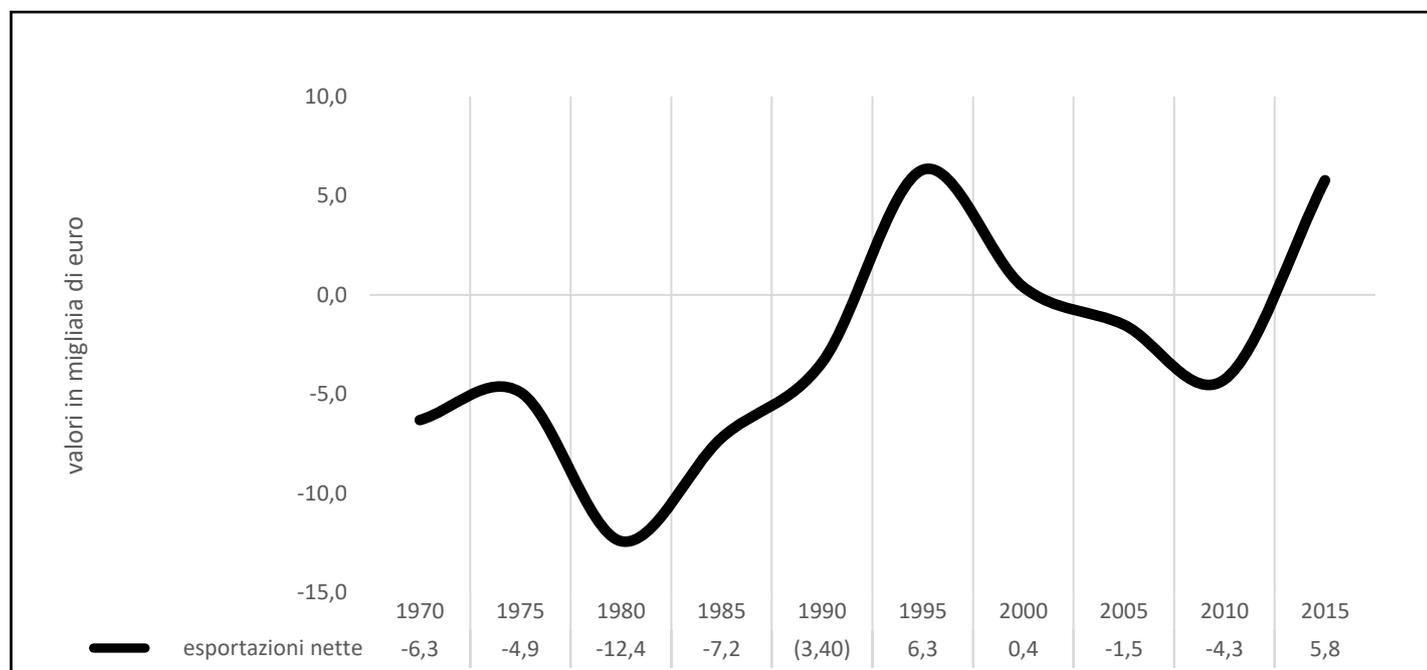
Il sistema del cambio fisso comporta l'obbligo delle banche centrali di intervenire ogni qualvolta la valuta del rispettivo paese subisce oscillazioni superiori al minimo consentito. Adottando il cambio fisso le autorità monetarie si prefiggono lo scopo di stabilizzare i tassi di cambio in modo da scoraggiare gli speculatori al rialzo o al ribasso ed infondere, così, certezza nell'economia.

I vantaggi di tale sistema sono:

- Garantire la stabilità nel tasso di cambio il che incoraggia il commercio estero.
- Contribuire al coordinamento delle macropolitiche dei Paesi in maniera tale da raggiungere un'economia mondiale interdependente.
- Assicurare che i principali disturbi economici non si verificano.
- Prevenire il deflusso di capitali.
- Favorire all'espansione del commercio mondiale prevenendo il rischio e l'incertezza nelle transazioni.

○ Prevenire la speculazione nel mercato dei cambi.

- **Liberalizzazione del commercio internazionale.** Le innovazioni nell'ambito dei trasporti e delle comunicazioni e l'adozione del regime dei tassi di cambio fissi, insieme alla graduale rimozione di misure tariffarie e di protezionismo nei confronti dei prodotti domestici portarono alla liberalizzazione del commercio internazionale che a cavallo del XX e del XXI secolo è cresciuto in maniera esponenziale.



*Grafico 1: variazioni delle esportazioni nette dopo l'avvento e lo sviluppo della Globalizzazione.*

*Fonte: ISTAT, "Tavola 16.1 segue - Importazioni, esportazioni e saldi - Dati riassuntivi - Anni 1970-2015"*

- **La finanziarizzazione dell'economia.** La maggiore apertura dei mercati internazionali ha interessato non soltanto i settori dell'economia reale ma soprattutto quelli dell'economia finanziaria. Verso la fine del XX secolo il valore complessivo degli scambi giornalieri sui mercati finanziari internazionali giunse anche a toccare la cifra di 2000 miliardi di dollari; di questa enorme mole di transazioni però solo il 2% ha però una ragione reale, ovvero avente oggetto una controprestazione monetaria di uno scambio commerciale, mentre la restante parte ha ragioni puramente speculative. Questi pochi dati descrivono molto bene il cosiddetto fenomeno della finanziarizzazione dell'economia, cioè dell'importanza sempre crescente che il settore finanziario ha rispetto al settore reale.
- **Deregolamentazione del mercato del lavoro.** Un sistema economico può essere decomposto in quattro aggregati: materie prime, beni e servizi, capitale e lavoro. Il grado di apertura internazionale di ognuno di questi aggregati può essere molto diverso da quello degli altri. Se infatti i primi tre mercati hanno un grado di liberalizzazione determinabile, il mercato del lavoro non è assolutamente liberalizzabile a livello internazionale. Siccome una piena mobilità della forza-lavoro significherebbe

per gli Stati accettare integralmente i flussi migratori internazionali, con i costi sociali e politici che ne conseguirebbero, allora la liberalizzazione nel mercato del lavoro viene realizzata a livello domestico, attraverso una maggiore flessibilità in entrata, in uscita e nei salari, e con l'introduzione di nuove forme contrattuali, atipiche che permettano una minor rigidità.

È importante sottolineare che, nel mercato del lavoro, ancor più rispetto agli altri mercati, è essenziale raggiungere un elevato grado di flessibilità poiché la rigidità strutturale può portare alla cosiddetta disoccupazione strutturale, ovvero la disoccupazione dovuta alla rigidità dei salari e al razionamento dei posti di lavoro. La disoccupazione strutturale fa sì che i lavoratori si trovino senza un lavoro, non tanto perché ricerchino attivamente il posto di lavoro che corrisponda meglio le loro aspirazioni e competenze, quanto perché, al salario reale corrente, l'offerta di lavoro è maggiore della domanda e questo comporta che molti lavoratori non possono far altro che aspettare che si liberi un posto di lavoro.

- **Privatizzazione.** L'intervento del policy maker nell'economia è tendenzialmente indiretto ed è volto ad eliminare gli ostacoli che non permettono al mercato di funzionare in maniera efficiente. Lo Stato, quindi, interviene nell'economia per tre ragioni principali:
  - Eliminare i fallimenti del mercato;
  - Garantire la fornitura di beni essenziali di pubblica utilità e la loro distribuzione equa;
  - Garantire l'esistenza e il funzionamento del mercato.

Per fare ciò il policy maker può adottare politiche che prevedano la privatizzazione delle imprese pubbliche e delle aziende che si occupano della fruizione di servizi sociali e della produzione di beni pubblici. Oltre a ciò, può adottare manovre per la nascita di nuovi mercati attraverso l'assegnazione dei diritti di proprietà, di concessioni e di licenze. La ricerca della stabilità macroeconomica è invece perseguita attraverso il mantenimento del tasso di inflazione entro determinati livelli, tramite analisi degli stabilizzatori automatici, ovvero meccanismi finalizzati a ridurre i ritardi associati alle politiche stabilizzazione, e tramite la solidità dei conti pubblici e dei conti con l'estero. Tuttavia, in letteratura la discussione su quanto lo Stato debba avere un ruolo attivo o passivo nell'economia è ancora ampiamente aperto e dibattuto

- **La New Economy.** Con l'espressione "*new economy*", anche conosciuta come "*net economy*", ci si riferisce alla fase di travolgente sviluppo legato alla diffusione delle tecnologie informatiche e digitali, come internet, telefoni cellulari, personal computer, prodotti informatici e digitali, che interessò la fine de XX secolo, partendo dagli Stati Uniti e poi estendendosi agli altri paesi industrializzati del mondo.

Lo svilupparsi e il diffondersi di queste nuove tecnologie diede avvio a una bolla speculativa che interessò i mercati finanziari, alimentando poi la crescita dei paesi industrializzati fino agli inizi dello

scoppio della crisi globale.

La *new economy* si distingueva dall'economia industriale perché offriva la possibilità di operare in mercati globali, abbattendo i costi di gestione e consentendo alle imprese svincolarsi da uno spazio definito e andando ad agire in uno spazio virtuale: il web.

Nel corso degli anni 90 dello scorso secolo, il criterio generalista di “*economy*”, iniziò ad assumere nuove connotazioni legate a fasi caratterizzate da precise tendenze, come il caso della “*Soft Economy*” o della “*Clean Economy*”.

La *new economy* ha rappresentato per la prima volta l'evoluzione in senso stretto dell'economia dei paesi sviluppati passando da un'economia basata sul patrimonio industriale-produttivo, ad una economia dei servizi basata su asset immateriali derivanti dalla globalizzazione.

- **Rivoluzione informatica.** L'accelerazione del progresso tecnologico, soprattutto nell'ambito delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione, ha permesso di abbattere i costi dei trasporti e delle comunicazioni rendendo così possibile la dilazione degli scambi commerciali.
- **Crollo dei paesi socialisti.** La data di nascita della globalizzazione neoliberista, che permette di inquadrarne storicamente e simbolicamente il processo in atto, può essere identificata nel 9 novembre 1989, il giorno in cui cade il muro di Berlino. Da quel giorno in poi, infatti, il mondo passò da essere un'entità "bipolare" a "unipolare".

Il crollo dell'URSS e del Muro, che aveva separato ideologicamente, ma anche fisicamente due aree dell'Europa e dell'intero globo, ha costituito il momento chiave che segna il passaggio ad un'economia di mercato globale. Le ragioni per cui tale evento è stato così cruciale per la globalizzazione sono due e sono tra loro collegate. Innanzitutto, nel 1989, con la frammentazione dei paesi socialisti, venne meno uno dei due sistemi di produzione, scambio e distribuzione, ovvero il sistema dell'economia pianificata, lasciando quindi il sistema dell'economia di mercato in una situazione di monopolio sul mercato delle idee; successivamente a ciò si innescò un dibattito ideologico che vede vincitore l'idea che l'individualismo di mercato fosse l'unico modo per gestire le relazioni economiche

- **Riduzione della sovranità statale.** L'aumento graduale del potere delle entità internazionali e sovranazionali ha portato ad una forte perdita di potere da parte degli Stati-Nazione. Ciò che avvenne fu il trasferimento progressivo delle decisioni di politica economica da istituzioni democraticamente elette ad istituzioni non democratiche, o con un grado insufficiente di democrazia. Questo da un lato è preferibile poiché, assegnando il controllo della politica monetaria ad un organismo indipendente come la Banca Centrale, si sottrae uno strumento di politica economica al controllo democratico dei parlamenti. Tuttavia, in questo modo i governi non hanno più la piena disponibilità dello strumento fiscale poiché sono vincolati da istituzioni sovranazionali o internazionali.

## **1.5. La globalizzazione: le definizioni**

Per via della manifestazione quasi simultanea degli eventi di cui sopra tra il XX e il XXI secolo si è iniziato a sviluppare un fenomeno che ha radicalmente modificato il modo di agire e di vivere a livello mondiale: la globalizzazione.

Molte sono le definizioni ricavabili dalla letteratura per descrivere questo fenomeno.

Ronald Robertson, sociologo e teorico dell'argomento, nella sua opera più celebre, *“Globalization: Social Theory and Global Culture”* affermo che: *“con globalizzazione ci si riferisce sia alla compressione del mondo che all'intensificarsi della coscienza del mondo come un tutt'uno”*. (Robertson, 1922)

Velho Otávio, affermato antropologo brasiliano, nel suo saggio *“Globalização: antropologia e religião”* ha parlato della globalizzazione come *“oggetto, prospettiva e orizzonte”*. (Velho, 1997)

Secondo l'antropologo la globalizzazione può essere intesa come un oggetto, ovvero come un elemento statico analizzabile da un punto di vista tangibile e razionale, può essere anche interpretata come una prospettiva per studiare le dinamiche mondiali, poiché il mondo può assumere un aspetto diverso se visto in termini globali, e infine, può essere vista come la direzione, o orizzonte, verso cui si sta muovendo il mondo considerato nel suo insieme.

Per concludere, l'economista e giornalista tedesco, Theodore Levitt, largamente riconosciuto per aver reso popolare il termine in un suo articolo intitolato *“Globalization of Markets”*, che apparve nel numero del maggio-giugno 1983 della Harvard Business Review, definì tale fenomeno definì come una tempesta che ha travolto il mondo cambiando drasticamente la realtà commerciale, passando da quella multinazionale a quella globale. (Levitt, 1983)

Da quanto detto fin ora appare quindi evidente che non esiste ancora una definizione unica e univoca del fenomeno che ha investito e sta investendo il mondo odierno. Tuttavia, gli elementi che la caratterizzano portano a poter identificare la globalizzazione come un fenomeno che sta modificando il mondo portandolo a passare dalla scala nazionale a quella globale grazie all'omologazione dei consumi, all'integrazione delle culture, all'internazionalizzazione degli scambi e alla delocalizzazione della produzione.

## **1.6. Come la globalizzazione ha modificato il marketing**

Come abbiamo visto la globalizzazione può essere descritta come quel fenomeno che ha condotto ad una maggiore integrazione tra i Paesi e i popoli del mondo, grazie alla riduzione dei costi di trasporto, allo sviluppo tecnologico nel campo delle comunicazioni, all'abbattimento delle barriere spaziali e alla circolazione internazionale di beni, servizi, capitali, conoscenza e persone. Questi fattori stanno influenzando notevolmente gli aspetti della vita socioeconomica. L'evoluzione della società, delle tecnologie di informazione e delle comunicazioni che si sono verificate negli ultimi decenni, grazie alla globalizzazione, hanno arrecato grandi modifiche al modo in cui le aziende interagiscono e analizzano il mercato dei consumatori.

Il concetto di marketing si è evoluto più volte nel corso dell'ultimo secolo. In passato tale branca dell'economia era intesa come *“lo sviluppo di attività economiche volte a direzionare il flusso di beni dai produttori ai consumatori”* (American Marketing Association, 1960), ovvero un insieme di processi volti alla mera vendita di una varietà di prodotti e servizi.

Nel corso degli anni, invece il concetto di marketing si è trasformato e ampliato fino a diventare *“il processo con cui le imprese creano valore per il cliente e sviluppano relazioni con i consumatori al fine di ottenere valore da essi”*. (Kotler e Armstrong, 2008)

Ciò che quindi si è andato a modificare è stato, da un lato, il posizionare il consumatore al centro di ogni analisi passando così all'ottica *market oriented* e, dall'altro, il cambiamento dello scopo del marketing, che passa dall'essere un mero strumento per vendere ai consumatori una serie di beni ad una funzione essenziale che interagisce con le altre al fine di creare maggiore valore per l'impresa e per i consumatori. Elementi come la gestione dei rapporti con i clienti, coinvolgimento emotivo, condivisione dei valori aziendali, che nella visione classica non erano neanche presi in considerazione dalla funzione marketing, hanno oggi assunto i tratti di fattori critici di sopravvivenza per le imprese di qualsiasi dimensione. Inoltre, lo sviluppo delle Tecnologie di Informazione e Comunicazione (TIC) ha reso i consumatori sempre più informati e capaci di recepire informazioni riguardo beni e servizi di un'impresa, oltre a rendere molto più agevole la comparazione tra prodotti e servizi simili offerti da imprese diverse.

Il valore di un dato bene o servizio non è più unicamente legato alla capacità che questo ha di soddisfare un determinato bisogno ma è ormai anche connesso al valore che il consumatore gli attribuisce in base a una serie di contenuti emotivi, irrazionali e personali.

Negli ultimi anni l'approccio che sta dominando l'andamento delle strategie è stato quello definito come marketing olistico. Tale orientamento si basa sullo sviluppo, la progettazione e l'applicazione di programmi, processi e attività di marketing che coinvolgano tutti i principali stakeholder, interni ed esterni all'impresa. Appare quindi necessario assumere una prospettiva ampia e integrata, tanto nella progettazione quanto nella realizzazione delle attività di marketing (Kotler, AA.VV 2017).

Tale approccio può essere suddiviso, proprio per le sue per la sua complessità, in quattro differenti branche:

- **Il marketing interno**, che si occupa di addestrare e motivare i dipendenti in maniera tale che siano capaci e disposti a servire al meglio i clienti dell'impresa;
- **Il marketing responsabile**, che prevede che i manager siano consapevoli dei ritorni dell'attività dell'impresa in termini, non solo finanziari, ma anche sociali;
- **Il marketing relazionale**, che ha lo scopo di costruire relazioni di lungo termine in modo da creare attorno all'azienda un network solido e duraturo che permetta di migliorare e sviluppare le attività economiche di tutte le parti in esso coinvolte;
- **Il marketing integrato**, che mira a rendere il valore dell'intero maggiore della somma delle sue parti.

Tra le tecnologie di informazione che più hanno rivoluzionato il concetto di marketing vi è sicuramente internet. Grandi cambiamenti si devono allo sviluppo di applicazioni, dei social network e all'uso sempre maggiore che si fa di tali strumenti. Il web come mezzo di comunicazione e informazione ha donato agli individui connettività e li ha avvicinati alle organizzazioni; il rovescio della medaglia di questo è che allo stesso tempo li ha resi più vulnerabili a fattori esogeni.

Sintetizzando i cambiamenti più significativi apportati dalle TIC nell'ambito del marketing abbiamo:

- **Riconfigurazione del mercato e delle imprese.** Con l'avvento di Internet si è passati ad una società più inclusiva, nella quale il profilo dei consumatori e delle imprese sta cambiando.

Dal punto di vista dei consumatori, questi risultano essere più giovani, più produttivi e di godere di un più alto livello di reddito e quindi di una più alta capacità di spesa.

Un altro cambiamento essenziale è stato lo svilupparsi della ricerca di contenuti esperienziali nell'acquisto e nel consumo di un bene o di un servizio.

Sotto il profilo invece delle imprese l'aspetto inclusivo della rete si riscontra nelle nuove tecnologie e nuovi metodi di produzione adoperati che permettono di creare prodotti tecnologicamente avanzati, che costino meno e siano più adatti a qualsiasi tipo di mercato. Tali cambiamenti sono riscontrabili dal fatto che alla fine del secolo scorso il pubblico poteva scegliere solo tra una varietà ristretta e limitata di prodotti aventi sostanzialmente le medesime caratteristiche e performance, mentre oggi gli è permesso scegliere all'interno di un'ampia gamma di prodotti, con differenti caratteristiche e performance diverse, prodotti da differenti produttori, destinati a segmenti di mercato diversi e personalizzabili, a volte in tutte le componenti.

- **Comunicazione.** Il modo di comunicare degli individui è cambiato in maniera drastica con lo sviluppo delle TIC e delle piattaforme Social Media. Queste piattaforme di comunicazione online hanno avvicinato le persone e consolidato le loro relazioni, abbattendo barriere geografiche e demografiche e inoltre hanno dato loro possibilità di esprimersi e di avere il medesimo potenziale comunicativo, ovvero l'insieme di risorse che consente di offrire e ottenere informazioni e facilita la comunicazione. (Novak, 2000)

Quest'ultima caratteristica però, cela al suo interno delle criticità. Il fatto che tutti i contenuti messi in rete abbiano potenzialmente la medesima visibilità, rende difficoltoso verificarne la veridicità informativa, portando così alla nascita delle *fake news*, notizie false intenzionalmente o involontariamente diffuse di cui però è complesso riconoscerne l'inattendibilità.

- **Concorrenza.** La globalizzazione ha spianato la strada all'aumento dell'importazione e dell'esportazione di beni provenienti da qualsiasi parte del pianeta, creando l'opportunità per le piccole e medie realtà imprenditoriali di competere con le grandi aziende per gli stessi clienti e gli stessi mercati. Il risultato di ciò è che sia le piccole e medie imprese che le grandi organizzazioni si trovano costrette a pensare "*outsider the box*" e a trarre ispirazione da fattori esterni. Questo è stato

enormemente facilitato dello sviluppo dei *Social Media Analytics* e l'analisi dei *Big Data* con i quali si sono aperti nuovi scenari in cui risulta semplice avere informazioni riguardo gli interessi, le attività e le condotte di qualsiasi segmento di mercato si voglia esaminare, informazioni che, fino a qualche tempo, fa era difficile, se non impossibile, reperire ed il cui costo era estremamente elevato.

- **Processi decisionali.** L'accesso alla comunicazione online ed ai Social Media hanno cambiato i processi decisionali degli individui. Infatti, se fino a pochi anni fa, i principali fattori d'influenza erano rappresentati da preferenze, motivazione, esperienza e opinioni altrui, oggi, i fattori di influenza esogeni sono di più ed hanno un peso maggiore. In un mondo dominato dai Social Media, dove Facebook registra 2.91 miliardi di utenti attivi mensili e più di 1.93 miliardi di utenti attivi giornalieri<sup>1</sup>, le opinioni postate su tali piattaforme riguardo beni e servizi hanno un'enorme influenza sui processi decisionali delle persone.

Quanto appena affermato, dal punto di vista dell'impresa, può essere visto sia in senso positivo che in senso negativo. Infatti, da un lato l'impresa può contattare e ricevere informazioni riguardo ai propri clienti in ogni momento, può sfruttare la loro attività sui social per pubblicizzarsi in maniera gratuita, così come può utilizzare i social per promuovere i propri prodotti ad un basso costo unitario; dall'altro tuttavia le opinioni espresse dai consumatori in merito all'impresa sono sotto lo sguardo di tutti, l'azienda può anche essere esposta a giudizi etici sul trattamento dei dati personali e infine può scattare una risposta negativa nel consumatore tramite per via della troppa pubblicità ricevuta.

Avendo ora delineato il quadro storico che ha caratterizzato l'ambiente attuale in cui le imprese operano, andremo ora ad affrontare la tematica del "Global-Local Dilemma", per poi approfondire i dettagli chiave e le caratteristiche principali dell'orientamento glocal.

---

<sup>1</sup> "Meta - Facebook Reports Third Quarter 2021 Results." <https://investor.fb.com/investor-news/press-release-details/2021/Facebook-Reports-Third-Quarter-2021-Results/default.aspx>.

# Capitolo 2: La strategia glocal

## 2.1. Il Global-Local dilemma

Negli ultimi decenni, le dinamiche dell'economia mondiale sono cambiate drasticamente. Gli eventi di cui si è trattato nel primo capitolo hanno fatto sì che l'interesse delle aziende si spostasse sempre più dal mercato domestico a quello estero, grazie alle prospettive di maggiore redditività e maggiore crescita promesse da quest'ultimo.

Nel fiorente ambiente globale nel quale viviamo, quando le aziende decidono di espandere la propria attività possono sostanzialmente optare per due differenti strategie: l'integrazione e l'internazionalizzazione.

Per quanto concerne la prima, l'impresa può scegliere di espandere la propria attività lungo la filiera produttiva. In tal caso potrà scegliere se integrare a monte, ovvero iniziare a produrre autonomamente gli input necessari alla produzione, sostituendosi all'attività dei fornitori, o a valle, svolgendo all'interno dell'impresa l'attività di distribuzione, andando a surrogare l'attività distributiva.

La strategia di internazionalizzazione invece prevede che l'impresa aumenti il raggio di attività andando ad operare in mercati esteri. (Foglio, 2004)

Qualsiasi impresa scelga di adottare tale strategia si troverà ad affrontare un'importante trade off tra due scelte differenti: standardizzazione o adattamento del marketing mix.

Volendo analizzare entrambe le strategie, si può affermare che, quando un'impresa si inserisce in un nuovo mercato, standardizzare gli elementi del marketing mix potrebbe convenire in termini di costo poiché, aumentando la scala produttiva, si potrebbero raggiungere economie di scala che riducono il livello dei costi. Tuttavia, può accadere che il mercato estero, verso cui l'impresa si è mossa, abbia delle differenze sostanziali in termini di cultura, valori e bisogni rispetto al mercato domestico. In tal caso appare chiaro ed evidente che l'impresa sia costretta ad adattare il proprio marketing mix per soddisfare le condizioni del mercato e le esigenze dei consumatori locali.

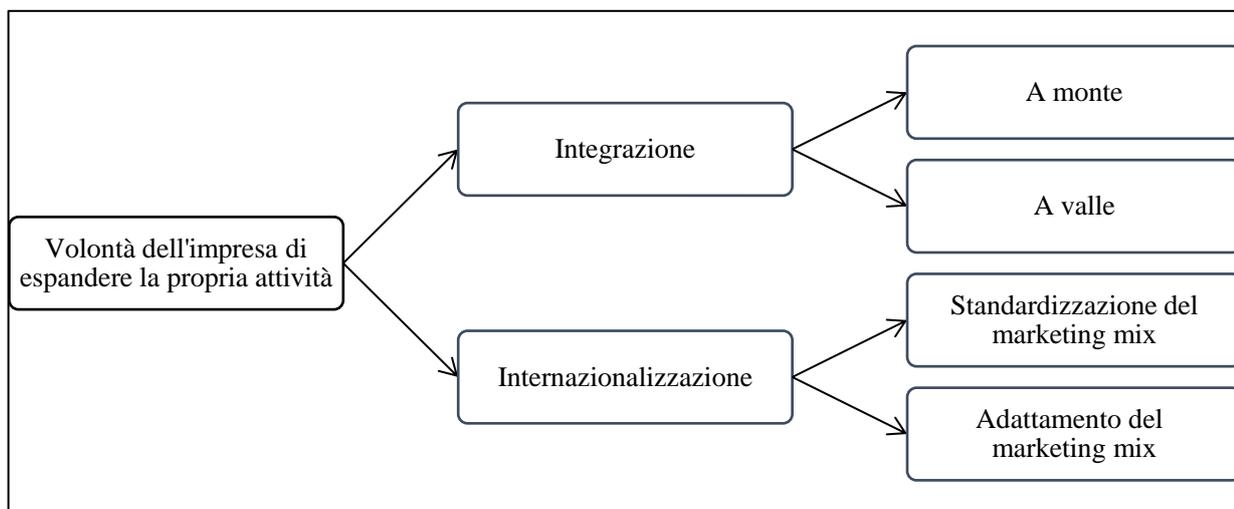


Figura 3: illustrazione grafica delle alternative che un'impresa ha nel momento in cui intende espandere la propria attività

Il trade off tra standardizzazione e adattamento del marketing mix prende il nome di Global-Local Dilemma. Tale problema è stato discusso nel tempo da diversi studiosi e l'esito di questo dibattito ha generato due opposte scuole di pensiero.

Da un lato troviamo i sostenitori della standardizzazione, guidati da Theodor Lewitt, secondo cui, nella moderna economia globale, le preferenze dei consumatori stanno convergendo verso un mercato globale, in cui il l'omogeneizzazione dei bisogni, dei desideri e dei valori sta gradualmente cancellando l'identità culturale che caratterizza e distingue un paese da un altro. Ovviamente tutto ciò è stato possibile solo grazie alla globalizzazione che ha ridotto le distanze geografiche tra i paesi favorendo la comunicazione, l'interconnessione e il trasporto di merci e persone. In accordo con ciò, gli appartenenti a tale scuola di pensiero, ritengono che l'unica strategia da perseguire sia quella della standardizzazione che mira a conquistare la maggiore quota di mercato possibile, in un mercato che è omogeneo e globale. Il principale vantaggio economico della standardizzazione è il raggiungimento delle economie di scala e la conseguente riduzione dei costi. (Levitt, 1983)

Un esempio eclatante dell'utilizzo di tale strategia è quello del caso Coca-Cola HBC, il più famoso produttore e imbottigliatore di bevande analcoliche al mondo, che serve, con il medesimo prodotto, 28 paesi in tre continenti, raggiungendo 615 milioni di consumatori. I dati di bilancio di tale società riportano che Coca-Cola HBC ha chiuso il 2021 con volumi di vendita pari a 2,4 Miliardi di casse di bevande, che corrispondono a circa 13,7 miliardi di litri, ricavi netti pari a 7,168 Milioni € e utili netti pari a 547 Milioni €<sup>2</sup>.

In opposizione a Theodor Lewitt troviamo i sostenitori delle strategie Local che prediligono l'adattamento del marketing mix, sostenendo che non è possibile tralasciare le differenze politiche, economiche, culturali, valoriali e di stili di vita nell'implementazione di una strategia di internazionalizzazione. A favore questa scuola di pensiero ci sono diversi studi che mostrano l'esigenza di adattamenti del marketing mix, in contesti dove le caratteristiche comportamentali e culturali divergono in maniera sostanziale; in aggiunta a ciò, alcune analisi mostrano come culture dissimili attribuiscono una rilevanza diversa alle differenti caratteristiche di un prodotto e quindi decidano di seguire driver diversi nelle scelte d'acquisto.

Uno degli esempi più concreti di adattamento culturale è quello della famosa Barbie della Mattel: in Asia, da quando Mattel ha adattato la sua bambola alle caratteristiche fisiche del popolo asiatico, le vendite sono cresciute da quasi zero a 2 milioni di pezzi in un periodo di tempo molto breve. Come una vera ambasciatrice degli usi, dei costumi e delle culture di tutto il mondo, la Barbie rappresenta ad oggi 50 nazionalità differenti proprio per sottolineare l'importanza che l'azienda produttrice dà al valore multirazziale, culturale, sociale ed antropologico dei vari paesi. Coerentemente con quanto affermato del

---

<sup>2</sup> "2021 | Coca-Cola HBC." <https://staging.coca-colahellenic.com/en/investor-relations/results-reports-presentations/2021>.

primo semestre del 2022 la Mattel ha annunciato il lancio di una nuova linea di Barbie, denominata Fashionistas, inclusiva e sempre più realistica al fine di fare del gioco una crescita culturale, una palestra di educazione alla diversità, alla complessità umana. La novità ora è la prima bambola Barbie con apparecchi acustici retroauricolari per rappresentare le persone con disabilità come la perdita dell'udito. Nella stessa linea saranno introdotti nella linea anche Ken con vitiligine e una nuova Barbie con gamba protesica.

(Figura 4)



Figura 4: strategia di diversificazione e adattamento di prodotto utilizzata dalla Mattel per le sue Barbie  
fonte: "Barbie New Arrivals | Mattel." <https://shop.mattel.com/collections/hp-new-arrivals-barbie>.

Nonostante ad oggi non si sia ancora giunti ad una soluzione del Dilemma Global-Local, il pensiero più diffuso è quello che la soluzione a tale trade off non sia in uno dei due poli estremi ma nel mezzo e si configuri con le strategie glocal.

Per comprendere al meglio le ragioni che portano a concludere che la miglior soluzione per le aziende che intendono operare su una scala multinazionale o globale, sia quella di *“pensare globalmente e agire localmente”*, è essenziale approfondire innanzitutto lo scenario che si è andato a delineare nel corso del XX e del XXI secolo, per poi individuare i fattori trainanti e gli ostacoli all'implementazione della strategia glocal, in modo tale da poter in seguito analizzare il mercato e l'impresa glocal ed, infine, le possibili strategie di marketing, di segmentazione e posizionamento coerenti con tale strategia.

## **2.2.La glocalizzazione come risposta al Global-Local Dilemma**

È utile a questo punto dare una definizione tecnica e completa di glocalizzazione per capire quando si è in presenza di mercato glocal, di imprese glocal e di consumatori glocal.

Quando un'impresa globalizza ciò che è locale o localizza ciò che è globale, siamo nel contesto della glocalizzazione. (McLuhan, Bruce, 1989)

Questo significa che non bisogna dare peso ai localismi o ai globalismi nel loro specifico contesto, ma solo in quello reciproco; quindi, diciamo che la glocalizzazione è:

- Un modo per integrare la globalizzazione e la localizzazione in modo sinergico e strategico;
- Un sistema di gestione del mercato glocal che permette di rimanere fortemente radicati nella realtà locale, anche di fronte al mercato globale;
- Una via per articolare in chiave globale e locale la catena del valore;
- Un metodo che consente all'impresa locale o globale di arrivare in modo ottimale rispettivamente al mercato globale o locale.

L'implementazione di un valido processo di globalizzazione permetterà alle imprese di raggiungere importanti obiettivi come:

- Proporre un'alternativa al livellamento causato dalla globalizzazione;
- Difendere le particolarità etniche, culturali e locali;
- Sostenere la concorrenza promuovendo la caratterizzazione locale e regionale;
- Imporre un management in grado di armonizzare e integrare le risorse interne ed esterne al mercato globale;
- Conferire maggiore visibilità ai localismi del mercato di produzione, nel caso in cui i prodotti locali raggiungano il mercato globale, o del mercato di sbocco, nel caso in cui il prodotto globale debba adattarsi alle richieste locali;
- Integrare la cultura universale con quella locale e le comunità territoriali con quelle globali;
- Operare in nuovi mercati per superare la saturazione del mercato locale e globale;
- Valorizzare nuove aree geografiche sia per prodotti locali che globali
- Riscoprire territori locali e la loro identità e unicità;
- Servire nicchie di mercato globale o aree locali interessate all'offerta di prodotti glocal;
- Conseguire nuovi vantaggi competitivi per impostare il processo internazionale dell'impresa.

La via della glocalizzazione si basa sul processo di internazionalizzazione che l'impresa ha attivato o intende attivare verso il mercato globale o locale; concilia i prodotti locali e il territorio con la globalizzazione e i prodotti globali modificati con la localizzazione ed il territorio.

L'impresa che decide di seguire questa strada accetta la globalizzazione e la localizzazione e le fa convivere strategicamente, integrando ciò che è locale con ciò che è globale. La glocalizzazione riscopre e accresce il valore delle diverse tradizioni, culture e identità e posiziona i prodotti locali nell'ambiente globale con le loro caratteristiche.

La via glocal è un processo ben distinto dalle altre possibili vie:

- **La via Global:** seguendo questa strada si procede alla standardizzazione del prodotto, del mercato e della strategia di marketing;
- **La via Local:** percorrendo tale via si accresce il valore locale enfatizzandone le caratteristiche personali e peculiari nel prodotto, nel mercato e nelle strategie di marketing;

- **La via Glocal:** con tale percorso si procede a globalizzare ciò che è locale e a localizzare ciò che è globale facendo da un lato arrivare il prodotto locale alle nicchie del mercato globale e dall'altra adattando il prodotto globale ai mercati locali.

Proporre queste tre strategie come tre alternative potrebbe essere forviante poiché potrebbe far pensare che la glocalizzazione sia una strategia che si presenta in opposizione e contrasto con la globalizzazione e la localizzazione, e tale messaggio sarebbe totalmente errato. Tale distinzione serve unicamente a comprendere come la glocalizzazione sia un modo concreto e qualificato per pensare e gestire la globalizzazione e la localizzazione in modo inedito e innovativo, attivando un nuovo processo di internazionalizzazione. Per comprendere le ragioni che portano molteplici studiosi a ricercare nella glocalizzazione la risoluzione del dilemma tra globale e locale dobbiamo ora andare ad analizzare alcuni elementi caratteristici dell'ambiente economico attuale, primo tra tutti lo scenario.

### 2.3. Lo scenario glocal

In tempi di forte globalizzazione e di assoluta necessità di rilanciare la localizzazione, un esame dello scenario con cui imprese, imprenditori e management devono confrontarsi, ci aiuterà a comprendere la situazione attuale.

Con l'accezione scenario si intende generalmente la descrizione del sistema economico, a livello aggregato, attraverso lo studio dei singoli operatori e dei principali indicatori. I fattori che influenzano l'ambiente economico in cui l'impresa opera sono raffigurati nella figura 5 e sono: la società, la globalizzazione, la localizzazione, l'impresa, il commercio, il consumatore, la concorrenza, la tecnologia e l'innovazione e la vita del prodotto.



Figura 5: illustrazione grafica delle varie componenti che delineano lo scenario attuale in cui le imprese glocal si inseriscono.

#### 1. La società.

La società può essere descritta come l'insieme di persone che condividono lo sviluppo sociale,

economico, demografico, politico, culturale, comportamentale e consumistico. Grazie alla globalizzazione la società evolve sempre di più verso l'unificazione di molti usi e costumi. (Britt, 1974) Questo però ha fatto sì che in alcuni consumatori si innescasse una reazione opposta che li ha portati a legarsi fortemente ad alcuni localismi ed elementi unici del territorio. Tale attaccamento ha fatto sì che i tali soggetti iniziassero sempre maggiormente a voler difendere e ricercare nei prodotti che consumano caratteristiche nazionali e tradizionali. È proprio da tale fattore che nasce la necessità di personalizzare e di adattare i prodotti globali alle realtà locali e il bisogno di offrire prodotti locali anche sul mercato globale.

Dinanzi ad un mercato che necessita e desidera la personalizzazione dei prodotti in base a caratteristiche locali, sia le strategie globali, basate sulla standardizzazione totale del marketing mix, che le strategie locali, fondate invece sull'adattamento, falliscono poiché non riescono, rispettivamente, a soddisfare bisogni di personalizzazione e di legame con il territorio e a raggiungere i necessari vantaggi di costo. In base a quanto appena descritto in una società così costituita appare chiara la necessità di una strategia che riesca a contemplare contemporaneamente realtà locali e globali in maniera da poter soddisfare le nicchie del mercato globale con prodotti locali e i mercati locali con prodotti globali che però tengano conto della diversità locale. Appare quindi chiaro che la strategia maggiormente performante in una società così composta e strutturata sia la strategia di glocalizzazione.

## 2. Le strategie di globalizzazione.

Da tempo ormai si è instaurato un dibattito (Burtless, 1998) tra gli studiosi in merito a quale debba essere la reazione delle aziende di fronte ad uno degli effetti maggiori della globalizzazione ovvero il turbocapitalismo. (Foglio, 2004)

Da un lato infatti troviamo l'orientamento "*pro-global*", secondo il quale tale effetto produce molteplici externalità positive per l'economia degli stati, mentre dall'altro troviamo l'orientamento "*no-global*" che invece si pone in opposizione con tale fenomeno poiché accentua le disuguaglianze presenti nel sistema economico. A prescindere dalla posizione presa in merito all'argomento, appare chiaro che la globalizzazione esista e sia in fenomeno con il quale, razionalmente e oggettivamente, ogni azienda deve confrontarsi al fine di sopravvivere nel lungo periodo. (Foglio, 2004).

Un'azienda può reagire strategicamente alla globalizzazione adottando due orientamenti differenti:

- **Globalizzazione della globalizzazione.** Tale strategia si serve di logiche produttive, organizzative, commerciali, comunicative e creative che prediligono la standardizzazione, la comunicazione di massa, il livellamento delle differenziazioni, la standardizzazione delle diverse culture, la produzione di monopoli economici e culturali ed il raggiungimento sfrenato di ampi spazi di mercato. Essendo questa strategia inventata e diffusa da McDonald's, anche se ora non più utilizzata, prende spesso il nome di "*processo di mcdonaldizzazione*". (Foglio, 1998)

- **Localizzazione della globalizzazione.** Tale strategia invece prende in considerazione i localismi e la differenziazione e quindi modifica la globalizzazione pura localizzandola ovvero adattando il marketing mix al paese di destinazione. (Brutless, 1998)

Questa scelta richiede una buona e profonda conoscenza dei consumatori e delle nicchie specializzate dislocate nel mercato globale.

Implementare una strategia di globalizzazione può essere performante per quei prodotti che non necessitano di alcun adattamento per essere accettati nei vari mercati locali, come ad esempio beni di settori quali l'arredamento, l'igiene e la cura della casa.

Tuttavia, ad eccezione dei prodotti di cui sopra in tutti gli altri casi una strategia di mcdonaldizzazione pura non può avere successo dato l'attuale contesto in cui operano le imprese. È infatti divenuto necessario per coloro che intendono operare su scala globale contaminare le strategie Global con elementi tipici di quelle Local, avviando così una glocalizzazione orientata a prodotti personalizzati e a nicchie del mercato globale poiché è ormai chiaro che le strategie di globalizzazione non possono accrescere il valore aziendale ignorando i contesti locali dell'offerta e della domanda.

### 3. La localizzazione.

Per molto tempo e soprattutto negli anni forti della globalizzazione, le strategie di localizzazione sono state viste come strategie che contrastavano e si opponevano al progresso tecnologico. Con il tempo però si è giunti a comprendere che, con la globalizzazione, la stessa localizzazione aumenta di valore. (Porter, 1985) (Greene, 1990)

Parlando di localizzazione è inevitabile parlare anche di territorio. Con questo termine ci si rifà ad uno spazio geografico con caratterizzazioni sociali, culturali, economiche e produttive simili e che è in grado di offrire risorse, prodotti o servizi con caratteristiche originali ed inimitabili.

La valorizzazione del territorio non è l'unico elemento caratterizzante delle strategie di localizzazione; è infatti essenziale ricordare che grazie a tali strategie le imprese riescono a perseguire obiettivi come il mantenimento di uno standard produttivo unico e tipico, la sostenibilità nel tempo di un *know how* produttivo ed esclusivo, le opportunità cognitive, strutturali, gestionali ed economiche, la disponibilità di conoscenze e vantaggi competitivi unici, l'interazione tra impresa produttrice e mercato di sbocco, le opportunità conoscitive derivanti dal contesto locale del mercato di produzione e di sbocco e, infine, la possibilità di integrazione in un sistema produttivo.

L'insieme di tali caratteristiche, se sviluppate correttamente e coerentemente, crea valore per l'azienda e tale valore può essere ulteriormente accresciuto se sviluppato su una scala globale e non solo locale.

Così come la globalizzazione anche la localizzazione, inserita nello scenario odierno, può avere una duplice modalità di sviluppo:

- **Localizzazione del mercato produttivo**, che si ha quando un'azienda mette in evidenza il territorio, l'unicità e le caratteristiche tipiche della produzione e dei prodotti. Appare evidente che tale strategia

venga adottata da imprese locali che decidono di andare ad internazionalizzare il proprio prodotto per soddisfare delle specifiche nicchie del mercato globale.

- **Localizzazione del mercato di sbocco**, che invece si riscontra quando l'azienda accetta che vengano presi in considerazione alcuni aspetti locali del mercato di sbocco, come ad esempio le richieste del consumatore, del sistema distributivo, della comunicazione e promozione. Tale strategia invece si addice a imprese che operano globalmente e che, per essere più performanti, decidono di adattare il proprio marketing mix alle caratteristiche uniche e personali delle varie realtà locali.

In ogni caso, appare oggi più che mai palese, che per far sì che un prodotto abbia successo e crei valore per l'impresa, questo debba subire alcuni adattamenti per motivi tecnici e legislativi, per particolari richieste da parte del mercato, per il livello di servizio atteso, per le caratteristiche distributive e per le esigenze logistiche. Ciò che infatti è essenziale comprendere è che un prodotto locale può posizionarsi nel mercato globale e competere con gli altri prodotti globali solo se possiede le caratteristiche necessarie per soddisfare le specifiche nicchie del mercato globale, così come il prodotto globale troverà sbocco nei mercati locali solo se sarà adattato in maniera tale da soddisfare il bisogno di personalizzazione e nazionalizzazione di tali mercati.

Per fare ciò appare chiaro che l'approccio più performante sia quello di *“pensare globalmente, agire localmente”*.

#### **4. L'impresa.**

La globalizzazione ha interessato fundamentalmente le grandi imprese, aumentando ancora di più il divario tecnologico e competitivo con le piccole e medie imprese. (Anderson, Coughlan, 1997) l'ambiente attuale, tuttavia, impone a tutte le aziende di confrontarsi con la globalizzazione, a prescindere dal fatto che operino o meno su scala globale.

Quanto affermato fin ora ha reso palese che le imprese possono rispondere efficacemente alla globalizzazione integrandola con la localizzazione dell'offerta. La glocalizzazione apre nuovi orizzonti alle imprese locali e globali, in particolare per quelle di piccole e medie dimensioni che appaiono maggiormente interessate a percorrere la “via glocal”. Questo ci porta davanti ad un cambiamento significativo perché il fatto di poter optare per strategie di glocalizzazione, permette a molte piccole e medie imprese di non subire più il limite della dimensione locale ma di sfruttarlo per servire particolari nicchie dislocate nel mercato globale e interessate a prodotti differenziati.

Secondo quanto affermato fin ora, quindi, l'impresa che accetta l'integrazione locale-globale o globale-locale raggiunge un nuovo e interessante processo di internazionalizzazione che riapre strategicamente il circuito della domanda e dell'offerta.

#### **5. Il commercio.**

Il commercio attuale riconosce la presenza di una domanda globale e fa di tutto per soddisfarla con sistemi e tecniche distributive globali, ma, allo stesso tempo, è consapevole dell'esistenza di una

domanda locale, tipica e differenziata. A fronte di quanto appena detto, il quadro che si delinea è quello di una tendenza che mira a soddisfare sia consumatori globali che nicchie del mercato globale, con sistemi distributivi esclusivi e selettivi così come standardizzati e di massa. Anche in tal caso la strategia vincente è rappresentata dalla glocalizzazione distributiva. Con riguardo a ciò, però, occorre fare particolare attenzione alla cura del supporto di comunicazione, promozione, logistica, vendita e servizi dei prodotti glocal con particolare concentrazione sul ruolo, fondamentale in tale strategia, che è affidato alla vendita personale. (Courlet, 2001)

È infatti intuitivo pensare che, nel momento in cui l'impresa opera in un mercato differente da quello domestico, per quanto riguarda la strategia di comunicazione, siano obbligatori e necessari degli adattamenti così come appare palese e chiaro che nel momento in cui l'impresa intende operare in contesti differenti si possono creare delle problematiche per quanto riguarda la logistica in entrata in uscita. La maggior parte dei problemi che si possono riscontrare andando ad operare in mercati esteri sono riconducibili a cause quali differenze linguistiche, di orari, territoriali, contrattuali o normative.

## 6. Il consumatore.

Appare oramai chiaro che oggi esiste una domanda globale e una locale ed è altresì chiaro che il consumatore, da dopo l'avvento della globalizzazione e di internet, sia ormai più informato, deciso e conscio di quali sono i suoi bisogni e di come vadano soddisfatti. L'impresa, infatti, ad oggi si trova davanti un consumatore con un profilo preciso in grado di scoprire rivolgersi sia al mercato globale che a quello locale. Anche in tal caso è possibile discernere due tipologie di consumatori glocal:

- **Il consumatore globale-locale** ovvero un soggetto che vive in un mercato estero, appartiene ad una nicchia di mercato e desidera un bene locale. A tale categoria appartengono, ad esempio, soggetti che lasciano il proprio paese per andare a vivere in uno estero; giunti lontani dal territorio natio potrebbe sorgere in essi il desiderio di consumare prodotti che consumavano nella terra natia come, ad esempio, i medesimi alimenti in modo tale da riassaporarne il sapore o gli stessi detergenti per risentirne l'odore.
- **Il consumatore locale-globale** è invece un soggetto che per consumare un determinato bene necessita che questo venga cambiato in base alle sue esigenze culturali e alle sue tradizioni. Ne sono un esempio chiaro ed intuitivo i soggetti che per ragioni religiose non possono mangiare determinati alimenti. Un'impresa operante nel settore *del food e beverage* su scala globale, ad esempio, dovrà necessariamente tenere conto delle tradizioni religiose nell'agire in mercati in cui i sono presenti consumatori mussulmani o ebrei.

Una buona conoscenza della domanda in generale e del consumatore in particolare fornisce una valida svolta per l'offerta glocal; infatti, attraverso l'analisi e lo studio del mercato sarà possibile individuare il comportamento dei singoli consumatori, mettere a loro disposizione il prodotto che soddisfi maggiormente i loro bisogni e prevedere i possibili sviluppi futuri.

## **7. La concorrenza.**

La liberalizzazione degli scambi avvenuta con la globalizzazione delle economie ha creato una competizione tra imprese, aree geografiche e sistemi produttivi molto più forte e intensa di prima. Lo scenario presenta una competizione variegata, in cui varie tipologie di imprese, imprese nazionali, internazionali, multinazionali, globali, glocal, operano in mercati più o meno ampi.

La battaglia competitiva è rilevante e coinvolge ogni impresa. La globalizzazione, che implica che prodotti locali e globali competano in un mercato globale, sottolinea l'aumento della competitività a livello planetario. (Porter, 1985)

Ciò significa che la concorrenza esiste, non solo nel mercato nazionale, ma in tutti i mercati raggiunti da un prodotto. In tale ottica la competizione sarà globale ma anche locale, per cui le imprese si troveranno in presenza di una vera e propria ipercompetizione.

L'effetto del dilagare della competizione globale è che le imprese, per mantenere la loro supremazia, dovranno adottare necessariamente un atteggiamento competitivo, attuare strategie e politiche di produzione e di prodotto finalizzate all'eccellenza, sviluppare strategie e politiche di ricerca, di coalizioni, di distribuzione, di vendita, di comunicazione e promozione, di gestione che mirino a battere le altre imprese in maniera tale da poter fronteggiare le sfide continue offerte dallo scenario odierno. Coerentemente con tutto ciò se da un lato è vero che operare su scala globale e locale aumenta il livello e la pressione della competizione, è altresì vero che implementare delle strategie glocal sarà una fonte di vantaggio competitivo per le imprese e quindi renderà più semplice battere i concorrenti nel mercato sia locale che globale.

## **8. L'innovazione tecnologica.**

Il profondo cambiamento dell'ambito della tecnologia ha colpito tutti i prodotti, compresi quelli glocal. Una nuova tecnologia, quando è introdotta nel mercato, può essere accettata o respinta da quest'ultimo. Per far sì che un'innovazione tecnologica venga inizialmente accettata, poi adottata, ed infine diffusa nel mercato, deve soddisfarne le esigenze, deve comportare una crescita imprenditoriale e migliorare il livello qualitativo del prodotto.

È importante far notare che la tecnologia è stato uno dei maggiori impulsi alla nascita del bisogno di una strategia glocal; avendo infatti ridotto le distanze e le barriere tra i vari mercati, la tecnologia ha permesso l'integrazione di localismi e globalismi in modo facile, rapido ed appropriato. (Courlet, AA.VV. 1993)

## **9. La comunicazione.**

La contrazione di tempo e spazio, potata dalle innovazioni tecnologiche del XX secolo, ha ridisegnato un nuovo mercato in cui la contrattazione, la vendita, l'acquisto, che prima si svolgevano in luoghi fisici, oggi si collocano sulle reti elettroniche ed informatiche.

Il progresso tecnologico, la globalizzazione dei mercati, la telematica, la comunicazione e le figure professionali hanno cambiato il mercato, modificandone l'efficacia, i ruoli e richiedendo nuove modalità

di contatto con i clienti. (Foglio, 2002)

Il marketing ha di fronte un nuovo mercato dove la negoziazione, l'offerta di prodotti, la comunicazione e la concorrenza operano in tempo reale ed in maniera continuativa attraverso la rete. La tecnologia ha favorito notevolmente le attività di marketing e di vendita, rendendo più semplice reperire dati riguardanti i segmenti target e permettendo di sfruttare tali informazioni per comprendere e agire strategicamente nel nuovo mercato.

In tale ottica il mondo apparirà ancora più ristretto e questo ha permesso, da un lato, che diversi mercati locali entrassero in contatto con prodotti globali e, dall'altro, che diversi segmenti del mercato globale conoscessero i prodotti locali.

### 10. Il ciclo di vita del prodotto.

Tecnologia, battaglia competitiva, globalizzazione dei mercati ed evoluzione del consumatore impongono adattamenti, innovazioni e il rilancio nei cicli di vita dei prodotti. Nessun prodotto, locale, globale o glocal che sia, può durare nel medio lungo periodo ignorando le eventuali e necessarie innovazioni da apportare.

In tale ottica l'offerta è costretta a tenere sotto controllo i cicli di vita del prodotto e ad agire in modo adeguato e tempestivo. È importante supportare questi cicli con controlli continui, con adeguate politiche e strategie di marketing e vendita e con venditori capaci di essere validi intermediari tra domanda e offerta, così da assicurare il supporto necessario per un normale e prolungato sviluppo del ciclo di vita del prodotto ed evitare pericolosi e improvvisi crolli.

Lo scenario ha evidenziato che globalizzazione e localizzazione sono realtà distinte e separate che si integrano e uniscono nella glocalizzazione facendo divenire tale strategia l'alternativa migliore per rispondere al "Global-Local Dilemma". Infatti se superficialmente i concetti di globalizzazione e

| <b>Globalizzazione</b>          | <b>Localizzazione</b> | <b>Glocalizzazione</b>  |
|---------------------------------|-----------------------|---|
| Ricerca e difesa dei globalismi | Difesa dei localismi  | Integrazione dei globalismi e dei localismi                   |
| Standardizzazione               | Personalizzazione     | I localismi si globalizzano e i globalismi si localizzano     |
| Domanda di massa                | Domanda specifica     | Risposta al mercato globale e alle nicchie del mercato locale |
| Razionalità e quantità          | Valori e qualità      | Integrazione tra razionalità/quantità e valori/qualità        |

*Tabella 2: confronto tra strategie Global, Locale e Glocal*

localizzazione possono sembrare opposti e in contrasto, con un'analisi più approfondita ci si può rendere conto che non è così e che tali strategie hanno più convergenze che divergenze e questo si riscontra anche

nel fatto che un'impresa locale, che offre prodotti tradizionali, può raggiungere nicchie specializzate diffuse a livello globale, e che un'impresa globale può servire i mercati locali dopo aver apportato i giusti adattamenti.

Se analizzate sotto tale ottica, globalizzazione e localizzazione non divergono, ma al contrario si integrano strategicamente andando a creare le due parti complementari che formano la glocalizzazione.

## 2.4.Fattori trainanti e ostacoli delle strategie glocal

I fattori che spingono l'impresa a cercare e ad accettare la glocalizzazione sono vari e la loro conoscenza è utile per comprendere quali sono i driver che guidano la scelta delle imprese nell'implementare tale strategia. I principali impulsi positivi sono:

- **Saturazione del mercato.**

L'impresa locale e quella globale possono trovarsi in presenza rispettivamente di un mercato interno o globale saturi, e quindi necessitano di nuovi sbocchi per i propri prodotti. Per fare ciò l'impresa locale si dirigerà verso le nicchie del mercato globale interessate a prodotti particolari come quelli locali o tipici, mentre l'impresa globale volgerà lo sguardo verso i mercati locali applicando i necessari adattamenti ai propri beni.

In entrambi questi casi la saturazione del mercato domestico conduce le imprese ad internazionalizzare i propri prodotti e successivamente ad adottare un orientamento glocal per stimolare e ottenere nuova domanda.

Di fronte alla saturazione del canale retail e alla competizione dei paesi low cost in alcuni mercati esteri, molte aziende italiane dell'arredamento hanno visto nell'internazionalizzazione l'unica modalità di crescita e sopravvivenza. Ne sono un esempio eclatante la società Molteni&C che già a partire dagli inizi degli anni '90 dello scorso secolo ha iniziato una strategia di internazionalizzazione innovativa ispirata alla glocalizzazione. Questo emerge chiaramente anche dalle parole del fondatore, Carlo Molteni, il quale affermò<sup>3</sup>: *“Abbiamo fatto due ambasciate in Arabia Saudita e un grande albergo in Egitto: con quelle due esperienze, di fatto, è cominciato il contract anche per Molteni. [...] Da una parte si personalizza, dall'altra si standardizza, una doppia attitudine e visione.”* (Carlo Molteni)

- **Presenza di una domanda glocale.**

Abbiamo già affermato paragrafo precedente che attualmente i consumatori non richiedono solo prodotti di massa o generici ma desiderano anche di prodotti specializzati, tipici e locali. Di fronte alla presenza e all'esistenza di prodotti glocal, ovvero prodotti distribuiti globalmente ma adattati localmente, divengono necessarie differenziazioni e adattamenti del marketing mix. Ci sono infatti dei fattori economici, sociali,

---

<sup>3</sup> "Identità | Molteni&C." <https://www.molteni.it/it/identity>.

culturali, di consumo, competitivi, legislativi e legali che rifiutano la globalizzazione, ma al contrario richiedono la glocalizzazione.

- **Territorio e localismo.**

Le strategie glocal, per via della loro componente locale e di tutti gli elementi che la compongono, come ad esempio, il territorio, la tradizione, l'identità locale del produttore, del prodotto e della domanda, non possono trovare adeguata risposta nella globalizzazione, ma solo nella glocalizzazione. Infatti, nelle strategie di glocalizzazione, il territorio e le localizzazioni dell'offerta e della domanda, vengono messe al centro dell'analisi e divengono fonte di importanti vantaggi competitivi, abbandonando il ruolo marginale che avevano nelle strategie di globalizzazione e ricevendo il giusto peso ed importanza.

- **Costo.**

Ampliare il mercato con nuovi segmenti, includendo le nicchie specializzate del mercato globale e i mercati locali interessati a prodotti globali adattati, permette di dividere e abbassare i costi unitari del prodotto.

- **Aumento delle vendite.**

Rivolgendosi al mercato glocal, sia le imprese locali che globali registrano aumenti per le loro vendite e una conseguente riduzione dei costi. Ciò che infatti avviene è che, con un aumento delle quantità vendute, aumentano sia i ricavi che i costi variabili; tuttavia, il guadagno sulla singola unità è maggiore poiché i costi unitari totali, derivanti dalla somma di costi variabili unitari e costi fissi unitari, si riducono per via di una riduzione degli ultimi, portando un ricavo marginale positivo.

- **Leggi e regole.**

Alcuni paesi adottano normative e leggi che rendono obbligatorio l'adattamento agli elementi del marketing mix. In contesti come questo la glocalizzazione diventa l'unico modo per esportare i propri prodotti.

In Italia ad esempio con il decreto-legge n. 87 del 2018, convertito nella legge 9 agosto 2018, n. 96, è stato infine introdotto un divieto assoluto per la pubblicità di giochi e scommesse, incluse le sponsorizzazioni e le forme di pubblicità indiretta. Tale tipo di pubblicità è invece permessa negli Stati Uniti.

- **Gestione.**

La disponibilità di un management in grado di percepire e gestire ciò che la globalizzazione e la localizzazione sono in grado di offrire con la scelta glocal, è sicuramente uno dei più importanti fattori di spinta glocal così come la mancanza di un management in grado di saper direzionare l'impresa nell'orientamento glocal è uno dei fattori che ne ostacolano maggiormente l'implementazione.

- **Marketing.** Come approfondiremo in seguito la scelta di implementare una strategia glocal è supportata in ogni fase dalla funzione marketing che ne cura l'attuazione.

- **Interesse per la cultura e la tradizione locale.** Ci sono aspetti culturali, storici, di consumo che supportano i localismi e quindi richiedono la strategia di glocalizzazione.

Si pensa ad esempio come vadano adattate le pubblicità in base al paese a cui si rivolgono. In figura è riportata una pubblicità del 2005 in cui playstation festeggia i suoi “10 anni di passione”. Tale pubblicità non arrivò in Italia per via del legame che intercorre tra la Penisola e la Chiesa Cattolica. Un riferimento così esplicito a tale religione avrebbe certamente reso la pubblicità blasfema e dissacrante.

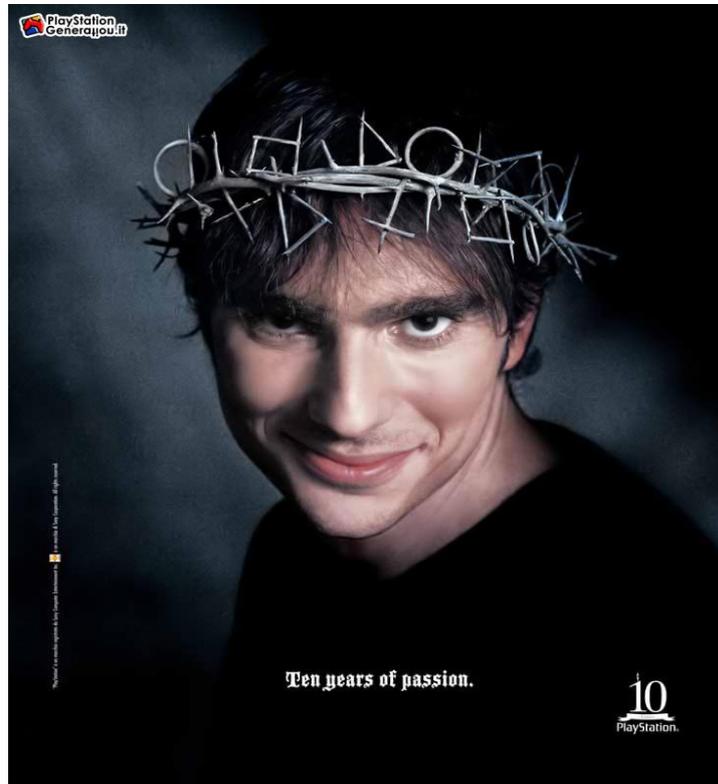


Figura 6: pubblicità PlayStation per il decimo anniversario di attività del 2005

fonte: [Sito ufficiale PlayStation®: Console, giochi, accessori e molto altro](http://www.playstation.it)

Ovviamente oltre ad esistere dei fattori che spingono le imprese ad adottare l’orientamento glocal esistono anche numerosi ostacoli che ne ostacolano l’implementazione. (Greene 1990)

I più rilevanti sono:

- **Geopolitica.**

Situazioni geografiche, politiche, demografiche, economiche, climatiche possono ostacolare direttamente o indirettamente la scelta glocal, come ogni altra scelta globale o locale. Questo ci appare chiaro anche oggi per via della guerra in Ucraina scoppiata il 24 febbraio del 2022 che ha portato ad una riduzione del volume del commercio mondiale e a un forte aumento dei prezzi dei generi alimentari e dell’energia inedito da dopo il 2008.

- **Situazioni particolari in determinati paesi.**

Esistono situazioni specifiche di un Paese, come ad esempio il livello della domanda, le imposizioni doganali e fiscali e le barriere protezionistiche, che presentano difficoltà, se non impossibilità di accesso al mercato. In questo caso l’approccio glocal è evidentemente infruttuoso.

- **Missione dell'impresa.**

È necessario rispettare la mission e la vision dell'impresa. (Eade, 1997.)

Se un'impresa non ha predisposizione alla glocalizzazione per via, ad esempio, della mancanza di prodotti glocal o dell'orientamento esclusivo verso la globalizzazione o la localizzazione, la scelta glocal non sarebbe coerente e quindi non solo sarebbe infruttuosa per l'impresa ma potrebbe anche danneggiarne l'immagine e la reputazione, elementi essenziali soprattutto per le imprese locali. (Foglio, 2004)

- **Conservatorismo.**

La mancanza di flessibilità e di una moderna cultura d'impresa rende difficile l'integrazione tra localizzazione e globalizzazione.

- **Eccessivo globalismo.**

In ambienti in cui la globalizzazione è assoluta e non viene dato spazio al localismo, intraprendere la via glocal risulterà impossibile. Questo accade tendenzialmente in presenza di aziende che vogliono rimanere globali e quindi non sono interessate ad adeguarsi ai localismi di determinati mercati.

Un'azienda che rifiuta la glocalizzazione e vende il medesimo prodotto in tutto il mondo è Coca-Cola la quale è nota su scala globale proprio per la standardizzazione.

- **Eccessivo nazionalismo o regionalismo.**

Spesso alcune imprese pongono delle barriere per difendere il loro nazionalismo, regionalismo e localismo, innestando nella mente del consumatore la credenza che lo spazio riservato ad alcuni prodotti tipici deve essere solo locale e quindi ostacolano in crearsi delle nicchie specializzate nel mercato globale che sono essenziali per la glocalizzazione.

- **Distanza geografica.**

Pur attivando un approccio glocal, lo spazio condiziona in modo sensibile la scelta glocal di un'impresa. Infatti, appare chiaro che sviluppare una strategia glocal è evidentemente più facile con paesi esteri e nicchie di mercato geograficamente vicine, poiché tale vicinanza permette una migliore ricezione sia della domanda che dell'offerta. Nel momento in cui ci si deve rivolgere ad una domanda molto lontana sarà molto difficile sostenere la scelta glocal.

- **Distanza psicologica.**

Affrontare mercati e nicchie locali senza conoscerne la psicologia, la cultura, la storia, le tradizioni e le influenze renderà molto difficile l'approccio glocal che tuttavia non è da escludere poiché una valida ricerca di mercato può certamente aiutare a ridurre tale divario. (Velho, 1997)

- **Prodotti globali che rifiutano gli adattamenti.**

Se un prodotto globale non può accettare gli adattamenti richiesti dal mercato locale, non avrà alcuna possibilità di raggiungerlo. Il mancato aggiustamento diventa un forte ostacolo alla scelta glocal.

- **Prodotti tipici o locali con scarsa potenzialità produttiva.**

Le imprese che non sono in grado di soddisfare il mercato interno non hanno alcuna possibilità di servire il mercato glocal.

Dopo aver analizzato quali sono gli elementi che scoraggiano e incoraggiano l'implementazione delle strategie glocal andremo ora ad analizzare quelle che sono le caratteristiche dell'impresa glocal e del mercato glocal per poi andare ad approfondire la tematica del marketing glocal avendo tutti gli elementi chiave poter studiarne le attività.

## **2.5. Il mercato glocal**

Come la glocalizzazione nasce dall'integrazione di globalizzazione e localizzazione, allo stesso modo il mercato glocal deriva dall'iterazione del mercato locale e con quello globale e viceversa. Volendo andare a definire il mercato glocal si può affermare che si tratta dell'insieme dei consumatori che compongono le Nicchie raggiunte dai prodotti locali e dai prodotti globali. Per comprendere meglio quelle che sono le caratteristiche dei consumatori dei prodotti glocal è essenziale comprendere come sia avvenuta l'integrazione tra il mercato locale e quello globale e quali elementi dell'uno o dell'altro sono rimasti impressi nel mercato glocal.

Possiamo analizzare la nascita del mercato glocal da due punti di vista, il primo è quello di un'impresa locale che si sposta verso il mercato globale, glocalizzando, mentre il secondo è quello di un'impresa globale che adattando i propri prodotti inizia ad operare in mercati locali.

- **Dal mercato locale al mercato glocal.** Il mercato glocal può essere originato dall'apertura del mercato locale a quello globale. Ciò che avviene in tal caso è che elementi specifici e peculiari della realtà locale vengono resi noti su scala globale. Se esiste un numero rappresentativo di consumatori che è interessato ai prodotti locali resi noti dal processo di glocalizzazione, questi andranno a formare una nicchia specializzata del mercato globale.

Una volta individuate, stimulate e create le nicchie di mercato, le imprese vi distribuiscono i propri prodotti locali e con tale attività non solo espandono il proprio mercato di sbocco ma riescono anche ad allungare il ciclo di vita del prodotto e quindi a perdurare nel lungo periodo.

Per avere in mente un esempio di nicchie di mercato specializzato si può pensare a prodotti alimentari tipici italiani, come vino, formaggi, olio e pasta, che sono prodotti solo in alcune aree geografiche.

Grazie alla loro esclusività ed unicità questi prodotti hanno trovato, e tuttora trovano, grande diffusione su scala nazionale e globale e per via delle loro caratteristiche e del successo avuto in passato, oggi sono considerati un'eccellenza globale tanto da aver reso il "Made in Italy" sinonimo di alta qualità, genuinità e bontà.

- **Dal mercato globale al mercato glocal.** Così come i prodotti locali hanno trovato sbocco nei mercati globali anche i prodotti globali con un adattamento locale si sono inseriti nei mercati locali. Se così sfruttata, la globalizzazione può amplificare il successo e il valore del localismo e del territorio dando

ascolto alle esigenze locali e adeguandosi con opportuni adattamenti. In questo modo molte aziende globali possono servire mercati che precedentemente erano esclusi o avere maggiore successo e aumentare le performance in mercati in cui già operavano.

Entrambi tali vantaggi sono stati raggiunti, ad esempio, da McDonald's la quale, grazie all'adattamento di prodotto, ha iniziato ad operare in mercati inediti, in cui il consumo di carne bovina non è consentito per ragioni religiose, come ad esempio il mercato indiano, e ha avuto maggiore successo nel momento in cui ha iniziato ad accostare alla linea standardizzata di prodotti servita in tutto il mondo, linee personalizzate localmente.

Avendo ora capito come si è andato a delineare tale mercato andiamo a descriverne le principali caratteristiche. Il mercato glocal è infatti:

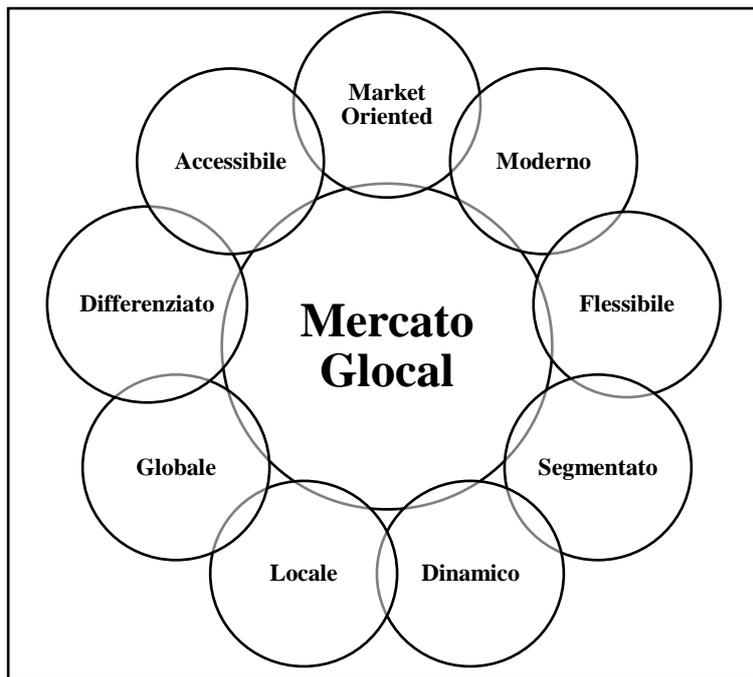


Figura 7: caratteristiche del mercato glocal

- **Mercato locale.** Il mercato glocal dipende ed è caratterizzato dal suo territorio in quanto ne accresce il valore e lo fa diventare una caratterizzazione di grande importanza, un vero e proprio fattore competitivo, il punto di partenza del processo di glocalizzazione.
- **Mercato globale.** Essendo originato dalla contaminazione del mercato locale con quello globale il mercato glocal oltre alla caratterizzazione territoriale sarà indubbiamente caratterizzato anche da elementi globali come, ad esempio, il raggio di azione e le tecniche di distribuzione.
- **Mercato accessibile.** Il mercato glocal è accessibile se e solo se dispone delle caratteristiche necessarie per rendere fruttifera e efficace la glocalizzazione. Tali caratteristiche sono principalmente l'esistenza della domanda del prodotto glocal, la possibilità di andare a servire o di operare in tale mercato e, infine, la possibilità di adattare il proprio prodotto alle esigenze del mercato.
- **Mercato market oriented.** Il mercato glocal è costruito da consumatori che decidono di acquistare i prodotti glocal, ovvero quelli locali per le nicchie globali e quelli globali adattati ai mercati locali.

Essendo l'adattamento e la personalizzazione gli elementi cardine del prodotto glocal appare chiaro che l'attenzione sia totalmente rivolta e focalizzata sul consumatore in maniera tale da poter capire come personalizzare e come adattare il prodotto.

- **Mercato moderno.** L'offerta glocal deve rispondere a un mercato moderno che mira alla salvaguardia dei localismi, delle tradizioni, e delle identità culturali in chiave moderna. È un mercato giovane sotto tutti i punti di vista; è infatti formato da soggetti di una fascia d'età giovane, che sono nati e vivono in una realtà fortemente contaminata da meccanismi globali, ma che hanno forti legami con le proprie radici e con la propria tradizione.

Inoltre, come abbiamo potuto analizzare nella trattazione del primo capitolo, tale mercato si è originato da dopo l'esplosione della globalizzazione e quindi non molto tempo fa.

- **Mercato flessibile e adattabile.** Dato che la localizzazione deve integrarsi con la globalizzazione e viceversa, il mercato glocal necessita di flessibile, agilità e adattabilità. Così come il mercato anche le imprese, i sistemi e le procedure dovranno essere in grado di reagire velocemente ai cambiamenti e a spostare gli equilibri rapidamente in modo da bilanciare la componente locale con quella globale.
- **Mercato differenziato.** Il mercato si rivelerà differenziato in quanto l'offerta è caratterizzata dal territorio, dall'unicità, dall'inimitabilità dei prodotti e dalla necessità di personalizzazione. Il tutto è ovviamente coerente con l'aumento che sta avendo l'importanza della singolarità e della componente personale nelle scelte del consumatore.
- **Mercato segmentato.** I consumatori del mercato glocal sono collocati in apposite nicchie del mercato globale o in mercati locali specifici il che rende il mercato glocal altamente segmentato.
- **Mercato dinamico.** Il mercato è soggetto a continui cambiamenti per via del fatto che l'ambiente odierno è quotidianamente travolto da turbolenti cambiamenti innovativi, tecnologici, sociali e ambientali.

Da quanto appena descritto il mercato glocal non ha nulla a che vedere con un mercato anonimo e di massa; al contrario è specializzato, personalizzato, ben differenziato, aperto e dinamico, formato da segmenti di mercato interessanti e raffinati, che pongono l'accento sulla qualità, la tradizione, la differenziazione e la personalizzazione.

Per tutte queste caratteristiche il mercato glocal è anche un mercato complesso e competitivo e le imprese glocal con pazienza, coraggio, perseveranza e professionalità devono analizzarlo e individuarlo per indirizzare gli opportuni interventi di marketing.

## 2.6.L'impresa glocal

La glocalizzazione consente all'impresa, che non ha prodotti globali, di rispondere al mercato globale, e all'impresa, che ha prodotti globali e accetta di adattarli ai mercati locali, di migliorare la propria presenza in questi mercati.

L'impresa glocal trova nella globalizzazione e nella localizzazione i fattori necessari per impostare un corretto approccio strategico del mercato glocal.

Così come ormai è chiaro la glocalizzazione è l'unione di due realtà e proprio per questo ogni suo aspetto può avere una duplice lettura. Anche in tal caso è possibile individuare due tipi di imprese glocal:

- **Impresa locale:** i vantaggi competitivi di questa impresa sono determinati dal territorio e dalla valorizzazione dell'area produttiva.

Tendenzialmente l'impresa locale che decide di andare ad operare su scala globale offrendo i prodotti che serve nel territorio nazionale, è di piccole o tutt'al più medie dimensioni, con forte elasticità strutturale ed organizzativa, dotata di automatismi caratteristici di crescita che permettono di affrontare la glocalizzazione in modo appropriato.

Tale tipologia d'impresa produce e offre prodotti locali a nicchie specializzate del mercato globale, in questo modo globalizza il proprio prodotto.

In tal caso l'elemento globale è intrinseco nell'offerta mentre quello globale nella domanda.

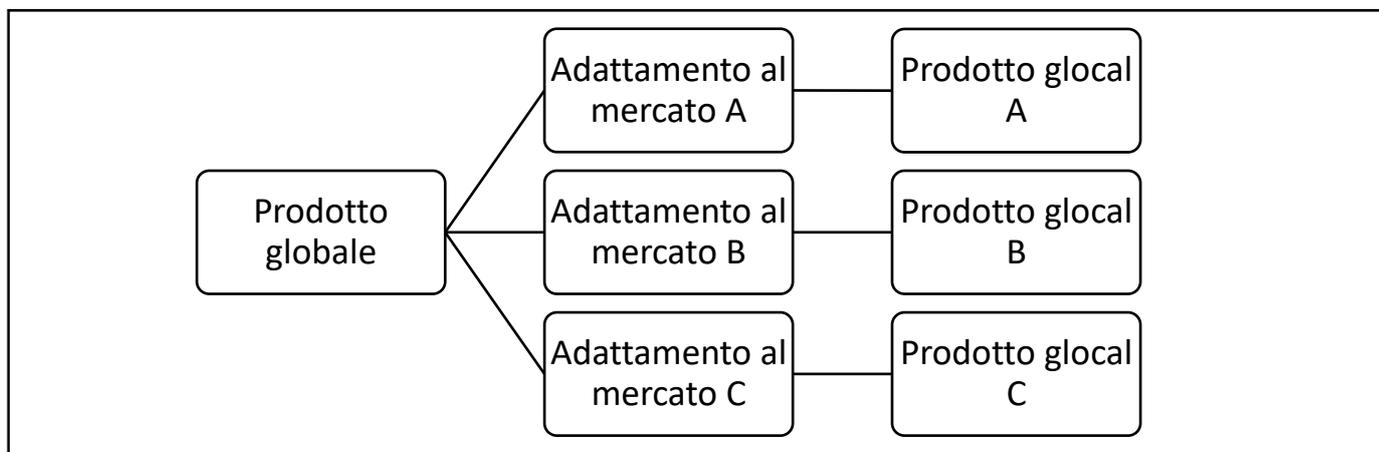


Figura 6: processo di glocalizzazione dell'impresa globale

- **Impresa globale:** questo tipo di impresa è tendenzialmente caratterizzata da grandi dimensioni e da una rigidità e pesantezza strutturale che alle volte viene risolta con l'adozione di modelli di decentramento del controllo e con l'aumento dell'autonomia delle divisioni. Tale tipologia di impresa, tramite l'analisi di diversi mercati di sbocco, comprende di avere delle forti opportunità di crescita derivanti dall'internazionalizzazione di prodotti adattati alle esigenze locali.

È quindi palese che l'elemento locale sia caratteristico della domanda, mentre quello globale dell'offerta.

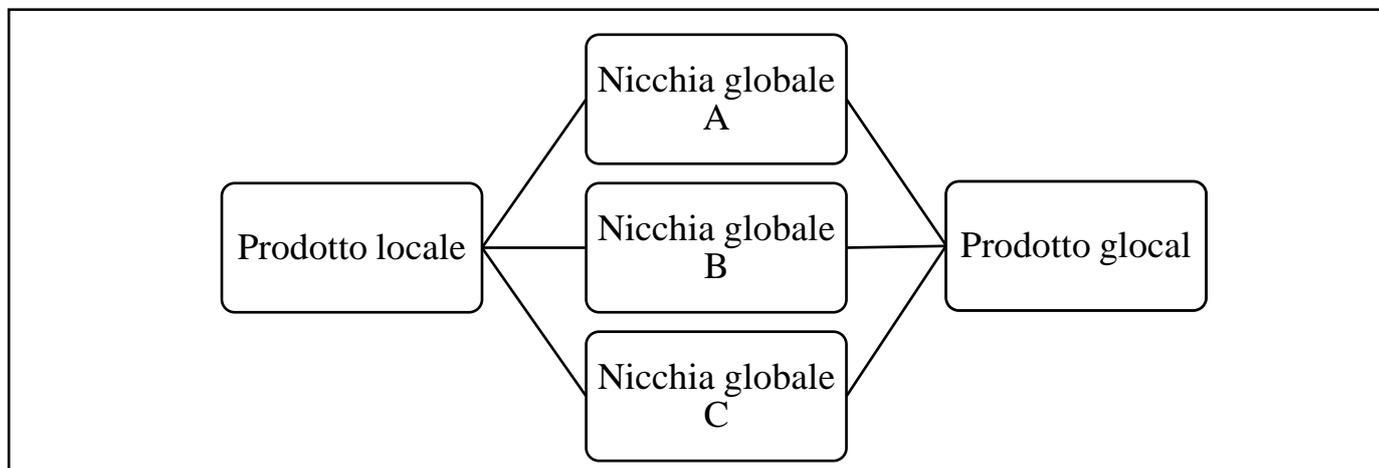


Figura 5: processo di glocalizzazione dell'impresa locale

Avendo ora delineato le due tipologie di imprese glocal analizziamo quelli che sono i passaggi che un'impresa attraversa per valutare se implementare o meno una strategia glocal e per pianificarla.

Le fasi decisionali sono le seguenti:

- Disponibilità di un prodotto a vocazione glocal. L'impresa valuta o se dispone di un prodotto locale che potrebbe interessare le nicchie del mercato globale o se è in grado, tecnicamente ed economicamente, di adattare il prodotto che offre alle realtà locali. In poche parole, in tale fase si valuta se l'impresa è in grado di produrre un prodotto glocal
- Specializzazione produttiva nei settori tradizionali e in quelli innovativi. Per specializzazione produttiva si fa riferimento alla attitudine di una determinata Nazione o Regione a concentrare le sue attività produttive in particolari settori. Evidente che la specializzazione produttiva sia fortemente connessa con la localizzazione poiché gli elementi su cui la glocalizzazione può far leva sono proprio gli elementi tipici e forti in cui un Determinato territorio. Nel caso italiano, ad esempio i settori di specializzazione produttiva sono raggruppati sotto il nome "*Le quattro A del Made in Italy*" e sono Abbigliamento, Arredamento, Alimentare e Automazione.
- Orientamento al mercato glocal.
- Presenza glocal. L'impresa glocal deve valutare quale sia il metodo d'internazionalizzazione che si addice meglio alla propria struttura. I più comuni sono: l'esportazione indiretta, esportazione diretta, concessione di licenze o leasing, joint venture investimento diretto tramite lo sviluppo di filiali e dei vari sistemi distributivi. (Kolter, AA.VV, 2017)
- Investimenti glocal.
- Possibili trasferimenti di tecnologia. L'impresa stabilisce in che modo rendere possibile la creazione di una rete internazionale che permetta, di non diffondere all'esterno del *know how* e delle tecnologie interne all'azienda, ma che ne permetta la circolazione, la fruizione e il godimento nelle varie filiali e punti vendita dislocati geograficamente.
- Strategia di marketing glocal.
- Interventi di supporto organizzativo.
- Struttura aziendale per integrare strategicamente la globalizzazione e la localizzazione. Tenzialmente nel momento in cui un'impresa decide di internazionalizzare la propria attività diviene necessario un cambiamento del modello organizzativo e di *corporate governance* dell'impresa. La scelta maggiormente utilizzata quando si decide di implementare una strategia glocal è quella di adottare un modello divisionale in maniera tale da rendere maggiormente autonome le varie divisioni e permettere una personalizzazione e un adattamento di prodotto maggiore.
- Management predisposto e preparato ad adottare strategie di glocalizzazione.

Dopo avere analizzato le componenti principali dello scenario in cui opera l'impresa glocal, aver studiato i fattori trainanti e gli ostacoli all'implementazione delle strategie glocal e infine avendo compreso le

caratteristiche del mercato e dell'impresa glocal, possiamo ora affrontare consapevolmente l'analisi del marketing glocal.

# Capitolo 3: Il glocal marketing

## 3.1. Il marketing glocal

Ormai sappiamo fermamente che la glocalizzazione altro non è che una combinazione tra globalizzazione e localizzazione e appare quindi chiaro ed evidente che anche il marketing glocal si baserà su schemi e concetti innovativi in grado di conciliare globalismi e localismi.

Il marketing glocal con una vista bifocale mira sia alla dimensione locale, caratterizzata dal produrre e vendere prodotti locali nelle nicchie del mercato globale, che a quella globale, che invece si contraddistingue dall'adattare prodotti globali a mercati locali. Questo fa sì che, da un lato, si esalti il valore della componente locale, caratterizzata da fattori quali il territorio, la tradizione, l'esclusività e l'imitabilità dei prodotti, e dall'altra invece si riescano a perseguire i vantaggi legati alla componente globale, tra cui elenchiamo i considerevoli sbocchi di mercato dei prodotti, conoscenza diffusa nel mercato, le economie di scala e di scopo e lo sfruttamento delle sinergie.

Il marketing glocal è la conferma che tra globalizzazione e localizzazione non vi è incoerenza e collisione, ma, al contrario, una convivenza armonica e una integrazione strategica e proficua. Di fatti la globalizzazione è in grado di supportare il processo di internazionalizzazione dei prodotti tipici e locali, mentre la localizzazione può supportare e caratterizzare quei prodotti globali in grado di soddisfare le esigenze locali dei mercati che non sono inclusi nel mercato globale.

Appare evidente che il marketing glocal sia particolarmente efficace per determinate tipologie di imprese tra cui:

- **Imprese locali con prodotti tipici** che devono raggiungere le nicchie specializzate dislocate nel mercato globale. In tal caso il marketing glocal globalizza ciò che è locale mantenendone però la sua piena integrità e particolarità.
- **Imprese globali con prodotti globali** che devono raggiungere i mercati locali e per questo devono adattare il proprio marketing mix alle esigenze locali. In tal caso, invece, il marketing glocal localizza ciò che è globale per permettere la vendita e l'accettazione di prodotti globali nei mercati globali.

Da quanto emerso perciò è importante avere una strategia di marketing glocal sia per imprese locali, che possono sfruttare meglio il mercato glocal valorizzando alcune caratterizzazioni locali, sia per imprese globali, che possono localizzare il proprio approccio con adattamenti appropriati e richiesti in specifici locali mercati.

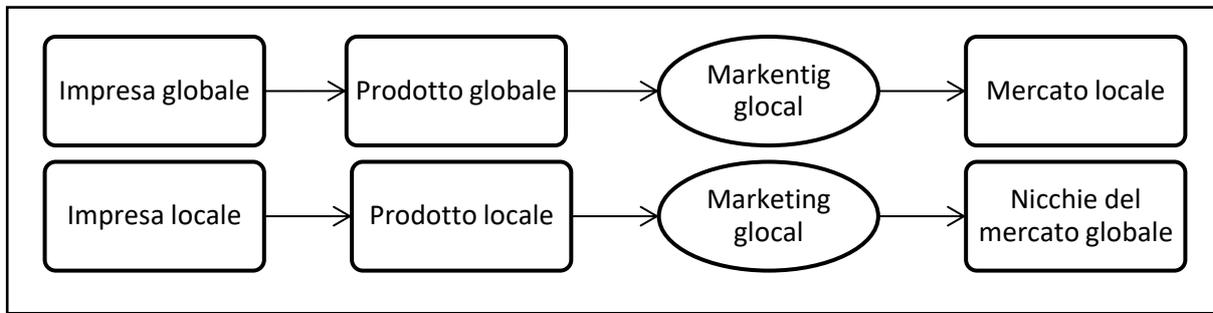


Figura 8: i due approcci di marketing glocal

Appare quindi chiaro che ci siano due differenti approcci al marketing glocal: uno che mira a globalizzare prodotti locali e uno che mira a localizzare prodotti globali.

Il marketing glocal ha una prima funzione di raccolta e analisi di informazioni e una seconda di natura operativa; infatti tutte le azioni di marketing sono conseguenza di tutti i dati raccolti riguardanti il mercato, i prodotti, il consumatore, la concorrenza, la distribuzione, la vendita, ecc.

Poiché il marketing glocal fornisce le risposte fondamentali sulle dinamiche aziendali, rispondendo a domande, come dove, perché, come, a chi, quando e fino a quando sarà possibile vendere un prodotto glocal, rimane il pilastro fondamentale e principale della strategia generale di un'impresa glocal, l'elemento che orienta praticamente tutte le altre funzioni.

Ci sono caratteristiche importanti che devono qualificare la strategia del marketing glocal:

- **Localismo.**

Mentre il marketing globale si rapporta alla “paneconomy”, che prevede che tutto diventi economia globale, il marketing glocal subisce una forte influenza dai localismi, dalle produzioni locali, dalla domanda locale, ecc.

- **Mentalità glocal.**

Poiché l'orientamento è rivolto al mercato glocal, il marketing deve essere supportato da una mentalità glocal, giustificata dall'esistenza del mercato glocal e dalla necessità di un'adeguata operatività.

- **Coordinamento.**

Il marketing deve diventare il momento di coordinamento di tutta l'attività imprenditoriale orientata al mercato glocal. Per essere efficaci le variabili di marketing, le politiche e le strategie devono essere coordinate.

- **Efficacia.**

L'efficacia può essere definita come la capacità di produrre l'effetto e i risultati voluti o sperati. Questo, tradotto in un'ottica di marketing glocal, implica la capacità e la necessità di equilibrare e perseguire risultati in termini di particolarità e concretezza. La mancanza di questa caratteristica è sintomo di un'errata applicazione di marketing glocal.

- **Interdipendenza.**

L'integrazione e l'interazione tra globalizzazione e localizzazione, tra globalismi e localismi rendono il marketing glocal interdipendente da queste due realtà.

- **Differenziazione.**

Ogni impresa glocal avrà un'applicazione personale e differenziata del marketing glocal e proprio tale differenziazione potrebbe divenire fonte di un valido vantaggio competitivo. Oltre a ciò, il fatto di agire in maniera unica potrebbe permettere all'impresa di scoprire nuovi segmenti di mercato, non ancora serviti da altre imprese, divenendo così *first mover* e raggiungendo tutti in vantaggi che derivano da tale posizione.

- **Decentramento.**

Il marketing glocal deve rispettare la caratterizzazione locale e quindi, come precedentemente già affermato, deve accettare il decentramento ovvero uno stile di gestione che prevede che alcune decisioni e azioni vengano prese dalla componente decentrata.

### **3.2.Approcci di marketing glocal**

Il marketing glocal, a seconda del fatto che il prodotto supportato sia locale o globale, richiederà un approccio differente. Possiamo quindi avere due differenti approcci di marketing:

- **L'approccio di marketing glocal rivolto alle nicchie del mercato globale.** Questo approccio concentrato alle nicchie globali, come chiarisce inequivocabilmente la stessa denominazione, rivolge tutte le sue attenzioni alla diffusione dei prodotti locali e tipici nelle nicchie situate nei vari paesi che formano il mercato globale. Queste nicchie sono accuratamente selezionate e richiedono azioni mirate per quanto riguarda la comunicazione, la vendita e la distribuzione.

Gli elementi su cui, le imprese che adottano tale approccio, fanno leva sono fondamentalmente tre: il prezzo, la qualità, la vendita personale. L'importanza di tali fattori è dovuta al fatto che i consumatori, situati in varie parti del mondo, richiedono un prodotto con caratteristiche qualitative elevate e che rispecchi le loro aspettative. Proprio per quest'ultima ragione le altre due leve, ovvero il prezzo e la vendita personale, sono mezzi essenziali per rafforzare il posizionamento del prodotto e farne percepire la qualità.

Tale approccio è tipico delle piccole e medie imprese, che trovano nella specializzazione un punto di forza e un importante fonte di vantaggio competitivo.

L'approccio di marketing concentrato necessita delle seguenti condizioni:

- Prodotto locale;
- Esistenza di nicchie di mercato interessate al prodotto;
- Ottima conoscenza delle nicchie di mercato;
- Possibilità di sostenere elevati costi per il marketing e la vendita;
- Personale qualificato;

- Servizi connessi alla vendita e al post-vendita di alto livello;
- Concorrenza limitata, ma molto selettiva;
- Buona immagine aziendale con riferimento al prodotto offerto.

Mentre, per quel che riguarda le strategie perseguibili adottando un approccio di marketing glocal concentrato alle nicchie del mercato globale, possiamo trovare:

- Penetrazione di mercato: è la strategia in base alla quale l'impresa applica prezzi bassi per generare maggiori volumi di vendita provenienti dai clienti sensibili al prezzo e ottenere un vantaggio in termini di produttività della quota di mercato; (Kotler, AA.VV, 2014)
- Fidelizzazione del consumatore: o *customer loyalty* è una strategia che si basa sul far sì che il cliente si impegni nel riacquisto e sviluppi una preferenza continuata per un determinato prodotto o servizio dell'impresa; (Kotler, AA.VV, 2014)
- Economie di scala: ovvero vantaggi economici ottenuti per effetto dell'aumento della dimensione degli impianti e del volume di beni prodotti. La riduzione del costo unitario di produzione si connette alla ripartizione su di un numero di unità maggiore e ottenuto con costi gestione più bassi;(AA.VV 2011)
- Aumento dei profitti.

Il maggior disagio di tale approccio resta la vulnerabilità della solidità e della durabilità aziendale poiché, adottandolo, il futuro e la crescita dell'impresa sono strettamente legati all'evoluzione delle nicchie di mercato, le quali sono condizionate da parametri esogeni all'impresa e sui quali l'impresa non ha potere.

- **L'approccio di marketing glocal differenziato in base ai mercati locali.** Il marketing differenziato è una logica conseguenza imposta dalla glocalizzazione alle aziende globali che vogliono collocare la propria offerta globale nei mercati locali.

Questo diviene necessario nel momento in cui l'azienda globale compie scelte differenziate verso mercati locali, producendo adattamenti per rispondere alle richieste di questi mercati.

L'impresa globale in tal caso sceglie in maniera accurata e precisa verso quali mercati locali muoversi, come adattare il proprio prodotto al fine di soddisfare i consumatori e come sfruttare le opportunità offerte localmente.

Ciò comporterà una serie di condizioni:

- Prodotto globale;
- Esistenza di mercati locali interessati al prodotto
- Profonda conoscenza del mercato locale;
- Capacità di sostenere elevati costi per attività quali ricerca, marketing, logistica, gestione di magazzino, produzione e vendita;

- Indispensabile supporto alla comunicazione e promozione;
- Vendita personale e servizi di post-vendita entrambi di alto livello
- Notorietà e immagine del marchio;
- Sufficiente copertura del mercato.

I vantaggi raggiungibili con tale strategia sono:

- Maggiori profitti dovuti al fatto che il prodotto globale adattato risponde in maniera ottimale alle esigenze locali del mercato;
- La possibilità, in qualsiasi momento, di aumentare il prezzo poiché i consumatori riconoscono caratteristiche uniche nel prodotto offertogli;
- La fedeltà dei consumatori e customer loyalty;
- Il più efficace controllo dei clienti durante la vendita;
- Maggiore copertura del mercato;
- Il mercato è costantemente e attentamente controllato dal punto di vista dell'evoluzione e della concorrenza

| <b>L'approccio di marketing glocal rivolto alle nicchie del mercato globale.</b> | <b>L'approccio di marketing glocal differenziato in base ai mercati locali.</b>   |
|--|---|
| Prodotto locale  | Prodotto globale  |
| Esistenza di nicchie di mercato interessate al prodotto                          | Esistenza di mercati locali interessati al prodotto   |
| Profonda conoscenza delle nicchie di mercato                                     | Profonda conoscenza del mercato locale  |
| Possibilità di sostenere elevati costi per il marketing e la vendita             | Capacità di sostenere elevati costi per attività quali ricerca, marketing, logistica, gestione di magazzino, produzione e vendita |
| Personale qualificato  | Personale qualificato   |
| Servizi connessi alla vendita e al post-vendita di alto livello                  | Vendita personale e servizi di post-vendita entrambi di alto livello  |
| Concorrenza limitata, ma molto selettiva   | Sufficiente copertura del mercato   |
| Buona immagine aziendale con riferimento al prodotto offerto                     | Notorietà e immagine del marchio  |

*Tabella 2: differenze tra i due possibili approcci di marketing glocal*

### 3.3. Il processo di marketing glocal

Il marketing glocal attiva un processo di marketing in grado di supportare gli approcci di cui sopra. Questo processo ha infatti la capacità di consentire la migliore integrazione tra globalizzazione e localizzazione e quindi di stabilire il miglior modo per arrivare con successo nel mercato sia per le imprese locali che per quelle globali.

Tale processo segue le seguenti fasi: la ricerca di mercato glocal, la segmentazione del mercato glocal, il posizionamento del prodotto glocal, il glocal marketing mix, la progettazione e il controllo.



#### 1. La ricerca di marketing glocal.

La ricerca di marketing è l'insieme di attività sistematiche di progettazione, raccolta, analisi e presentazione di dati e risultati rilevanti rispetto a una situazione di marketing specifica.

Per ricerca di marketing glocal si intende il reperimento diretto ed esclusivo di informazioni riguardanti un prodotto glocal e il suo mercato, ovvero l'insieme delle notizie e dei dati utili per il processo produttivo e di commercializzazione dell'impresa glocal.

La ricerca di mercato verte sullo studio sistematico e sull'individuazione dei mezzi idonei a raggiungere gli obiettivi di marketing glocal, con particolare attenzione alla realtà del prodotto glocal, alle sue caratteristiche, al consumatore, alla concorrenza, alla distribuzione, alla vendita, alla comunicazione e alla promozione.

Sia che l'impresa già operi nel mercato da tempo, sia che vi sia appena entrata, l'attività di ricerca è rivolta ad un unico scopo cioè quello di ascoltare il mercato, capire le possibili evoluzioni e impostare gli interventi necessari. Per questo una ricerca di mercato sarà efficace se sarà capace di fornire risultati informativi oggettivi, sicuri, aggiornati, periodici e controllabili.

Pertanto, la ricerca di marketing glocal avrà due sviluppi a seconda delle possibili tipologie di prodotto glocal:

- **Ricerca rivolta a nicchie del mercato globale per i prodotti locali:** con la quale si mira ad individuare il contesto in cui i prodotti locali possono raggiungere il successo e a determinare quali sono le caratteristiche che desiderare alle nicchie il prodotto in maniera tale da poterle sfruttare.
- **Ricerca rivolta ai mercati locali per prodotti globali:** con la quale invece si mira ad identificare quei mercati locali che vogliono mantenere la propria identità locale e in cui l'accettazione di prodotti globali è possibile solo con adeguamenti in grado di rispondere bene alle loro richieste e preferenze locali. Con tale ricerca si tenta di definire anche quali sono gli adattamenti del marketing mix necessari a far accettare il prodotto.

Attraverso la ricerca di marketing glocal si rendono noti all'impresa elementi quali i vantaggi competitivi perseguibili, il prodotto glocal, il giusto prezzo, i giusti canali distributivi, la corretta politica di vendita, i giusti mezzi di comunicazione e promozione, il consumatore target e i competitors.

È chiaro che una buona ricerca di marketing glocal sarà una base molto utile per tutte le fasi del processo di marketing glocal.

Le fasi in cui si suddivide il processo di ricerca di marketing sono:

1. Definizione del problema e degli obiettivi della ricerca
2. Sviluppo del piano di ricerca
3. Raccolta delle informazioni
4. Analisi delle informazioni
5. Presentazione dei risultati
6. Presa di decisione. (Kotler, AA.VV., 2014)

## 2. La segmentazione glocal.

Il mercato glocal ha bisogno di essere segmentato per scoprire quali sono quei consumatori interessati ai prodotti glocal.

Con il termine segmentazione si fa riferimento all'attività di divisione del mercato in segmenti in maniera tale che emergano gruppi distinti di acquirenti che potrebbero preferire o richiedere combinazioni di prodotti e servizi differenti. Una segmentazione ben fatta porta all'identificarsi di segmenti omogenei internamente ed eterogenei rispetto agli altri segmenti. (Kotler, AA.VV., 2014)

Nel mercato glocal troviamo consumatori appartenenti a due specifiche tipologie di segmenti:

- **Segmenti di nicchie specializzate del mercato globale,** interessate ai prodotti locali e favorevoli ai localismi: esistono nicchie di mercato che nel proprio paese di origine si mostrano interessate all'acquisto e al consumo di prodotti tradizionali esteri e nicchie di mercato che invece vorrebbero trovare all'estero gli stessi prodotti presenti nel loro paese d'origine. In tali casi grazie alla glocalizzazione i prodotti locali e le imprese locali potranno soddisfare tali consumatori puntando

sulla ricerca delle tradizioni, dei localismi e dell'esotico.

L'esistenza di tali segmenti è ciò che ha portato alla diffusione esponenziale dei ristoranti di cucina etnica, come ad esempio ristoranti di sushi, ristoranti cinesi, kebab e di poke shop nel territorio italiano.

- **Segmenti dei mercati locali che chiedono l'accettazione di adattamenti locali ai prodotti globali:** segmentando i mercati locali in base alla richiesta di prodotti globali si mira a rispondere alle richieste dei consumatori globali offrendo prodotti e servizi globali adattabili al segmento locale. Il successo di un'impresa globale nei mercati locali risiede proprio nella corretta individuazione dei segmenti da raggiungere e degli opportuni adattamenti locali da realizzare.

Queste tipologie di segmento interessate al prodotto glocal formeranno il mercato glocal. Le richieste di questi segmenti saranno soddisfatte da prodotti con caratteristiche locali, specializzate e differenziate. Nella segmentazione del mercato glocal si definirà il “profilo” del consumatore a cui avvicinarsi, si classificheranno le “preferenze glocal” e si porranno le basi per il posizionamento del prodotto.

### 3. Il posizionamento glocal.

Il posizionamento è l'atto di progettare e tradurre sul piano operativo l'offerta di un'impresa in modo che la sua rappresentazione o immagine occupi un posto ben definito nelle menti dei consumatori del segmento obiettivo il fine ultimo è quello di collocare le ,arche aziendali nelle menti consumatori rendendole uniche e preferibili rispetto ai concorrenti. (Kolter, AA.VV, 2017)

Con il posizionamento del prodotto glocal si dovrà definire l'area di manovra dell'azienda glocal nel mercato. Il posizionamento farà riferimento a due tipologie di imprese e due tipologie di prodotto, che devono affrontare il mercato globale. A seconda del mercato a cui si rivolge e del tipo di prodotti possiamo avere il posizionamento del prodotto locale nelle nicchie del mercato globale da parte dell'impresa locale o posizionamento del prodotto globale adattabile al mercato locale da parte dell'impresa globale.

L'impresa, che ha scelto di operare nel mercato glocal, deve impostare il proprio posizionamento strategico a seconda della glocalizzazione per sfruttare i vantaggi che è in grado di assicurare. Il posizionamento rappresenterà per l'impresa una scelta strategica con cui caratterizzare il proprio prodotto glocal, distinguerlo dalla concorrenza e rendendolo coerente alle aspettative dei consumatori.

Le fasi che determinano il posizionamento sono le seguenti:

- Scegliere e applicare i fattori di differenziazione rispetto alla concorrenza;
- Immettere nel mercato globale un prodotto conforme alle richieste del segmento e con caratteristiche tali da qualificare il prodotto in maniera esclusiva;
- Individuare il giusto prezzo per quel posizionamento;
- Supportare il posizionamento con il marketing mix più idoneo e con strategie e politiche mirate di marketing glocal;

- Assicurare un profitto all'impresa.

#### **4. Il marketing mix glocal.**

Il marketing mix è l'insieme degli strumenti di marketing che l'azienda utilizza per perseguire i propri obiettivi di marketing nel mercato di riferimento. (Kotler, AA.VV, 1999)

Le teorie della gestione e della strategia del marketing devono evolversi e cambiare per stare al passo con i cambiamenti nel mercato e nelle pratiche di marketing. (Goldsmith, 1999)

Il marketing mix non è una teoria della gestione che è stata derivata dall'analisi scientifica, ma una struttura concettuale che mette in evidenza le principali decisioni che i responsabili del marketing prendono nel configurare le loro offerte in base alle esigenze dei clienti.

Gli strumenti possono essere utilizzati per sviluppare sia strategie a lungo termine che programmi tattici a breve termine. (Palmer, 2004)

Il mix di marketing rappresenta lo strumento più naturale da utilizzare per differenziare e implementare una strategia di marketing glocal. Tale mezzo, sviluppando le combinazioni che meglio rispondono al mercato glocal, sarà “la bussola” che orienterà l'intera attività di marketing. Pertanto, il mix dovrà rispondere alle richieste della glocalizzazione e proporsi come la combinazione ottimale degli elementi di marketing per affrontare la concorrenza glocal.

Un valido programma di marketing mix glocal richiederà che tutti i suoi elementi agiscano coerentemente in maniera da poter penetrare il mercato glocal. Per raggiungere tale fine è necessario che il prodotto glocal abbia tutte le caratteristiche necessarie a soddisfare le esigenze dei consumatori glocal, che il prezzo possa essere accessibile e remunerativo, che la distribuzione e la vendita possano essere efficienti e adeguate, che la comunicazione riesca a trasmettere il giusto messaggio e suggerisca l'acquisto, che la promozione possa facilitare il superamento di barriere e pregiudizi e possa convincere il consumatore e, infine, che gli altri strumenti del marketing, come ad esempio vendita personale, branding, assortimento e servizio, possano supportare l'approccio del mercato glocal.

Avendo ora un quadro chiaro delle ragioni che spingono le imprese a scegliere le strategie di glocalizzazione e avendo definito i driver che guidano le scelte di marketing, analizzeremo ora degli esempi concreti di imprese che hanno seguito la via glocal.

Nello specifico si approfondirà come due imprese, una locale e una globale, si siano servite delle strategie glocal per crescere ed avere successo nell'ambiente odierno.

## Capitolo 4: Study cases

Tale capitolo tratterà di due casi di studio, uno riguardante un'impresa globale che adatta il proprio prodotto a livello locale ed uno riguardante un'impresa locale che opera su scala globale.

La finalità è quella di andare ad analizzare nella pratica quanto descritto e teorizzato nel secondo, terzo capitolo.

### 4.1. McDonald's: un prodotto globale adattato al mercato locale.

#### 4.1.1. La storia

Richard e Maurice, conosciuti come Dick e Mac McDonald's erano due fratelli nati rispettivamente nel 1909 e nel 1902 nel New Hampshire da una famiglia di immigrati irlandesi. A causa di una brutta esperienza vissuta dal padre decisero di trasferirsi in California con solo il diploma e la loro ambizione di "diventare milionari entro i 50 anni".

La California allora era uno di quei luoghi che rappresentava l'incarnazione fisica, concreta e materiale dell'*american Dream*, una di quelle destinazioni da cui partire mettere le fondamenta per il successo. I fratelli McDonald's decisero di buttarsi nel business della aprendo un *drive-in restaurant*, il, a San Bernardino. Questo si presentava come un semplice *drive-in* come altri dove le macchine arrivavano, si accostavano, la gente senza scendere ordinava il cibo e, dopo la consegna, ripartiva. Il menù era vario e il prodotto più richiesto era proprio l'hamburger, ed è proprio da tale prodotto che partirà l'idea di quello che sarà il primo McDonald's in assoluto.



Figura 9: primo McDonald della storia, 1955

fonte: "La nostra storia | McDonald's Italia." <https://www.mcdonalds.it/mcdonalds-italia/la-nostra-storia>.

Infatti, una volta resisi conto della forte domanda di tale prodotto decisero di reinventare tutto. Per qualche tempo chiusero il drive-in e quando riaprirono fu tutto rivoluzionato, a partire dal menù, che comprendeva solo poche cose tra cui hamburger, patatine e frullati, e saranno proprio questi ultimi a far incontrare i fratelli con Ray Kroc dalla cui collaborazione si arriverà all'odierno McDonald's. Ciò che avvenne infatti fu che nel 1954 Ray Kroc, un rappresentante di frullatori, visitò il ristorante dei

fratelli Dick e Mac McDonald's e restò talmente colpito dall'efficienza del modello che avevano inventato da proporgli di diventare loro socio. I due all'inizio furono restii ma alla fine Ray riuscì a convincerli a diventare il loro agente di franchising, pagando ai due una quota per ogni nuovo McDonald's aperto e sfruttando così il marchio e l'idea del fast food creata da Dick e Mac. Dopo un anno, fonarono la "*McDonald's Systems, Inc.*", poi ribattezzata "*McDonald's Corporation*". Per un po' di tempo le cose sembrarono scorrere bene, fino al 1961. In quell'anno Ray aveva ormai aperto più di 200 *fast food* e voleva mantenere tale trend. Così, dopo avere acquistato il terreno dove originariamente era situato il *McDonald's Barbecue* per 2.7 milioni di dollari ai fratelli McDonald's e dopo aver acquistato il marchio, diventandone di fatto il solo ed unico proprietario, acquistando così il controllo totale di tutta l'impresa. Pochi anni dopo, raggiunto il successo nel suolo americano, aprì il primo McDonald's in Europa, ad Amsterdam. Dopo aver registrato una serie di successi tra cui l'apertura del primo *drive-thru* e il lancio dell'*happy meal* che ebbe un fortissimo esito positivo, nel 1986 si venne inaugurato il ristorante McDonald's in piazza in Spagna a Roma. L'avanzata geografica di McDonald's non si fermò ai confini europei e, a inizio anni '90, arrivò a toccare i confini orientali aprendo in Cina in Russia. Nel 2005 in Italia per festeggiare il ventesimo anno della società su suolo italiano venne inaugurato il primo mcaffè, uno spazio all'interno dei ristoranti completamente dedicato alla colazione e al break, con una vasta offerta di caffetteria, dolci, bevande calde e fredde.



Figura 10: primo McCafè aperto nel 2005 in Italia  
fonte: "La nostra storia | McDonald's Italia."

<https://www.mcdonalds.it/mcdonalds-italia/la-nostra-storia>.

La storia finora descritta serve per far comprendere il cambiamento radicale avvenuto nel 2008; infatti se precedentemente McDonald's era famoso nel mondo per via dei suoi panini, uguali in ogni paese, da quest'anno in poi, con l'ingresso nel menu del Parmigiano Reggiano DOP, ha inizio un percorso di incontro tra McDonald's e i gusti locali destinato a proseguire negli anni e a diventare un esempio eclatante e emblematico di strategia di glocalizzazione.

#### **4.1.2. McDonald's oggi**

La proposta di valore di McDonald's comprende un pacchetto complessivo di vantaggi e servizi offerti ai diversi clienti obiettivo. Ad oggi McDonald's opera, con circa 37 mila punti vendita, in 120 paesi diversi, servendo circa 68 milioni di consumatori al giorno.

Le componenti su cui fa leva l'offerta di mcdonald' sono:

- Location convenienti e facilmente accessibili, adatte a bambini e famiglie;
- Posti a sedere confortevoli e varie *facilities*, ovvero una serie di strutture aggiuntive, come ascensori, sale giochi o scale mobili che agevolano la permanenza nei ristoranti.
- Servizio veloce ed efficiente;
- Ampia scelta di menù;
- Prodotti personalizzati;
- Prezzi convenienti.

Deduciamo quindi che McDonald's offre un beneficio medio a prezzi bassi e contenuti.

La soddisfazione che il cliente riceve dalla percezione di tutti benefici sopra elencati ha fatto sì che negli anni tale società raggiungesse un vantaggio competitivo contro i rivali posizionandosi come leader, nel settore del fast food, per essere un ristorante a basso costo per famiglie e giovani.

#### **4.1.3. Il mercato di McDonald's**

Per segmentare il mercato, McDonald's utilizza un mix di variabili demografiche, geografiche e psicografiche, considerando allo stesso tempo il cambiamento dei gusti e delle preferenze dei consumatori.

La variabile demografica è la più importante del mix, siccome bambini, giovani e adulti hanno gusti differenti e non tutti sono attratti dal fast food e dai cibi gustosi e poco salutari offerti da tale società. Altra variabile essenziale è quella psicografica poiché molte zone del mondo hanno una cultura gastronomica che non si avvicina a questa tipologia di cibo, sia per ritmi e abitudini di vita che per tradizioni.

McDonald's identifica i suoi consumatori in punta a bambini, giovani e famiglie urbane per via della loro propensione al consumo di cibi gustosi e per il loro stile di vita che vede nel fast food è un'ottima scelta per soddisfare la propria fame.

Per quel che riguarda i bambini, i ristoranti McDonald's rappresentano un luogo di divertimento nei quali possono mangiare menù speciali, come chi Happy Meal, ricevere regali e giocare nelle aree apposite. In questo modo vengono attratte di conseguenza anche le famiglie, che portano i loro figli a mangiare e divertirsi



Figura 11: tecniche utilizzate da McDonald's per migliorare l'esperienza a famiglie e bambini.  
fonte: "Moisselles | McDonald's." <https://www.mcdonalds.fr/restaurants/mcdonalds-moisselles/594>.

Per richiamare a sé i giovani, McDonald's ha pensato a dei prezzi ideali per studenti, così come il servizio wi-fi, perfetto da usufruire durante la pausa pranzo.

Come abbiamo visto nella storia la strategia di definizione del mercato obiettivo dell'azienda si è dovuta adattare negli anni a causa del cambiamento del modello di consumo e del comportamento di acquisto. Così, l'azienda da un marketing indifferenziato, utilizza ora il marketing differenziato per soddisfare le esigenze dei clienti.

#### **4.1.4. Il Marketing Mix glocal di McDonald's.**

Il marketing mix è l'insieme degli strumenti di marketing che l'azienda utilizza per perseguire i propri obiettivi di marketing nel mercato di riferimento. (Kotler, 2021)

Le teorie della gestione e della strategia del marketing devono evolversi e cambiare per stare al passo con i cambiamenti nel mercato e nelle pratiche di marketing. (Goldsmith, 1999)

Al centro della gestione del marketing c'è il concetto di marketing mix che può essere definito come una struttura concettuale che mette in evidenza le principali decisioni che i responsabili del marketing prendono nel configurare le loro offerte in base alle esigenze dei clienti. Gli strumenti possono essere utilizzati per sviluppare sia strategie a lungo termine che programmi tattici a breve termine. (Palmer, 2004)

Il marketing mix originale di Borden, teorizzato nel 1965 include la pianificazione del prodotto, i prezzi, il marchio, i canali di distribuzione, la vendita personale, la pubblicità, le promozioni, l'imballaggio, l'esposizione, l'assistenza, la gestione fisica, nonché la ricerca e l'analisi dei fatti.

Frey, nel 1961, ha suggerito che le variabili di marketing dovrebbero essere divise in due gruppi il primo riguardante l'offerta, comprendente prodotto, packaging, marchio, prezzo e servizio, e il secondo, riguardante i metodi e gli strumenti, comprendente i canali di distribuzione, la vendita personale, la pubblicità, la promozione delle vendite e la pubblicità.

Infine, McCarthy, nel 1964, ha raggruppato i 12 elementi di Borden nelle *4P* inserendo le variabili di marketing sotto ciascuna *P*. (McCarthy, 1964)

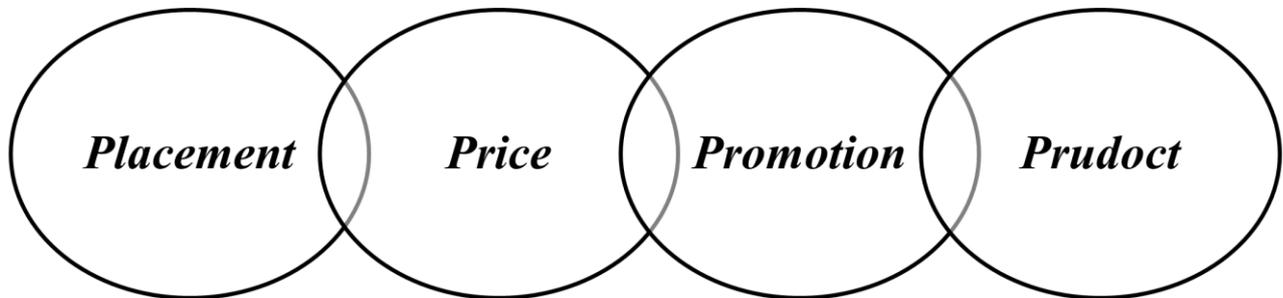


Figura 12: rappresentazione grafica delle componenti del marketing mix

### 1. **Placement:**

Intesa come leva del marketing mix, la distribuzione si concentra sulle decisioni e sulle azioni che servono a rendere disponibili i prodotti ai clienti quando e dove essi desiderano acquistarli.

I ristoranti McDonald's si trovano in più di 120 paesi e l'azienda gestisce più di 35.000 ristoranti in tutto il mondo.

Dal punto di vista distributivo le opzioni offerte da McDonald's sono: il ristorante tradizionale, il McDrive, il *take away* e le consegne a domicilio.

Distribuzione la strategia di distribuzione adottata da McDonald's è riconducibile alla strategia della vendita diretta organizzata o *Franchising*. Rispetto ai singoli commercianti indipendenti queste organizzazioni godono di economie di scala, di maggiore potere acquisto, di maggiore riconoscibilità della marca e maggiore formazione del personale. In un sistema di *franchising* possiamo delineare due figure distinte: il *Franchisee* e il *Franchisor*.

Quest'ultimo è colui che possiede realmente il brand e lo concede in licenza in cambio del pagamento di un canone. Il franchising invece ecco acquistare il diritto di far parte del sistema. (Kotler, AA.VV, 2017)

McDonald's seleziona i suoi potenziali proprietari di franchising utilizzando un processo di screening di due anni. Richiede che tutti i potenziali franchisee lavorino prima in un ristorante e seguano una formazione prima di prenderli in considerazione per un franchising. Quindi, i proprietari di franchising pagano \$ 45.000 per firmare un contratto di 20 anni che dà a McDonald's una royalty del 4% sulle vendite, più l'8,5% o più delle vendite in affitto. Inoltre, i proprietari di franchising pagano il 4% delle vendite per la pubblicità. (Serwer, 1994)

Ad oggi circa il 93% dei ristoranti McDonald's nel mondo sono di proprietà e gestiti da imprenditori locali indipendenti<sup>4</sup>.

Per quanto riguarda il mercato europeo, McDonald's utilizza la medesima strategia distributiva utilizzata in America. Questo avviene perché questi mercati sono simili ai mercati statunitensi e l'azienda può gestirli sostanzialmente allo stesso modo pur apportando le modifiche necessarie.

Volendo andare ad analizzare come questo colosso alimentare ha dovuto adattare la propria distribuzione in base agli usi e le tradizioni locali analizzeremo ora alcuni esempi.

- McDonald's ha aperto punti vendita nei sobborghi olandesi, per poi scoprire che tale popolo ha stili alimentari diversi. Quindi l'azienda ha spostato i suoi negozi in centro in modo tale da poter attrarre la clientela turistica, abituata al consumo dei suoi prodotti. (Serwer, 1994)
- Nei mercati asiatici McDonald's struttura la propria distribuzione in maniera totalmente differente rispetto al resto del mondo. Nei mercati orientali infatti vengono privilegiate le joint venture, in genere "accordi fifty-fifty", che consentono all'azienda di attingere e sfruttare i contatti del partner e le competenze locali di questo. In particolare, McDonald's ha un accordo *fifty-fifty* con l'eccentrico miliardario Den Fujita che gestisce oltre 1.000 punti vendita del brand in Giappone. (Serwer, 1994) Tale modalità distributiva è preferita anche nel mercato indiano dove McDonald's ha avviato un'impresa *fifty-fifty* tra McDonald's e partner regionali indiani, come "Hardcastle Restaurants Private Limited" nell'India occidentale. (Kulkarni, Lassar, 2009)
- Nei mercati arabi e africani, McDonald's utilizza un modello di licenza di sviluppo, in cui i ristoranti sono di proprietà e gestiti al 100% da imprenditori locali<sup>5</sup>.
- In Francia, tutti i ristoranti McDonald's, che ad oggi risultano essere più di 1200, sono in franchising di proprietà locale e questi ristoranti differiscono drasticamente dal modello americano. Per attirare i clienti francesi, McDonald's ha speso circa cinque miliardi di dollari per rinnovare gli interni dei ristoranti e per creare un ambiente accogliente in cui attrarre i clienti.

Gli interni dei locali francesi sono eleganti, con tavoli moderni e comode sedie comode e gli esterni sono diversi poiché la segnaletica francese è più tenue e appena visibile alle persone che passano, e questa quasi invisibilità contrasta fortemente lo standard americano, il cui logo rosso ad archi dorati è ben visibile da lontano. Questa

---

<sup>4</sup> "Franchising Overview - McDonald's." <https://corporate.mcdonalds.com/corpmcd/franchising-overview.html>.

<sup>5</sup> "Saudi Arabia: McDonald's extends partnership with Reza Food Services ...." 01 Lug. 2013, <https://halalfocus.net/saudi-arabia-mcdonalds-extends-partnership-with-reza-food-services/>.

è una strategia che allontana drasticamente tale modello da quello americano; il fine dei proprietari dei franchising francesi è quello di creare un ristorante di buon gusto, diversificato e appropriato a livello regionale, ponendo il focus dei punti vendita sull'esperienzialità mentre, in America, l'attenzione viene posta sulla riduzione al minimo del tempo di sosta dei clienti nel punto vendita e sulla la massimizzazione del numero di visite giornaliere in maniera tale da massimizzare il fatturato.(Fancourt, AA.VV, 2012)



Figura 13:Figura 14: punto vendita McDonald's Francia  
fonte: "McDonald's France." <https://www.mcdonalds.fr/inscription>.

## 2. Prezzo

McDonald's applica due strategie principali di determinazione del prezzo: la determinazione del prezzo di prodotto e la determinazione del prezzo di una combinazione di prodotti. Per quanto riguarda quest'ultima l'impresa ricerca una serie di prezzi che consentano di massimizzare i profitti dell'intero portafoglio prodotti. (Kotler, 2019)

La determinazione del prezzo diviene dunque più difficile perché la domanda e i costi variano in base al fatto che i prodotti siano o meno correlati. Nella determinazione del prezzo nelle logiche del portafoglio quella utilizzata maggiormente da McDonald's è il *product-bundling* che si basa sul fatto che sia più conveniente comprare un insieme di prodotti invece che acquistarli singolarmente e separatamente.

Esistono svariati tipi di pacchetti che l'impresa può vendere tra cui abbiamo:

- **Il pacchetto puro** che sia quando l'impresa offre i prodotti solo in gruppo, tale formula prende anche il nome di vendita congiunta o *tied-in sales*;
- **Il pacchetto misto** nel cui il venditore offre i beni sia singolarmente sia in gruppo e normalmente l'offerta di un insieme di prodotti a un prezzo complessivo inferiore rispetto al prezzo degli articoli singolarmente venduti; (Soman, Gourville, 2001)

- In fine abbiamo l' *unbundling* e il *rebundling* che si hanno nel momento in cui i clienti desiderano avere la possibilità di acquistare solo una parte del pacchetto in cambio di un prezzo più basso. Per ottenere ciò richiedono al venditore di effettuare un frazionamento o una ricomposizione dell'offerta. (Elberse, A. 2010).

Oltre a tali strategie, per assicurarsi che i clienti comprino più prodotti, l'azienda si concentra anche su strategie di prezzi psicologici, che appaiono accessibili ai clienti.

I prezzi di McDonald's sono mirati ad attrarre soprattutto alla fascia medio-bassa della società, in quanto i clienti target sono per lo più giovani adolescenti che desiderano essere consapevoli del marchio e nello stesso tempo desiderano anche convenienza.

### 3. Promozione

il concetto di promotion, originariamente identificato dalla dottrina esclusivamente nella promozione propriamente detta ovvero *la sales promotion*, negli ultimi decenni ha subito un'evoluzione significativa in virtù della quale la promozione è stata pienamente riconosciuta in tutta la sua valenza comunicativa.

L'ambito di applicazione della disciplina è stato così esteso ben oltre la promozione delle vendite, includendo tutte le attività di comunicazione aventi finalità di carattere commerciale come la pubblicità, l'attività di comunicazione della forza di vendita e le relazioni pubbliche. Per quanto le strategie adottate da McDonald's in tale ambito analizzeremo sostanzialmente tre aspetti che sono: le partnership, le sponsorizzazioni e la pubblicità.

Una delle modalità che McDonald's sfrutta per applicare la sua strategia che si basa sul pensare globalmente agire localmente è la scelta dei partner. (Vignali, 2001)

McDonald's si allea con i principali marchi universalmente riconosciuti, come Coca Cola e Disney, e sceglie di finanziare unicamente eventi che abbiano una risonanza mondiale, come le olimpiadi e gli NFL. (*figura 15*)

un ulteriore partnership è stata quella tra McDonald's e Disney che si sono uniti nel 1997, e questa alleanza globale reciprocamente vantaggiosa li vede condividere tutto, dai film al cibo. (Vignali, 2001)

Nel 2000, l'azienda ha collaborato con Walt Disney e l'UNESCO per il *Millennium Dreamers*, un programma di riconoscimento globale per bambini che ha nominato 2.000 ambasciatori con un eccezionale coinvolgimento della comunità in oltre 90 paesi. (*figura 14*)



Figura 15: McDonald's per NFL



Figura 15: McDonald's e Walt Disney per il Millennium Dreamers

Un altro modo in cui McDonald's adotta la strategia glocal è la sponsorizzazione di una varietà di eventi sportivi globali e nazionali. La natura globale degli eventi consente a McDonald's di produrre una campagna internazionale e di far conoscere il proprio marchio a circa due milioni di telespettatori.

Brad Bell, il vicepresidente di McDonald's USA, ha commentato che *"I Giochi Olimpici hanno rafforzato la nostra reputazione di marchio veramente globale"*. La sponsorizzazione di McDonald's alle le Olimpiadi iniziò con i Giochi estivi del 1976 a Montreal ed ebbe origine quando la pattinatrice americana Janet Lynn dichiarò in un'intervista che le mancava il gusto di McDonald's. Subito dopo la sua dichiarazione, McDonald's spedì alcune centinaia di hamburger in Francia per gli atleti e tutto il network di lavoratori che orbitava intorno a tale evento. Questa spedizione ha suscitato molte discussioni e ha consolidato il marchio McDonald's. (Lefton, 2005)

Oltre al calcio e alle olimpiadi, un altro sport supportato dalla società è il basketball.

McDonald's, infatti, ha incoraggiato la *National Basketball Association* a guardare fuori dai confini degli Stati Uniti e ha persino iniziato a ospitare i *McDonald's Open* e *McDonald's Championship Games* nel 1987, dove hanno battuto squadre italiane e russe. Il commissario dell'NBA, David Stern ha dichiarato che senza il supporto di McDonald's a livello internazionale da un punto di vista di marketing e finanziaria, il campionato sarebbe rimasto in una dimensione nazionale. (Lefton, 2005)

Un'altra area di coinvolgimento del contatto tra il mercato dei consumatori e la società è il sostegno che McDonald's dà alla *"Ronald McDonald's House Charities"*. Avviate nel 1974, queste associazioni di beneficenza offrono alloggi gratuiti lontano da casa per le famiglie mentre i loro bambini gravemente malati sono in ospedale. La missione del servizio alla comunità di McDonald's è *"cercare soluzioni per i problemi che devono affrontare le"*

*famiglie e i bambini oggi*”, secondo Ken Barun, CEO di *Ronald McDonald’s House Charities*. Attualmente, ci sono oltre 300 *Ronald McDonald’s Houses* in più di 56 paesi che affrontano questo problema globale su scala locale specifica.



Figura 16: *Ronald McDonald’s House Charities*

Per quanto invece riguarda l’ultima leva di analisi della promozione possiamo dire che le strategie di comunicazione di McDonald’s variano in base al paese e ai valori culturali. McDonald’s si commercializza a livello globale come un ristorante di quartiere. Questa strategia a livello locale può tradursi in diverse campagne mirate ai valori culturali specifici dei consumatori.

- McDonald’s France ha introdotto campagne pubblicitarie per educare il pubblico francese su come fosse diventato francese e, per rispondere alle esigenze culturali di tale popolo, ha rafforzato i suoi legami con l’agribusiness, comunicando in maniera chiara e frequente che il 95% degli ingredienti dell’azienda proveniva dalla Francia e il resto dall’unione Europea. (Fancourt, AA.VV 2012)
- McDonald’s India ha lanciato una campagna pubblicitaria per dissipare le preoccupazioni dei consumatori e promuovere la sua immagine globale di "valori e cultura della famiglia", nonché un’immagine di "comodo e facile". La campagna indiana di McDonald’s, come la Francia, è stata uno sforzo per familiarizzare ed educare i consumatori. (Soman, Gourville 2001)
- McDonald’s Indonesia promuove il suo menu come *Halal* certificato dai leader religiosi islamici, il che significa che è religiosamente pulito e consentito da mangiare.

Questo ha permesso a McDonald's Indonesia di avere un vantaggio competitivo nel mercato musulmano. (Liao, Widowati, Hu, 2011)

- McDonald's Asia, rivolgendosi alle giovani generazioni di consumatori dell'asia orientale, ha deciso di investire molto nella pubblicità televisiva rivolta specificamente ai bambini.

Nonostante ciò, per via di ragioni culturali, in alcune località dell'oriente la pubblicità è stata ridotta al minimo.

McDonald's China non investe in spot televisivi. Le pubblicità cinesi, a differenza delle pubblicità occidentali, appaiono solo durante l'intervallo tra i programmi. La pubblicità ha poche possibilità di avere un impatto sui consumatori perché dopo aver visto un programma, il pubblico di solito cambia canale, perdendo così la pubblicità. Per questo motivo McDonald's utilizza giornali cinesi e popolari riviste come mezzo di comunicazione del brand Cina.

McDonald's Hong Kong ha compiuto grandi sforzi per presentarsi come paladino della consapevolezza ambientale e del benessere pubblico tramite la comunicazione cartacea e giornalistica.

- McDonald's Italia infine ha concentrato la sua attenzione sulla comunicazione di sponsorizzazioni con piccoli produttori italiani, con programmi di cucina e con chef o eccellenze del mondo del *food and beverage*.



Figura 17: collaborazione tra Giallo Zafferano e McDonald's al fine di trasmettere alta qualità ai consumatori

fonte: "Novità | McDonald's Italia." <https://www.mcdonalds.it/novita>.

#### 4. Prodotto

Il prodotto assume un ruolo centrale per l'esistenza e lo sviluppo dell'impresa e può considerarsi come la variabile del marketing mix che si pone in una posizione leggermente superiore alle altre. Premessa necessaria, ma non sufficiente, per il successo di mercato dell'impresa è infatti quella di avere un'offerta costantemente in sintonia con le esigenze dei consumatori.

McDonald's dà molta importanza allo sviluppo di un menù che i clienti desiderano. Tuttavia, le esigenze dei clienti cambiano nel tempo e per soddisfarli in maniera costante l'impresa ha dovuto introdurre nuovi prodotti ed eliminato quelli vecchi, e continuerà ad applicare tale processo anche in futuro. Con questo tipo di strategia si deve fare attenzione a non influenzare negativamente le vendite di un prodotto introducendone uno nuovo in maniera tale da evitare la cannibalizzazione di prodotto.

McDonald's si concentra anche sulla "localizzazione", proponendo prodotti alimentari unici e specifici per i vari paesi o regioni in cui opera. Ciò che l'azienda fa è proporre due linee di prodotto parallele, una tradizionale, americana, progettata per i turisti, ed un'altra contenente invece prodotti che soddisfano le preferenze locali e i gusti culturali unici. Appare chiaro che tale strategia corrisponda in maniera univoca proprio alla strategia di glocalizzazione.

La capacità di McDonald's di procurarsi cibi freschi e locali contribuisce al suo successo globale ed è proprio la capacità di adattamento di McDonald's, che contribuisce alla sua crescita e al suo successo a lungo termine. (Finn, 2012)

Il primo tentativo di adottare una strategia glocal è avvenuto nel 1995 in Francia anno in cui McDonald's ha iniziato a utilizzare formaggi francesi di provenienza locale come *Chevre*, *Cantal* e *Blue* oltre ad aver scambiato la senape tradizionale con una salsa di senape francese. Essendo il palato francese particolarmente raffinato e sensibile, McDonald's ha iniziato a mettere in atto una strategia multidomestica e conquistare il cuore dei consumatori francesi. (Fancourt, AA.VV 2012)

Le lezioni apprese in Francia hanno aperto la strada alla soddisfazione di gusti diversi a livello globale tant'è che da lì a poco svariati sono stati i prodotti che si adattato alle esigenze, ai gusti e alle culture locali. Alcuni esempi sono:

- McDonald's Arabia, nella regione occidentale dell'Arabia Saudita, ha lanciato il suo menù per la colazione, che include i suoi "McMuffin" e colazioni abbondanti a base di uova di provenienza locale. Il responsabile marketing, Mohamed Alireza, ha commentato che il successo di McDonald's è dovuto alla sua capacità di procurarsi ingredienti freschi di origine locale. Inoltre, nel 2003 McDonald's lanciò per la prima volta il "McArabia"<sup>6</sup>, contenete pollo Halal grigliato, lattuga, pomodori, cipolle, salsa all'aglio e pane arao.



Figura 18: McArabia

fonte: "Chicken McArabia Sandwich | McDonald's UAE."

<https://www.mcdonalds.com/ae/en-ae/product/mcarabia-chicken.html>.

- McDonald's Grecia offre il "GreekMc" che è essenzialmente un Big Mac condito con salsa Tzatziki, salsa di origine turca, utilizzata moltissimo in Grecia, a base di yogurt, cetrioli, aglio sale e olio, e poi avvolto in una pita, un pane lievitato e povero tipico della gastronomia greca.
- McDonald's India ha lanciato una campagna, denominata "Whose Spice Is It Anyway?", con la quale inseriva del menù indiano una grande varietà di panini e pietanze piccanti e speziate proprio per esaltare le spezie tipiche di quei territori. Ne sono alcuni esempi il "Green Chilli Kabab Naan"<sup>7</sup>, lo "Spicy Rice Bowl With Chicken Nuggets" e "McSpicy Chicken".

In India McDonald's si è inoltre adattato agli standard culturali che affrontano questioni religiose. Quasi il 60% del mercato dell'azienda è costituito da indù che non mangiano carne di manzo e musulmani che non mangiano carne di maiale; quindi, McDonald's ha rimosso entrambi i prodotti dal menù sostituendoli con pollo e pesce.

Infine nel 2013, in India, McDonald's ha aperto il suo primo ristorante tutto vegetariano per via del fatto che quasi il 40% del mercato che non mangia affatto carne. (Finn, 2012)

<sup>6</sup> "Chicken McArabia Sandwich | McDonald's UAE." <https://www.mcdonalds.com/ae/en-ae/product/mcarabia-chicken.html>.

<sup>7</sup> "Cheeseburger Green Chile Double - McDonald's." <https://www.mcdonalds.com/us/en-us/product/green-chili-double-cheeseburger.html>.

- McDonald's Brasile offre il "Cheddar McMelt"<sup>8</sup>, un hamburger di manzo, salsa al cheddar, cipolla in salsa di soia e pane al sesamo scuro, e vari dessert alla banana come ad esempio "Torta de Banana".



Figura 19: Cheddar McMelt prodotto servito unicamente per il mercato brasiliano  
fonte: "Cheddar McMelt em McDonald's."

<https://www.mcdonalds.com.br/cardapio/classicos/cheddar-mc-melt>.

- McDonald's Indonesia ha inserito nel menù ciotole di riso speziato condito con svariati ingredienti come, ad esempio, il "Bubur Ayam mcd"<sup>9</sup>.
- McDonald's Asia propone piatti con ingredienti tipici della tradizione orientale come, ad esempio, il "Pollo Gohan Tatuta Miyazaki"<sup>10</sup>, un tortino di pollo fritto servito in un panino di riso con salsa tartara e salsa nanban, in Cina, e il "Bai ebit Filet-O"<sup>11</sup>, un hamburger di gamberetti, e il "Teriyaki Burger"<sup>12</sup> in Giappone.



Figura 21 A: Pollo Gohan Tatuta Miyazaki prodotto unicamente per il mercato cinese  
fonte: "Gohan Chicken Tatsuta Miyazaki Specialty Chicken Namban Tartar - McDonald's."  
<https://www.mcdonalds.co.jp/en/products/6180/>.



Figura 21 B: Bai ebit Filet-O prodotto unicamente per il mercato giapponese  
fonte: "Bai Shrimp Filet-O Set | Menu | McDonald's Japan." <https://www.mcdonalds.co.jp/en/products/800038/>.

<sup>8</sup> "Cheddar McMelt em McDonald's." <https://www.mcdonalds.com.br/cardapio/classicos/cheddar-mc-melt>.

<sup>9</sup> "Bubur Ayam Mcd | McDonald's Indonesia." <https://mcdonalds.co.id/menu/bubur-ayam-mcd>.

<sup>10</sup> "Gohan Chicken Tatsuta Miyazaki Specialty Chicken Namban Tartar - McDonald's."

<https://www.mcdonalds.co.jp/en/products/6180/>.

<sup>11</sup> "Bai Shrimp Filet-O Set | Menu | McDonald's Japan." <https://www.mcdonalds.co.jp/en/products/800038/>.

<sup>12</sup> "Teriyaki Burger - McDonald's." <https://www.mcdonalds.com/us/en-us/product/teriyaki-burger-mhq.html>.

- McDonald's UK offre una varietà di scelte di gastronomia come sana alternativa oltre ad utilizzare hamburger di manzo al 100% britannici e irlandesi, carne di maiale britannica al 100% e persino latte britannico al 100%.
- McDonald's Norvegia per avvicinarsi ai gusti e alle esigenze del territorio ha iniziato la produzione di "Fish McFeast", un hamburger con merluzzo fritto e salsa alle erbe.
- McDonald's Australia ha introdotto l' "Angus Beef" nel suo menu e ora il 100% della carne utilizzata è di origine neozelandese.
- McDonald's Italia ha avviato negli ultimi anni una serie di collaborazioni in maniera tale da allungare la linea di prodotto MySelection, linea finalizzata proprio all'esaltazione del territorio. Negli ultimi 14 anni questa linea ha integrato nelle materie prime di McDonald's 16 ingredienti DOP e IGP quali l'Aceto balsamico di Modena IGP, Vitellone Bianco dell'appennino Centrale IGP, Parmigiano Reggiano DOP e tanti altri.



*Figura 22: linea di prodotti MySelection offerta al mercato italiano al fine di valorizzarne la qualità delle materie prime  
 fonte: "My Selection | McDonald's Italia."  
<https://www.mcdonalds.it/myselection>.*

## 4.2. Conclusione caso McDonald's

Con quanto appena descritto si è potuto analizzare ciò che nei precedenti capitoli è stato teorizzato.

Nel caso di studio di McDonald's, infatti, siamo davanti ad una società che opera su scala globale servendo consumatori globali con prodotti adattati necessariamente alle esigenze locali.

Dall'analisi del marketing mix di McDonald's è emerso come gli elementi che lo compongono necessitano

di un adattamento locale per avere successo. Tale necessarietà è dovuta da svariati elementi a partire dal settore.

Il settore *food and beverage* è forse uno dei settori in cui maggiormente si sente la necessità di adattare il prodotto alle esigenze locali poiché paesi diversi hanno esigenze nutrizionali differenti e abitudini gastronomiche uniche. Tale caratteristica è certamente dovuta a fattori territoriali, climatici e culturali che contraddistinguono ciascun paese.

Analizzando la comunicazione, leva che in qualunque impresa che opera su mercati internazionali necessita di essere adattata, svariate possono essere gli elementi del mix comunicazionale da adattare a partire dalla lingua, passando per il messaggio, per i richiami informativi e trasformativi, per la scelta dei canali di comunicazione e infine la definizione del mix di comunicazione o promozionale. Grazie all'analisi del caso si è potuto infatti osservare come consumatori provenienti da luoghi diversi necessitino di approcci diversi; non solo dal punto di vista della pubblicità ma anche dal punto di vista dell'esperienza d'acquisto e dei mezzi di contatto.

Per quanto concerne invece l'analisi del prodotto è essenziale sottolineare la strategia implementata nei primi anni di vita da parte di McDonald's si basava sulla standardizzazione del prodotto. Tale strategia pur avendo portato al successo l'azienda non sarebbe stata sostenibile nel tempo; infatti, con l'aumentare della globalizzazione, della consapevolezza dei consumatori e della necessità di questi ultimi di consumare un prodotto personalizzato che seguisse le esigenze e i gusti locali, la vendita dei prodotti standardizzati avrebbe condotto ad un calo delle vendite o ad un successo minore di quello attuale.

Basta infatti pensare alle differenze gastronomiche che si possono avere tra paesi dove è forte uso di spezie, aromi e piccante e paesi dove invece viene seguita la dieta mediterranea. Oppure, ancora, si pensi a paesi in cui la religione o la cultura prevede l'astenersi dal consumo di determinati alimenti, come ad esempio carne bovina e suina. Nei casi di cui sopra la vendita di un prodotto standardizzato progettato per la vendita nel mercato americano sarebbe certamente divenuta ardua e difficoltosa se non impossibile. L'unico modo per la società californiana per servire in maniera efficace e fruttuosa tali mercati era quello di adattare i prodotti alle esigenze locali. Ciò non significa che in mercati differenti da quelli americani la vendita dei prodotti di McDonald's non sarebbe stata possibile, ma che questa non avrebbe mai condotto e permesso il raggiungimento della copertura di mercato ottenuta con la strategia glocal; senza l'implementazione di tale strategia infatti l'impresa non sarebbe stata in grado di servire mercati come quelli Indiani, Cinesi, Giapponesi, Norvegesi e Arabi i quali attualmente contano circa 8.000 mila ristoranti ovvero circa il 22% dei punti vendita totali.

McDonald's sembra intenzionato a continuare ad espandere sia il mercato domestico che i mercati esteri, adattandosi ai gusti culturali e agli standard dei prezzi, nonché agli modelli culturali di salute e qualità al fine di mantenere il vantaggio competitivo acquisito negli anni e continuando ad essere emblema della strategia glocal di un'impresa globale localizza la propria offerta.

### 4.3.Eataly: un prodotto locale distribuito nel mercato globale

Analizzeremo ora la seconda casistica di applicazione delle strategie glocal ovvero quella che vede un'impresa locale internazionalizzare i propri prodotti al fine di servire delle specifiche nicchie di mercato. Tale strategia è implementata ormai da anni da Eataly, una catena di punti vendita di medie e grandi dimensioni specializzati nella vendita e nella distribuzione di generi alimentari italiani.

#### 4.3.1. Eataly: la storia

Nel lontano 2002 Oscar Farinetti, fondatore dell'ancora inedito progetto Eataly, mise per la prima volta su carta la bozza della sua idea unica e inedita di supermercato. Da quel momento in poi si attivò la ricerca, sostenuta da *Slow Food*, di aziende e brand che avessero in comune con l'impresa valori chiave quali l'attenzione per la qualità, per la sostenibilità ambientale ed economica, per la responsabilità e per la condivisione. In questo modo Oscar Farinetti entrò in contatto con realtà poco note ma dal valore inestimabile che hanno fatto sì che la fiducia e la speranza nel progetto. Dopo 5 anni, nel 2007, venne inaugurato Eataly Torino Lingotto: il primo negozio della catena, sorto all'interno della ex fabbrica di liquori della Carpano. Da quella data in avanti, è partita la missione dell'azienda in Italia e nel mondo: *creare luoghi armonici nei quali permettere al pubblico di trascorrere del tempo assaggiando gli stessi prodotti di alta qualità che si possono anche acquistare e conoscere attraverso attività didattiche*<sup>13</sup>.

Nel 2008, forti del successo avuto a Torino, venne aperto il secondo punto vendita a Bologna, dove è nata la prima libreria dove poter mangiare cibo di qualità tra una pagina ed un'altra.

Anno di importanza cruciale fu poi il 2009 anno d'apertura del primo negozio all'estero a Tokyo. A tale apertura seguirono quella a New York, Genova e Roma. Qui nel 2012 venne inaugurato il più grande store dell'impresa con un'area di 16.000 metri quadri nell'ex stazione Ostiense che propone un'offerta senza uguali di bontà, ristoranti e aule per la didattica.

Nel 2014, dopo l'apertura di sedi anche a Bari, Firenze, Istanbul, Dubai e Chicago, Eataly insieme al partner storico Slow Food iniziò un progetto per la creazione di 10.000 orti puliti e giusti nelle scuole e nei villaggi africani.

Altra data cruciale per l'impresa è stata il 2015 con la partecipazione all'expo che permise al mondo intero di scoprire l'enogastronomia italiana con ristoranti Eataly all'interno dell'esposizione.

Da quell'anno in poi svariate sono state le nuove aperture di punti vendita tra le più importanti troviamo quella a Londra, a New York, a Stoccolma e Parigi.

Oggi Eataly conta 41 i punti vendita della catena dislocati in 15 i Paesi.

---

<sup>13</sup> "La Nostra Storia, il Nostro Mondo | Eataly." [https://www.eataly.net/it\\_it/mondo-eataly/chi-siamo/la-nostra-storia](https://www.eataly.net/it_it/mondo-eataly/chi-siamo/la-nostra-storia).

### 4.3.2. Eataly e Slow Food

Abbiamo visto che una delle finalità da perseguire con il progetto di Oscar Farinetti è la celebrazione della qualità del cibo italiano. Per fare ciò e trovare partner, fornitori e collaboratori che potessero soddisfare tale esigenza Eataly si è affidata a Slow Food, primo movimento al mondo ad aver reinterpretato il settore l'agroalimentare non solo nei termini del piacere gastronomico, ma anche in termini di rispetto ambientale in maniera tale da poter ridare il giusto valore al cibo, nel rispetto di chi produce, in armonia con ambiente e con gli ecosistemi, valorizzando territori e tradizioni locali. Oggi Slow Food lavora in 150 Paesi per promuovere un'alimentazione buona, pulita e giusta per tutti<sup>14</sup> e, proprio per questa comunione di obiettivi, finalità e idee, fu Carlo Petrini, ideatore dell'associazione Slow Food, a selezionare i prodotti per il primo negozio Eataly che venne inaugurato, come precedentemente detto, il 27 gennaio 2007 a Torino<sup>15</sup>. L'iniziale collaborazione fra Slow Food ed Eataly fu motivo di attrazione da parte degli studiosi, i quali valutarono questa iniziativa come qualcosa di molto promettente.

Farinetti creò infatti qualcosa di diverso dalla vendita standard degli alimenti riuscendo far conciliare in maniera eccelsa il mantra di Slow Food, *"buono, pulito, giusto"*, nei suoi supermercati ed a trarne profitto (Petrini, 2016). Oltre ad aver fatto convergere le finalità delle di Slow Food e Eataly un altro elemento sorprendente fu il fatto che Farinetti comprese a pieno e sposò totalmente la filosofia di Slow Food in merito alla visione del buon cibo. Tale filosofia si basava sull'assunto che il cibo debba essere è qualcosa che porta felicità ai sensi.

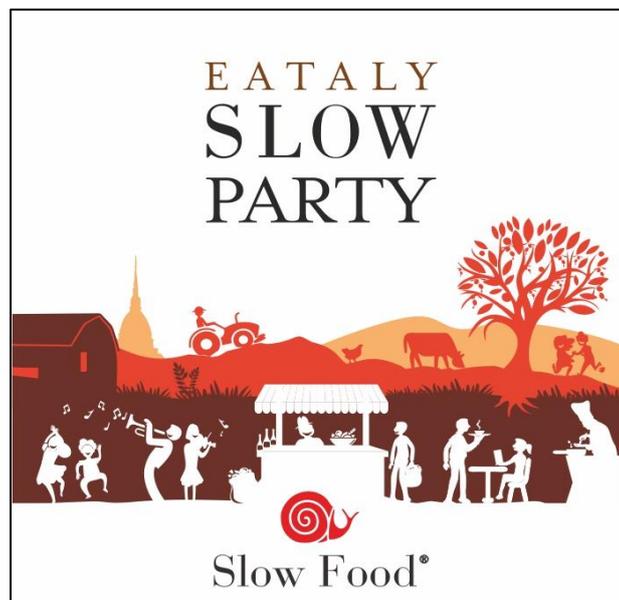


Figura 23: collaborazione tra Slow Food e Eataly  
fonte: "Meet Slow Food | Eataly."

[https://www.eataly.com/us\\_en/magazine/eataly-stories/meet-slow-food/](https://www.eataly.com/us_en/magazine/eataly-stories/meet-slow-food/)

<sup>14</sup> "Chi siamo - Slow Food - Buono, Pulito e Giusto." <https://www.slowfood.it/chi-siamo/che-cose-slow-food/>.

<sup>15</sup> "La Nostra Storia, il Nostro Mondo | Eataly." [https://www.eataly.net/it\\_it/mondo-eataly/chi-siamo/la-nostra-storia](https://www.eataly.net/it_it/mondo-eataly/chi-siamo/la-nostra-storia).

Ciò che differenzia le due realtà, tuttavia, è la ragione sociale, ovvero il fine per cui sono stati fondati i due progetti. Ciò che ha portato alla creazione di Slow Food è stato il tentativo portare e produrre un cambiamento globale socioeconomico nella produzione agro-alimentare senza ricercare alcun risultato economico, d'altronde si tratta di un'associazione no-profit; mentre ciò che ha mosso Oscar Farinetti nell'implementazione del progetto Eataly è stato il tentativo di percorrere una nuova via nel sistema della distribuzione alimentare e della commercializzazione dei migliori prodotti artigianali, ispirandosi a parole chiave quali sostenibilità, responsabilità, condivisione e profitto<sup>16</sup>.

#### **4.3.3. Eataly: business idea**

I valori associati all'identità nazionale derivano principalmente dalla cultura, dalla tradizione e dall'eredità del patrimonio. La somma di questi elementi crea un enorme valore aggiunto per l'impresa che va sotto il nome *effetto made in* che può essere definito come quell'effetto esercitato sul processo di scelta del consumatore, il quale effettua l'acquisto non per le caratteristiche proprie del prodotto bensì perché esso è espressione dell'immagine del paese nel quale è stato realizzato. Appare quindi chiaro che l'immagine del paese d'origine sostituisce agli occhi del consumatore le caratteristiche intrinseche del prodotto nella valutazione della qualità dello stesso. Tale effetto svolge un ruolo predominante negli acquisti ad alto coinvolgimento psicologico percezione che il consumatore ha rispetto alle peculiarità e alle unicità di un determinato paese e questo fa guadagnare ai suoi prodotti grandi benefici. Infatti, la ricerca di unicità e autenticità sta aumentando sempre di rilievo e occupando sempre maggiore spazio nelle scelte e nei comportamenti dei consumatori.

L'imprenditore italiano Oscar Farinetti, essendo consapevole di queste nuove dinamiche e visioni del consumatore, ha trasformato la percezione che il mondo ha dell'Italia e del "*Made in Italy*" in un vero e proprio punto di forza all'interno della sua impresa. Egli ha infatti saputo creare attraverso Eataly un punto d'incontro fra l'Italia e l'estero, riuscendo a promuovere il nostro territorio su scala mondiale.

---

<sup>16</sup> "CIBO BUONO PULITO GIUSTO - Slow Food." [https://www.slowfood.com/wp-content/uploads/2017/03/ITA\\_press\\_kit-2.pdf](https://www.slowfood.com/wp-content/uploads/2017/03/ITA_press_kit-2.pdf).

Il progetto fu pensato dall'imprenditore piemontese all'inizio degli anni 2000 e la sua storia può essere ritrovata nella sua biografia intitolata *"Il mercato delle utopie"* che celebra come Farinetti sia riuscito nel suo obiettivo di *"democratizzare il cibo di alta qualità"* e di creazione di un luogo dove si vende *"soltanto il meglio della gastronomia italiana"*. ( Farinetti, Sartorio, 2008) l'idea originale di Oscar Farinetti era quella di un supermercato, posizionato in maniera diametralmente opposta rispetto alla grande distribuzione dove l'attenzione per la qualità, per l'eccellenza, per il territorio, per la sostenibilità ambientale ed economica, per la responsabilità e per la condivisione fossero i pilastri fondamentali intorno ai quali sviluppare l'intero business. Nel concepire il marchio Farinetti voleva mettere a disposizione le specialità tipiche del nostro paese alla grande distribuzione nazionale e internazionale.

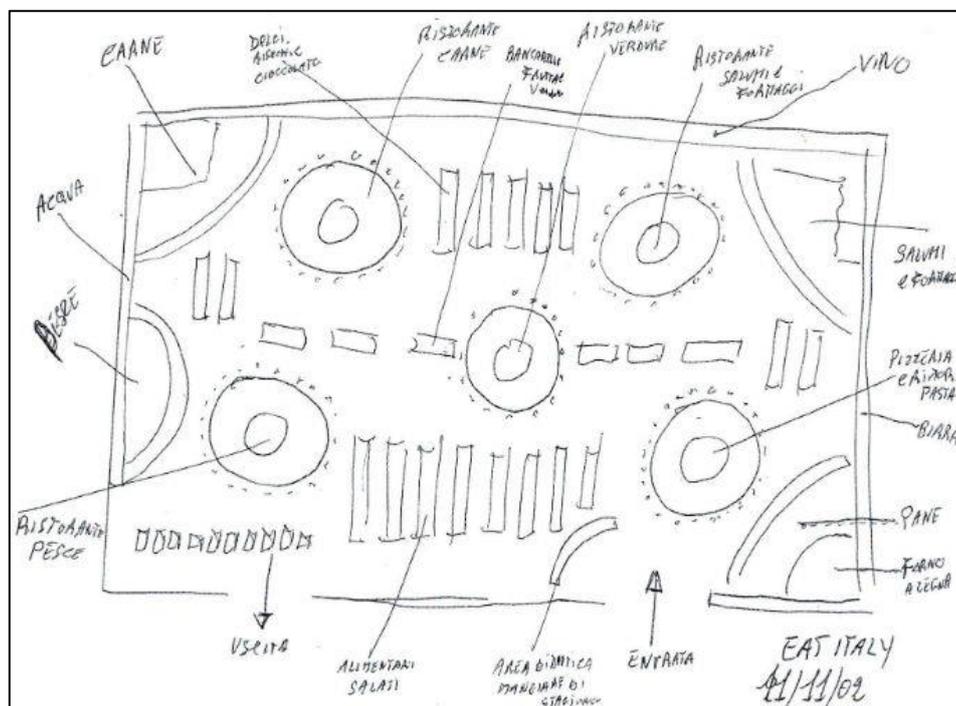


Figura 24: bozza "Eat Italy" 2002

fonte: "La Nostra Storia, il Nostro Mondo | Eataly." [https://www.eataly.net/it\\_it/mondo-eataly/chi-siamo/la-nostra-storia](https://www.eataly.net/it_it/mondo-eataly/chi-siamo/la-nostra-storia).

Il progetto prende vita l'11 novembre 2002 con il nome di *"Eat Italy"* con una bozza ritraente l'idea primordiale dell'imprenditore (figura 24). Dopo 5 anni, nel 2007 venne inaugurato Eataly Torino Lingotto. Da quella data in avanti la missione dell'azienda divenne creare, in Italia e nel mondo, luoghi armonici nei quali permettere al pubblico di trascorrere del tempo assaggiando gli stessi prodotti di alta qualità che si possono anche acquistare e conoscere attraverso attività didattiche. Oggigiorno i clienti possono leggere il nome anche come *"Italy is Eataly"*, spesso posizionato sul muro all'entrata dei negozi internazionali. Lo slogan punta esplicitamente all'identificazione fra l'Italia e lo spazio commerciale Eataly in modo tale che venga associato alla vendita di prodotti di alta qualità offrendo una selettiva, alta, estetica e viscerale esperienza del nostro Paese. Fin dalla nascita dell'impresa alimentare di Farinetti, l'Italia era, e ancora oggi continua ad essere, alla base della creazione e posizionamento del marchio Eataly. La produzione e circolazione del marchio

Eataly si basa essenzialmente su due principi: italianità e condivisione.

Per ciò che concerne l'italianità, Eataly dipinge l'Italia come la terra delle delizie culinarie, un territorio fatto di piccoli borghi ed altri luoghi caratteristici e unici.

Mentre per quanto riguarda la condivisione, l'azienda punta a sottolineare che, nonostante le differenze culturali, sociali, politiche ed economiche che si possono avere nel panorama mondiale, nel momento in cui si parla di cibo tutti sono d'accordo che il cibo italiano è uno dei migliori.

Eataly cerca quindi di identificarsi con l'Italia rinforzando così la sua reputazione e basandosi su un modello di consumo del cibo che tenga anche conto della scoperta, dell'esperienza e del divertimento. Il modello innovativo promosso da Eataly si concretizza in un percorso sensoriale che porta a scoprire prodotti che non si possono assaggiare in altri posti.

La cultura del cibo di buona e alta qualità, la bellezza della biodiversità del ramo agroalimentare italiano e la conoscenza di coloro che ci lavorano sono i tre punti di forza sui quali fa leva la filosofia imprenditoriale di Oscar Farinetti.

Oltre a quanto appena evidenziato un ulteriore e conclusivo fine del progetto Eataly era quello di dare nuova vita a luoghi dimenticati del panorama italiano e creare nuovi posti di lavoro.

Quest'ultima finalità vuole far sì che qualsiasi sito culturale che nel tempo è stato abbandonato, venga ripreso per dargli nuova vita. Ne sono un esempio il Teatro Smeraldo di Milano<sup>17</sup>, il lingotto di Torino e l'Air Terminal Ostiense di Roma<sup>18</sup>.

#### **4.3.4. L'esperienza proposta da Eataly**

Eataly, ad oggi, è un'azienda, un marchio e una catena di supermercati che celebra e fornisce prodotti di alta qualità in tutto il mondo: i due elementi unici e caratterizzanti su cui fa leva la società sono l'italianità, sfruttata soprattutto all'estero per accrescere l'effetto made in, e l'esperienzialità poiché, oltre a vendere cibo italiano di altissima qualità, permette ai visitatori di vivere un'esperienza di un soggiorno italiano. Soffermandoci inizialmente su quest'ultimo aspetto possiamo vedere come John Goss, imprenditore ed economista, nel 1993 definì il concetto di supermercato come "*uno spazio privato creato per trarre profitto, adottando specifici linguaggi e strategie per persuadere il consumatore*". (Goss, J. 1993)

La metafora utilizzata da Goss pochi anni prima della nascita di tale progetto può essere estremamente centrata con la filosofia e la visione che Oscar Farinetti aveva in mente e che ha fatto sì che i clienti di Eataly venissero sedotti dai prodotti e, contemporaneamente, vivessero un'esperienza immersiva e totalizzante. Negli *store* Eataly, infatti, viene offerto il necessario per comprare un diverso stile di vita, ispirato all'immaginario di un'Italia dove si può solo vivere la dolce vita tramite il consumo di cibi di ottima qualità.

---

<sup>17</sup>"La Nostra Storia, il Nostro Mondo | Eataly." [https://www.eataly.net/it\\_it/mondo-eataly/chi-siamo/la-nostra-storia](https://www.eataly.net/it_it/mondo-eataly/chi-siamo/la-nostra-storia).

<sup>18</sup>"Negozio in Italia e nel Mondo | Eataly." [https://www.eataly.net/it\\_it/negozi?ref=mgn](https://www.eataly.net/it_it/negozi?ref=mgn).

In aggiunta all'esperienza vivibile nel negozio Eataly mette a disposizione la possibilità di partecipare ad una serie di attività, le così dette "Eatinerari", per poi ricevere alla fine dell'esperienza un certificato di partecipazione con il rilascio della qualità di essere degli "Eatalians", ovvero sofisticati conoscitori di cibo e vino di alta qualità che possono permettersi di apprezzare il gusto della bella Italia.

Appare chiaro ed evidente che quest'ultima attività abbia un duplice scopo a livello di marketing, aumentare la fidelizzazione del consumatore e la *customer engagement* da un lato, e potenziare e proteggere il posizionamento del brand su tre dimensioni: esperenzialità, qualità e unicità.

Un altro fattore chiave della business idea di Farinetti che viene trasmessa alla sua impresa è l'amore e l'importanza dell'apprendimento.

Imparare è d'obbligo per i visitatori di Eataly. "Mangia. Compra. Impara" è il quinto comandamento del manifesto della società ed evidenzia il fatto che questo è un negozio che ha una storia da raccontare (figura 4).

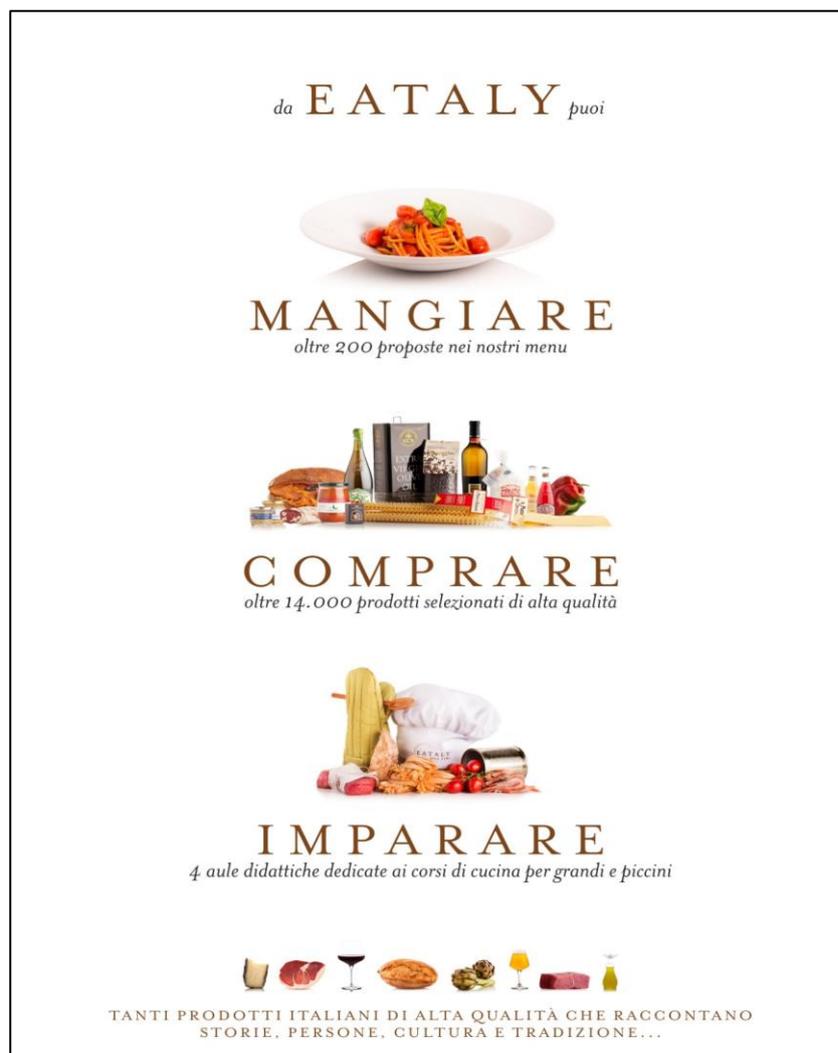


Figura 25: quinto comandamento del manifesto di Eataly

Fonte: "La Nostra Storia, il Nostro Mondo | Eataly."

[https://www.eataly.net/it\\_it/mondo-eataly/chi-siamo/la-nostra-storia](https://www.eataly.net/it_it/mondo-eataly/chi-siamo/la-nostra-storia).

Il cliente non entra soltanto per acquistare i prodotti ma anche per imparare la provenienza di ciò che compra. Entrando in Eataly, si è persuasi di star aumentando il proprio capitale culturale grazie all'esperienza italiana che viene proposta e alle varie attività culinarie alle quali si può partecipare.

#### **4.3.5. Eataly e i 10 comandamenti**

Come tutti i grandi progetti che si rispettino, anche Eataly ha messo per iscritto la sua filosofia attraverso un manifesto che include dieci comandamenti contenenti il potere, l'emozione e la rappresentazione del cibo. Tali comandamenti sono numerati dallo 0 al 9 proprio per evitare scontri culturali con la religione del paese di origine.

Tramite il manifesto viene comunicata la *mission* del brand verso i suoi clienti: Eataly offre un viaggio immaginario in Italia per godersi un soggiorno sensoriale.

Il manifesto inizia con *“Noi siamo innamorati del cibo. Amiamo l'alta qualità nel mangiare e nel bere. Amiamo le storie sul cibo, le persone che lo producono ed il luogo di provenienza”*, e si conclude con l'illustrazione del fine ultimo di Eataly: *“il nostro scopo è di avere un cliente per tutta la vita. La via più semplice è quella di offrire il miglior prodotto che proviene dal miglior ambiente il quale è tutto da scoprire e da assaggiare”*. Di seguito sono riportati tutti i comandamenti per comprendere a pieno l'idea e visione di Farinetti<sup>19</sup>:

0. *“Siamo innamorati”*, indica che tutti coloro che lavorano a Eataly sono persone affascinate dai cibi e dalle bevande di qualità, dalle loro storie e tradizioni, dagli uomini e dalle donne che li producono e dai luoghi in cui nascono.
1. *“Il cibo unisce”*, tale comandamento rimanda ad uno dei pilastri su cui si fonda la filosofia di Farinetti che, come precedentemente è stato accennato, è costituito dalla condivisione. Il buon cibo infatti avvicina le persone, crea comunione tra i diversi strati sociali, aiuta a trovare punti di vista comuni tra gente di diverso pensiero. Nella concezione di Farinetti, infatti, la convivialità nasce intorno ad una tavola imbandita che aiuta a trovare momenti di vera felicità.
2. *“Il nostro mestiere”*, la passione per la buona cucina è diventata un vero e proprio mestiere che rende possibile poter dedicare la parte principale della giornata di coloro che operano nel network di Eataly a studiare e a proporre cibi e bevande di alta qualità.
3. *“La qualità della vita”*, mangiando e bevendo bene si migliora la qualità della vita e si assaporano momenti indimenticabili.
4. *“Tutti”*, il target di Eataly non esiste, comprende infatti chiunque possa sentirsi a proprio agio, non solo in veste di consumatore, ma protagonista di un informale percorso di avvicinamento e comprensione dei cibi e delle bevande di qualità.

---

<sup>19</sup> "Il nostro Manifesto | Eataly." [https://www.eataly.net/it\\_it/mondo-eataly/chi-siamo/manifesto](https://www.eataly.net/it_it/mondo-eataly/chi-siamo/manifesto).

5. *“Mangia, Compra, impara”*, entrando nei supermercati Eataly si può infatti fare la spesa, mangiare oppure partecipare ad attività proposte che mirano ad accrescere il personale bagaglio culturale tramutando il mero consumatore o visitatore in un esperto e attento conoscitore culinario.
6. *“Coproduttore”*, l’obiettivo di Eataly sarà raggiunto quando il consumatore capirà di essere un coproduttore, cosciente di determinare, con le sue scelte, la qualità e la quantità dei cibi. Il cliente è responsabile quindi, non solo della qualità della propria vita, ma anche di chi produce che comprende i contadini, allevatori, pescatori, affinatori e trasformatori.
7. *“Tre esperienze”*, all’interno del negozio viene offerto un vasto assortimento di cibi e bevande di alta qualità, garantendo prezzi convenienti e sostenibili ed infine la messa a disposizione di strumenti per conoscere i valori e la storia che costituiscono la base di questi prodotti.
8. *“Sinceri”*, non verranno mai usati strumenti di persuasione occulta per incitare a comprare più del necessario.
9. *“Raggiungere lo scopo”*, ovvero aprire una nuova via nel mondo della distribuzione alimentare e della commercializzazione di prodotti artigianali.

#### **4.3.6. Il posizionamento di Eataly**

Il posizionamento è definibile come l'atto di progettare e tradurre sul piano operativo l'offerta di un'impresa in modo tale che la sua rappresentazione, ovvero la sua immagine, occupi un posto ben definito nelle menti dei consumatori del segmento obiettivo. Il fine ultimo di tale processo è quello di collocare il brand rendendolo unico e preferibile rispetto ai concorrenti (Kotler, AA.VV 2017) .

Con l’analisi del posizionamento di Eataly si vuole quindi andare ad indagare quali sono gli elementi che hanno fatto sì che tale azienda diventasse unica nelle menti dei consumatori.

L’originalità del posizionamento di Eataly non risiede nella scelta di concentrarsi su prodotti di qualità elevata; implementando tale strategia infatti il progetto Eataly si sarebbe trovato a competere con svariate imprese, a partire da imprese della grande distribuzione di lusso, come Galeries Lafayette, Le Printemps, Le Bon Marché, La Samaritaine, Kaufhaus des Westens – kadewe, Harrods, Harvey Nichols, Saks 5th Avenue, Bloomingdale's, Macy's, che hanno scelto di limitare la loro offerta esclusivamente a prodotti di alta gamma, fino ad arrivare alla miriade di botteghe, enoteche, negozi specializzati di vario tipo e di varie dimensioni presenti nel territorio italiano. Appare quindi chiaro che la scelta di posizionarsi nel settore dell’alta qualità non basta dunque a definire la specificità del progetto Eataly. Tale scelta allontana certamente Eataly dal mainstream della grande distribuzione moderna, ma non basta a distinguerlo né dai *department store* né dalle botteghe dell’enogastronomia d’eccellenza.

Oltre all’alta qualità un'altra caratteristica unica che contraddistingue l’offerta di Eataly è la genuinità e freschezza dei prodotti offerti. Infatti, negli ultimi anni il settore enogastronomico è stato invaso dai modelli

alimentari nord-occidentali con la diffusione di *fast food* e *snack* super calorici ha contribuito al diffondersi di problemi di salute legati all'alimentazione. Di conseguenza è sorta la necessità di educare, sin dalla tenera età, le persone a tenere un corretto stile di vita, e quindi porre l'attenzione sul giusto modo di mangiare.

Considerando anche questi aspetti, Eataly segue un percorso mirato a far comprendere come alimentarsi in modo "sano, pulito e giusto" senza rinunciare al gusto, alla golosità e alla bontà. L'azienda si propone, così, di facilitare l'accesso alle eccellenze dell'enogastronomia italiana.

Dal punto di vista dell'offerta di Eataly il suo posizionamento indica prodotti italiani, sani, salutari, genuini e di alta qualità.

Dal punto di vista invece della *business idea* un aspetto davvero unico che contraddistingue in maniera univoca Eataly è la decisione di orientarsi verso ridotte quantità di consumo. Percorrendo una via totalmente inesplorata nella distribuzione moderna, Eataly consiglia al suo pubblico di ridurre i suoi livelli di consumo. Tale invito, originato nell'essenza imprenditoriale di Oscar Farinetti, viene trasmesso all'impresa, ai dipendenti e ai consumatori tramite svariate e convincenti tecniche di comunicazione.

Fin dal suo avvento e in tutte le forme in cui essa si è sviluppata, la grande distribuzione ha sempre avuto come sua ragione d'esistenza la moltiplicazione reciproca della produzione e del consumo.

Proprio in relazione alla filosofia che l'impresa possiede e confrontandosi con l'ambiente in cui si inserisce, appare chiaro che Eataly si rivolge a più di un settore di riferimento, andando a innestarsi in maniera ibrida a cavallo tra enogastronomia selettiva e grande distribuzione organizzata. Con il termine grande distribuzione organizzata ci si riferisce al moderno sistema di vendita al dettaglio effettuato attraverso una rete di supermercati.

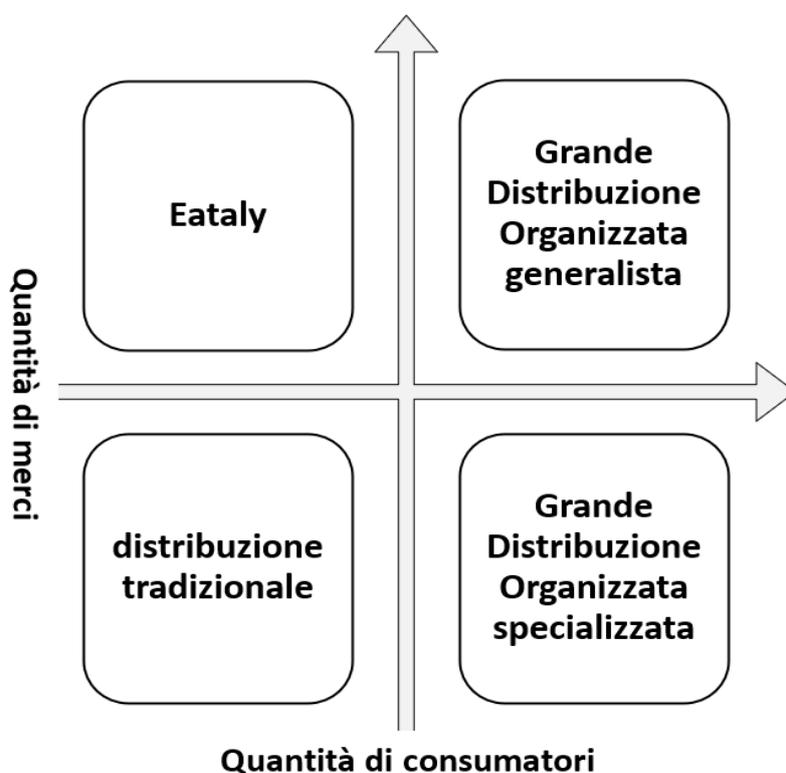


Figura 26: mappa del posizionamento di Eataly

Tale sistema rappresenta l'evoluzione del supermercato singolo, che a sua volta costituiva lo sviluppo del negozio tradizionale. Rispetto alle forme di distribuzione che l'hanno preceduta, la grande distribuzione organizzata moderna si caratterizza proprio per il suo sforzo incessante di aumentare il volume delle vendite e degli acquisti, di estendere sempre di più la gamma di beni e servizi offerti e di coinvolgere un numero crescente di produttori e di consumatori. Il consiglio di consumare meno che Eataly rivolge ai suoi consumatori è dunque particolarmente sorprendente, al punto da spingere a chiedersi se il progetto Eataly faccia davvero parte del movimento della grande distribuzione moderna.

Infine, l'ultimo elemento che contribuisce al posizionamento di Eataly e che la differenzia da ogni altra catena distributiva è la scommessa che sia possibile mantenere un livello alto di qualità e di prezzi sostenibili, senza per questo rivolgersi a un pubblico di nicchia. Tutti o quasi possono consumare prodotti di qualità eccellente se accettano di ridurre i propri consumi.

Per quanto concerne il posizionamento è importante sottolineare che questo è stato modificato a partire dal 2014 quando, come è stato illustrato nel primo paragrafo dell'attuale capitolo, Eataly ha iniziato ad avere svariati punti vendita all'estero. Oggi Eataly conta 41 i punti vendita dislocati in 15 i Paesi, con negozi ormai in tante delle più importanti città d'Italia, come Torino, Roma, Milano, Verona e Firenze, e del mondo, come New York, Parigi, Mosca, Istanbul, Monaco di Baviera, Seoul, Chicago, Boston, Tokyo, Las Vegas, San Paolo, Los Angeles, Londra. E l'espansione prosegue, come dichiarato dal presidente esecutivo Andrea Guerra, con possibili nuove aperture ad Austin, a San Francisco e a Seattle, per quanto riguarda il versante americano, e a Vienna, Lisbona, Madrid e Bruxelles per quanto riguarda quello europeo.

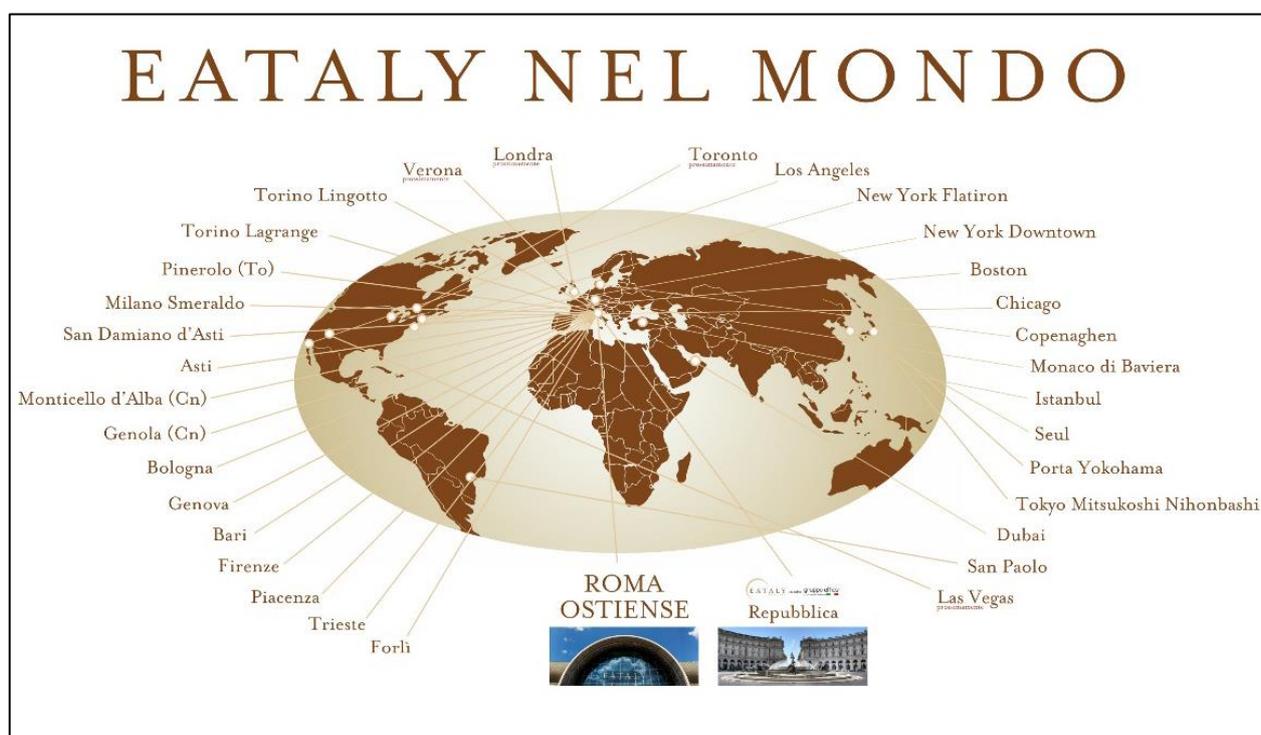


Figura 27: punti vendita Eataly nel mondo  
 Fonte: "Negozio in Italia e nel Mondo | Eataly." [https://www.eataly.net/it\\_it/negozi](https://www.eataly.net/it_it/negozi).

Analizzando le strategie utilizzate dall'azienda è possibile notare differenti posizionamenti a seconda del fatto che ci si trovi in Italia o in punti vendita esteri; infatti nel primo caso vendiamo come il focus sia posto principalmente sul territorio, la sostenibilità, la salute e l'esperienzialità piuttosto che sull'italianità e il Made in Italy mentre nei punti vendita esteri notiamo un ribaltamento di tale importanza poiché l'attenzione del marchio è posta principalmente sul proporre un viaggio sensoriale in Italia.

Le ragioni che hanno portato a tale scelta sono state la visione aziendale, il posizionamento e il legame con i fornitori.

Per quanto riguarda la visione, che ricordiamo essere quella di offrire ad un pubblico ampio cibi di alta qualità a prezzi sostenibili, comunicando, al tempo stesso, i criteri produttivi, il volto e la storia dei tanti produttori che costituiscono il meglio dell'enogastronomia italiana, appare chiaro ed evidente che l'operato dell'impresa sul suolo italiano rispetto a quello estero dovesse essere differente per via di ragioni culturali, conoscitive e di usi. La scelta compiuta infatti a quella di differenziare la proposta italiana con la proposta estera. Proporre la stessa esperienza negli store esteri e nazionale non avrebbe avuto successo né significato. Per Farinetti, infatti, era importante che all'estero si riuscisse a comprendere come l'Italia rappresenti una terra in cui è possibile compiere un viaggio sensoriale e culinario. Urgenza che invece il fondatore sentiva sul suolo italiano era quella di far conoscere le piccole realtà e far comprendere ai cittadini italiani quanto il patrimonio culinario sia importante per la tradizione della cultura del loro paese. Appare chiaro che l'esaltazione del nazionalismo proposta in Italia sarebbe divenuta eccessiva e fuori luogo negli *store* esseri così come proporre un viaggio sensoriale alla scoperta del suolo e delle realtà italiane, in Italia non avrebbe avuto il successo avuto all'estero.

In merito al posizionamento, in Italia, Eataly viene concepito come un luogo in cui si può fare la spesa quotidiana, in cui si trovano beni ritrovabili anche in punti vendita della grande distribuzione ma con una qualità decisamente superiore e provenienti da piccoli produttori locali. Tale posizionamento, perciò, implica che i competitor dell'impresa siano gli operatori della grande distribuzione ordinaria. Tale posizionamento all'estero sarebbe estremamente fallimentare perché replicare tale formula implicherebbe l'impegno a distribuire le eccellenze gastronomiche locali, del paese o, meglio ancora, della regione in cui è collocata la sede estera. Questo evidentemente non è possibile dato che Eataly non dispone delle competenze necessarie a selezionare e gestire i piccoli produttori alimentari di paesi esteri in cui opera come il Giappone, gli Stati Uniti o il Brasile, e nemmeno il suo partner storico, Slow Food, nonostante la rete internazionale di contatti di cui può disporre, sarebbe credibile in questo ruolo. Per tale ragione, nelle aperture internazionali, Eataly ha scelto di legare maggiormente la sua immagine all'Italia, per cui non si posizionerà come un supermercato di alta qualità dove recarsi a fare la spesa tutti i giorni ma sarà invece un luogo dove si trova l'eccellenza della gastronomia italiana, un posto fare acquisti voluttuosi e, soprattutto, dove mangiare fuori. Il cambiamento di settore applicato da Eataly per andare ad operare in maniera maggiormente efficiente all'estero, è dovuto alle differenze in ambito enogastronomico che caratterizzano l'Italia e l'estero. Il fatto di accostare all'attività di distribuzione di prodotti enogastronomici italiani all'attività di ristorazione permette a

Eataly di raggiungere con più facilità la sua missione e il suo obiettivo.

L'analisi del posizionamento ci fa comprendere maggiormente come in Eataly sia un'impresa che opera in un orientamento glocal; la scelta di mantenere in ogni punto vendita, nazionale o estero, l'attività di distribuzione dei prodotti italiani è una scelta attivata per via del fatto che esistono nicchie di mercato specializzate interessate a tali prodotti. Tale *modus operandi* appare chiaramente essere assimilabile a quello di un'impresa glocal.

#### 4.3.7. Il marketing mix di Eataly utilizzato nella strategia glocal

##### 1. *Product*

Il prodotto è la combinazione di beni e servizi offerti dall'impresa al mercato obiettivo. Per Eataly, il prodotto lo si può individuare in tutti i generi alimentari venduti che si contraddistinguono per la loro elevata qualità e per la filiera corta che hanno alle spalle. Proprio per essere coerenti con gli standard qualitativi attesi, ogni linea di prodotto o servizio è seguita da dei *Category Manager*. In un'intervista dell'aprile 2007, Oscar Farinetti definisce in questo modo il ruolo di *Category Manager* nell'azienda:

*“Chi sono i Category? Persone che, godendo di una profonda e speciale conoscenza di una Categoria di prodotti o servizi, si assumono la responsabilità di portare al successo questa Categoria, occupandosi di tutto a 360°: persone, cose, prodotti, comprare, vendere, margini, Prezzi, giacenze e tecniche espositive... Come se la categoria fosse di loro unica proprietà, Immettendo le proprie specificità ma nel rispetto totale dell'armonia che il cliente deve Percepire di Eataly come unico luogo portatore di valori comuni”* (Oscar Farinetti).

Queste le categorie in cui Eataly ha deciso di suddividere la propria attività:

- *Grocery*
- *Cantina*
- *Macelleria*
- *Pescheria*
- *Panetteria*
- *Salumi e Formaggi*
- *Ortofrutta*
- *No Food*

Quest'azienda offre infatti sia prodotti freschi, come pane, latticini, salumi, carne, pesce, frutta, verdura, che prodotti secchi a lunga conservazione, come pasta, sott'oli, cioccolata, biscotti, una piccola selezione di accessori per la cucina e per l'igiene personale oltre ad una piccola percentuale, circa il 10%, di prodotti esteri d'eccellenza. Questo perché, essendo un'impresa focalizzata nella distribuzione dell'eccellenza alimentare, non può non offrire anche il meglio della tradizione estera!

Abbiamo più volte sottolineato che una delle finalità di tale azienda fosse quella di portare nel mondo cibo di alta qualità proveniente dal nostro territorio. Le ragioni che hanno spinto Oscar

Farinetti ad investire come nessuno fino all'ora sull'italianità sono riconducibili all'effetto Made in Italy che fa sì che il consumatore associ determinate caratteristiche ad un prodotto solo per via del fatto che questo proviene da un determinato paese. Nel caso del settore enogastronomico appare chiaro che l'origine italiana delle materie prime e dei prodotti venduti sia una forte fonte di vantaggio competitivo.

Il portafoglio prodotti di Eataly, così come lo abbiamo descritto rimane invariato e standardizzato anche nel resto del mondo e proprio per tale ragione possiamo con certezza affermare che la strategia adottata da Eataly sia riconducibile ad un orientamento glocal.

Oltre al portafoglio prodotti di cui sopra, Eataly offre anche una vasta scelta di servizi, tra cui è importante sottolineare la spesa consegnata gratuitamente a domicilio, l'assistenza alla vendita dei *personal shopper*, *Eatinerari* e la ristorazione oltre ad ospitare molteplici eventi culinari.

## 2. Price

Il prezzo è l'importo che il cliente deve corrispondere per l'acquisto del prodotto.

Eataly propone alti cibi a prezzi sostenibili. I prezzi con i quali si posiziona non sono quindi bassi ma sostenibili, cioè compatibili con il bilancio di una famiglia media. Come affermato nel *dossier* "il Nostro Pane Quotidiano", la sostenibilità dei prezzi voluta da Eataly è ottenuta attraverso la messa in opera di quattro strategie: (Venturini, 2011).

**LA DIFFERENZA È LA QUALITÀ!**

|   |   |  |
|---|---|--|
| <p><small>Cercate il diavolo nella Val di Non facendo per la qualità e il gusto inimitabile delle sue mele. Qui, nel cuore della famiglia De Poli, la selezione è fatta a mano e l'attento cura di tutti i processi di produzione e conservazione garantisce al consumatore una mela dolce, consistente, sana e saporita.</small></p>   | <br><b>MELE GOLDEN</b><br><small>di Ceredo in Val di Non</small><br><b>€3,40 al Kg</b>     | <br><b>MELE GOLDEN</b><br><small>origine Trentino</small><br><b>€1,68 al Kg</b>           |
| <p><small>Suoi gusti, affetti e manufatti in Italia e realizzati artigianalmente dalla competenza acquisita da padri e nonni di famiglia, pagando un prezzo basso per tutta l'area e garantendo così loro un margine di una stabilità maggiore. La sostenibilità è garantita fino al singolo produttore. L'unico vantaggio di questi salumi è naturalmente <b>OGM FREE</b>.</small></p> | <br><b>BISTECCHA DI SUINO</b><br><small>origine 100% Italia</small><br><b>€10,60 al Kg</b> | <br><b>BISTECCHA DI SUINO</b><br><small>origine Italia</small><br><b>€5,59 al Kg</b>      |
| <p><small>L'impresa della mortadella FAVOLA GRAN RISERVA di San Prospero (MO) è stata fondata da tagli di molti paesi e l'incollare di un solo e unico salume, un sempre attuale ma sempre nuovo ingrediente, più forte e più saporito solo per la consistenza dell'ingrediente singolo mortadella che ripiena la mortadella FAVOLA GRAN RISERVA, senza <b>OGM</b>.</small></p>         | <br><b>Mortadella FAVOLA GRAN RISERVA</b><br><b>€21,80 al Kg</b>                           | <br><b>Mortadella FAVOLA</b><br><b>€16,50 al Kg</b>                                       |
| <p><small>Prodotto senza tutti i gusti perché sono meglio gusti, realizzati nel salame e confezionato nel budello naturale con queste artigianali tecniche e senza l'unico ingrediente esclusivamente delle regioni alpine in montagna dopo il processo di DOP e San Daniele e la sostenibilità è garantita fino al singolo produttore.</small></p>                                     | <br><b>SALSICCIA DI SUINO</b><br><small>origine Italia</small><br><b>€10,40 al Kg</b>      | <br><b>SALSICCIA DI SUINO</b><br><small>origine Italia</small><br><b>€6,79 al Kg</b>      |
| <p><small>Questi polli sono nati, allevati e manufatti esclusivamente in Italia. La loro allevazione è <b>OGM FREE</b>. Acquistando con un prezzo basso aziende e con un prezzo sostenibile di mercato, per garantire la sostenibilità di un progetto sostenibile.</small></p>  | <br><b>PETTO DI POLLO A FETTE</b><br><small>origine Italia</small><br><b>€13,90 al Kg</b>  | <br><b>PETTO DI POLLO A FETTE</b><br><small>origine Italia</small><br><b>€10,36 al Kg</b> |

**E ADESSO... SONO UGUALI?**

Figura 28: strategia di comunicazione per motivare le scelte di prezzo

Fonte: "Scopri il Nostro Mondo | Eataly."

[https://www.eataly.net/it\\_it/mondo-eataly](https://www.eataly.net/it_it/mondo-eataly).

- **La diversificazione dei prezzi.** Per ogni tipo di prodotto, sugli scaffali di Eataly si trova una gamma di prezzi molto larga, che inizia con un prezzo comparabile a quello del miglior prodotto disponibile nella grande distribuzione, per poi aumentare anche notevolmente, nel caso di prodotti particolarmente rari o prestigiosi. Quest'ampiezza di prezzi consente di esercitare quindi un'attrazione su un pubblico molto ampio. Così facendo, Eataly persegue, da un lato, l'obiettivo di essere il punto di riferimento dell'eccellenza enogastronomica italiana, e dall'altro quello di non rinunciare a sottrarre agli altri supermercati una parte dei loro clienti.  
Eataly è inoltre consapevole di muoversi in una fascia superiore rispetto a quella applicata dalla grande distribuzione. Per motivare tale differenza di prezzo adotta anche in tal caso una strategia di comunicazione molto efficace con la quale sottolinea la differenza qualitativa in termini di freschezza, genuinità, e bontà delle materie prima (*figura 28*)
- **La negoziazione con i produttori.** Per quanto riguarda i rapporti coi produttori, l'azienda ha deliberatamente scelto di non far valere la forza delle proprie dimensioni nelle negoziazioni con i fornitori. Se Eataly si comportasse come le tante altre imprese distributrici, finirebbe per alienare la maggior parte dei produttori e si ritroverebbe a offrire gli stessi prodotti del resto della grande distribuzione. Resta comunque importante cercare di contenere il più possibile gli aumenti di prezzo richiesti dai fornitori, i quali giocano un ruolo fondamentale nel *network* e nella *business idea* di Eataly.
- **Aste a prezzo.** Altra strategia di prezzo adottata da Eataly è quella di traslarne la creazione del prezzo direttamente alla propria clientela: questo avviene in occasione delle aste a prezzo d'ingrosso, eventi dalla frequenza periodica che han sempre portato ottime risposte in termini di partecipazione e vendite.



*Figura 29: strategia di prezzo dell'asta a prezzo*  
*fonte: "Scopri il Nostro Mondo | Eataly." [https://www.eataly.net/it\\_it/mondo-eataly](https://www.eataly.net/it_it/mondo-eataly).*

Così facendo, il meccanismo d'asta parte da un prezzo base nettamente inferiore al reale valore del prodotto e man mano che i partecipanti all'asta vanno rilanciando, questo aumenta fintanto che il bene in oggetto non viene aggiudicato. (figura 29)

- **Il controllo diretto delle filiere produttive.** Nell'intervista rilasciata da Francesco Farinetti, uno degli Amministratori Delegati di Eataly, egli afferma che *“per poter realizzare l'obiettivo di distribuire alti cibi a prezzo sostenibili è fondamentale avere un approvvigionamento diretto di alcune categorie merceologiche. Per questo, alle aziende da noi acquisite è stato chiesto di mantenere la loro qualità e di concentrarsi sulla produzione, mentre Eataly si sarebbe occupata della vendita. Questo ci permette di avere prezzi di acquisto più bassi che possono essere in parte 'girati' al consumatore pur mantenendo una sufficiente redditività per Eataly”* (Venturini, 2011).

Nonostante vi sia la partecipazione di Eataly in queste imprese, il marchio con il quale queste aziende nascono rimane invariato anche nella vendita interna alla catena. Così facendo, si è perciò deciso di conservare la storia, la tradizione e la qualità creatasi nel tempo alle spalle di tutti questi marchi, per dare continuità all'obiettivo di Eataly, quale essere l'offrire il meglio della tradizione enogastronomica italiana, e non da ultimo di avere il pieno controllo dei prezzi in entrata.

- **La prossimità geografica e temporale.** Infine, nella strategia di marketing di Eataly, torna più che mai l'importanza della vendita di prodotti locali e stagionali in maniera tale da rimanere coerenti con l'obiettivo primario di offrire cibo di qualità ad un prezzo più che competitivo e sostenibile. Località e stagionalità, pur implicando un costo e quindi un prezzo superiore, sono assolutamente necessarie per perseguire la finalità di posizionamento dell'impresa che mira a dare un segnale di discontinuità rispetto al resto della grande distribuzione dove è possibile trovare qualsiasi alimento in ogni periodo dell'anno. Eataly crede quindi che i propri clienti e consumatori siano disposti a riconoscere un valore aggiuntivo, e quindi a tollerare un prezzo più elevato, per avere alimenti freschi e prodotti locali. Tale aumento di prezzo è giustificato dal fatto che i consumatori riconoscono nei prodotti e nel marchio una garanzia di naturalezza e qualità.



Figura 30: ruota delle stagioni di Eataly  
 fonte: "Eataly Roma: ristoranti, mercato, corsi ed eventi | Eataly." 23 Mag. 2022,  
[https://www.eataly.net/it\\_it/negozi/roma](https://www.eataly.net/it_it/negozi/roma).

### 3. *Placem*

Per punto vendita sono da intendersi le attività dell'impresa che rendono disponibile il prodotto ai consumatori obiettivo.

In Eataly i canali di vendita sono principalmente quelli al dettaglio nei propri store e il canale online. Spiccano diversi fattori fondamentali legati a questa leva di marketing che sono:

- **I negozi.** Come affermato dal dossier "il Nostro Pane Quotidiano", relativamente alla location, le scelte di Eataly in merito ai punti vendita sono scelte estremamente strategiche. Nella Penisola Eataly ha aperto i propri store in edifici storici, talvolta non troppo lontani dal centro, divenuti inutilizzati. Questi ovviamente hanno prezzi al metro quadro piuttosto elevati e quindi rappresentano un investimento importante ma al contempo necessario per il posizionamento dell'impresa che non può permettersi di essere confusa col resto della grande distribuzione (Venturini, 2011).

Le ragioni che motivano tale scelta sono principalmente legate all'immagine, al posizionamento e agli obiettivi di impresa. Infatti, come già accennato nel precedente paragrafo, il posizionamento di Eataly è finalizzato all'allontanamento da società operanti nel settore della grande distribuzione. Tale obiettivo è facilmente raggiungibile tramite la creazione di store originali e insoliti che stupiscono il consumatore dando da un lato un forte richiamo alla tradizione e dall'altro un'immagine nuova, inedita e unica all'impresa.

In aggiunta a tutto ciò va tenuto conto del fatto che Eataly, in Italia, nasce per ridare vita a realtà gastronomiche e culturali dimenticate e quindi la scelta di posizionare i negozi in edifici culturalmente rilevanti e noti nel territorio ma trasandati, decadenti o dismessi fa sì che l'impresa riesca anche a perseguire tale fine.



Figura 31: Eataly Milano, Ex Teatro Smeraldo  
Fonte: [www.eataly.net](http://www.eataly.net)

- **Le scorte di magazzino.** Per dare ancora più rilevanza alla qualità e alla freschezza dei prodotti e soddisfare maggiormente il per la cliente, la politica gestione delle scorte in magazzino adottata da Eataly è riconducibile al modello *just-in-time*. Questo sistema logistico permette da un lato di ridurre notevolmente il livello delle scorte presenti nel magazzino, e dall'altro di ridurre i costi di gestione mantenendo a *stock* una quantità di prodotto limitata, tale da coprire solamente pochi giorni di attività.  
I sistemi *just-in-time* richiedono però delle previsioni accurate ed un sistema di consegna rapido, frequente e flessibile, che possa rendere disponibili le nuove forniture nel momento più opportuno e consenta di realizzare risparmi nei costi logistici di gestione merce. (Kotler, AA.VV, 2015)
- **Strategia di posizionamento negli scaffali.** In ogni punto vendita Eataly si cura molto il così detto *display* dei prodotti, ovvero disposizione dei prodotti negli scaffali di un supermercato, avente un'importanza fondamentale nel meccanismo della grande distribuzione moderna poiché la selezione dei prodotti a cui dare maggiore rilievo e visibilità gioca un ruolo fondamentale per le vendite dell'impresa.  
La strategia di posizionamento sugli scaffali adottata da Eataly è influenzata da molteplici fattori, come l'azienda produttrice, il numero delle scorte, la domanda del bene, la

tipologia del bene e tanti altri. A fronte di ciò la scelta adottata è stata quella di mettere i prodotti ad alta rotazione nelle posizioni più nascoste al fine di dare maggiore visibilità a quelli che portano un fatturato maggiore.

Altra peculiarità legata alla strategia di *display* di Eataly è quella di fornire alla propria clientela più informazioni possibili su quello che si sta per acquistare: infatti, come accennato in precedenza, recandosi da Eataly è più che normale notare tra gli scaffali la presenza di cartelli bianchi contenenti descrizioni sui produttori presenti in quei determinati ripiani. Così facendo, il consumatore può soddisfare la propria curiosità semplicemente leggendo velocemente le poche frasi che spiegano la storia del prodotto o dei differenti produttori.

Un sistema di posizionamento negli scaffali così elaborato complesso e rigido necessita di estrema attenzione da parte dei *personal shopper*, i quali hanno il compito di mantenere una linea visiva uniforme per cliente, cercando di far avanzare i prodotti che potrebbero rimanere nascosti o di rifornire quelli che già sono stati acquistati. Tale compito viene facilitato grazie alla presenza di scorte in quantità limitate sulla parte più alta dello scaffale, chiamata antina, e definibile come una sorta di piccola “dispensa”.

#### 4. *Promotion*

Il mix di comunicazioni di marketing, o mix promozionale, è composto da otto principali modalità di comunicazione che sono la pubblicità, la promozione delle vendite, gli eventi e le esperienze, le pubbliche relazioni, il passaparola, le vendite personali, il social media marketing e l'*Omnimedia Ecosystem Communication*. Nelle righe successive ci si concentrerà quindi sull'organizzazione delle attività di comunicazione di Eataly, inerenti a prodotti o eventi eccezionali ad essi collegati come aste, *cooking show* e degustazioni.

Per quanto concerne la pubblicità Eataly si serve dei seguenti mezzi:

- **La pubblicazione di inserzioni sui quotidiani:** così facendo Eataly vuole rivolgersi ad un pubblico di età tra i 50 ed i 60 anni, e l'efficacia della campagna la si può facilmente riscontrare quando è il cliente stesso a recarsi nello store con in mano il ritaglio di giornale. Ad esempio, Eataly Milano Smeraldo si avvale di inserzioni su Repubblica Milano, Corriere di Milano e Vivi Milano;
- **Cartellonistica ed insegne espositive *in-store*:** questo mezzo viene utilizzato principalmente per comunicare i valori ai quali Eataly si ispira e promuove e per informare i consumatori in merito agli eventi o ai prodotti presenti nello store in un preciso periodo.

Rilevante è il fatto che in Eataly vi è un'elevata rotazione di questi messaggi pubblicitari al fine di mantenere il consumatore informato, attento e curioso.

Per quel che invece riguarda il *social media marketing*, Eataly si serve sia di pagine social che di pagine web:

- Rivolgendosi ad un target che va dai 20 ai 70 anni, l'impresa di Farinetti si avvale principalmente di social quali Instagram, per la fascia più giovane, e Facebook e Twitter, per il pubblico più adulto.

Su Facebook, nel quale Eataly possiede la propria pagina ufficiale, vengono pubblicati post relativi a tutte le iniziative proposte dalla società, più uno spot a tutti gli eventi di matrice culturale, senza dimenticare le proposte culinarie; Facebook è utilizzato anche per promuovere iniziative dalla durata limitata come ad esempio “*Pesce Fuor d'Acqua*”, “*e-STATE in Piazza*” che solitamente vengono proposte nella home della pagina di Eataly. Grazie alla continua evoluzione di questo social, è talvolta usato anche per trasmettere in diretta eventi, piuttosto che conferenze stampa o *cooking show*.

Twitter invece viene utilizzato prevalentemente attraverso il *live tweeting* di conferenze stampa o eventi.

Per quanto riguarda Instagram, questo viene utilizzato da alcuni Eataly d'Italia, ma soprattutto da quelli esteri, per la pubblicazione di immagini inerenti particolari ed inedite portate preparate dai propri cuochi, o da altri famosi chef che per un limitato periodo temporale vengono ospitati nelle cucine di Eataly. È frequente anche la pubblicazione di foto di singoli prodotti presenti nell'area *grocery*, piuttosto che di immagini che ritraggono momenti della giornata di lavoro di alcuni dipendenti. Questo social network, così come gli altri due sopra citati, vanta un notevole grado di risposta soprattutto per gli store esteri, in particolare in quelli locati negli USA;

- Eataly si avvale anche di **cinque portali web**: *Eataly.net*, per gli store italiani e lo shop online per l'Europa e gli Stati Uniti; *Eataly.com*, dedicato prettamente a quelli americani e allo shop online negli USA ma anche alle comunicazioni inerenti nuove aperture o posizioni lavorative disponibili negli altri negozi esteri; *Eataly.ae*, dedicato a quello di Dubai; *Eataly.co.jp*, per gli store giapponesi; *Eataly.com.tr*, creato per il punto vendita di Istanbul.

Come abbiamo già visto nel caso McDonald's le abitudini in termini di utilizzo, percezione e credibilità dei media digitali sono diverse in base al paese in cui ci si trova. Anche in tale caso è infatti stato necessario un adattamento del mix comunicazionale.

I primi due siti web, così come quello turco, vengono utilizzati per informare i consumatori in merito agli store di Eataly, alla sua storia, ai suoi propri partner, alle

promozioni in corso, agli eventi, al lancio di nuovi prodotti o per instaurare contatti con l'azienda. La ragione per cui ciò avviene è che nei paesi occidentali situati in America e Europa la comunicazione tramite internet viene utilizzata e recepita positivamente contrariamente con ciò che invece avviene nei paesi orientali. Infatti, i siti web creati per la clientela araba, cinese e giapponese hanno il mero scopo di informare gli utenti sulla filosofia di Eataly e di cosa sia possibile trovare al suo interno. Questi due portali non vedono aggiornamenti frequenti come invece accade per i primi tre.

Alla luce di questo, risulta quindi importante integrare e coordinare tutte queste comunicazioni di marketing per fare in modo che il messaggio trasmesso sia uniforme all'interno di tutti i canali in maniera tale da portare nelle nicchie di mercato specializzate il messaggio desiderato.

- **Newsletter:** Eataly Italia ed USA si avvalgono anche di strumenti di marketing promozionale diretto, dando infatti la possibilità a chi è interessato di sottoscrivere la ricezione periodica della newsletter, consentendo così di ricevere notizie generiche su Eataly o sui singoli store. Il sistema di contatto e comunicazione utilizzato da Eataly permette inoltre di selezionare a quali tematiche si è maggiormente interessati, come per esempio: lo store online, gli eventi, il vino, il fresco.

Come abbiamo precedentemente già affermato una delle caratteristiche principali delle strategie di comunicazione glocal è la vendita personale ovvero l'interazione diretta con uno più potenziali acquirenti allo scopo di presentare i prodotti rispondere alle domande e procacciare ordini. (Kotler, AA.VV, 2017)

La strategia di vendita personale adottata da Eataly è estremamente particolare ed innovativa ed è finalizzata a trasformare il consumatore o visitatore in un conoscitore culinario. Per raggiungere tale fine l'impresa adotta alcune strategie comunicative tipiche dei musei, mettendo a disposizione un'abbondanza smisurata di informazioni riguardanti la provenienza e origine degli alimenti che guida il cliente nella visita, trasformandolo in un conoscitore culinario e gourmet. I messaggi inseriti all'interno dei punti vendita mirano ad illustrare e sensibilizzare i consumatori su molteplici tematiche. Alcuni messaggi istruiscono il visitatore su come possa fare la differenza per il nostro pianeta, facendo leva sulla sostenibilità ambientale, altri spiegano perché il cibo di stagione sia più salutare e genuino mettendo in luce i benefici che ne possiamo trarre, altri sensibilizzano i visitatori sull'importanza del territorio, spiegando perché si devono preferire i produttori locali e perché si dovrebbe mangiare meno ma meglio.

Similmente alla tecnica adottata nei musei ci sono *poster* di taglie diverse che giocano un ruolo visivo molto importante, distribuendo informazioni per quanto riguarda l'origine e la

provenienza di ciò che è venduto. Le finalità di queste cartellonistiche interne è quello di trasmettere il messaggio che il cibo è autentico e di alta qualità.

Inoltre, se le informazioni non fossero sufficientemente esaustive, il cliente può richiederne altre agli impiegati che sono stati formati per trasmettere la loro conoscenza ai più curiosi. Chi lavora da Eataly non è quindi semplicemente un venditore ma gioca il ruolo di esperto culinario che aiuta il cliente a scegliere il miglior prodotto in base alle sue preferenze ed esigenze.

Il richiamo alla figura museale si trova anche nel comportamento che un cliente deve avere all'interno di Eataly. Ci sono infatti dei segnali da seguire ed aree specifiche da visitare; a Torino, per esempio, si possono visitare le celle contenenti le forme di parmigiano reggiano, il prosciutto di Parma oppure i provoloni appesi in fase di stagionatura dove è presente un altro slogan molto accattivante: *“l'accesso è consentito solo alle persone che amano e rispettano i formaggi”*.



Figura 32: Eataly Torino

fonte: "Eataly Torino Lingotto: ristoranti, mercato, corsi ed eventi." 23 Mag. 2022, [https://www.eataly.net/it\\_it/negozi/torino-lingotto](https://www.eataly.net/it_it/negozi/torino-lingotto).

In questo specifico negozio è presente all'ultimo piano un vero e proprio museo, denominato "Carpano", che racconta con oggetti tipici la storia e la nascita e la produzione del Vermut di Carpano<sup>20</sup>.

Infine, data la rilevanza che i consumatori oggi danno alle esperienze, Eataly come tante altre imprese si sta muovendo verso l'ambito della sponsorizzazione di eventi e delle

<sup>20</sup> "Il Museo Carpano | Eataly." [https://www.eataly.net/it\\_it/negozi/torino-lingotto/news/il-museo-carpano](https://www.eataly.net/it_it/negozi/torino-lingotto/news/il-museo-carpano).

collaborazioni, così da entrare a far parte della vita del consumatore. Tutto questo viene fatto con l'obiettivo di generare maggior valore per il marchio Eataly, ma anche un ampliamento nel rapporto tra impresa e consumatore. (Kotler, AA.VV. 2015)

per quanto riguarda le collaborazioni, nell'autunno 2020 è nato "*Sentieri Sostenibili per una Nuova Energia*", un nuovo progetto di collaborazione tra Eataly e Plenitude, pensato all'insegna dell'efficienza energetica e delle eccellenze alimentari. La collaborazione permette di ottimizzare ulteriormente i consumi energetici degli store Eataly, riducendo l'impatto sull'ambiente. Da gennaio 2021, poi, Plenitude ha iniziato a fornire ai negozi energia verde certificata prodotta da impianti alimentati da fonti rinnovabili. La competenza tecnica degli esperti di Plenitude è a disposizione anche per la riqualificazione energetica degli impianti produttivi e dei fornitori innescando così un percorso di efficientamento energetico dei negozi e della filiera a partire dai fornitori e a terminare con i clienti.

Per quel che invece riguarda le sponsorizzazioni, le ragioni che muovono un'impresa in tale direzione sono sostanzialmente ragioni di immagine e posizionamento che mirano a identificare l'impresa con un determinato mercato obiettivo o stile di vita. Proprio per tali fini Eataly finanziò il progetto per ristrutturare "*L'Ultima Cena*" di Leonardo Da Vinci.

Nel 2017, infatti dopo che il Ministero dei Beni e delle Attività Culturali e del Turismo, diede il via a un'imponente operazione di restauro ambientale, finalizzata a raddoppiare l'aria pulita da immettere giornalmente nel refettorio di Santa Maria delle Grazie, Eataly, unico sostenitore privato a finanziare una parte importante del progetto, diede così vita a una sinergia che mise uno dei capolavori dell'arte italiana al centro dell'attenzione mondiale. Coinvolgendo Scuola Holden, infatti Eataly realizzò una campagna di sensibilizzazione dal titolo "*Una Cena così non la puoi perdere: Alessandro Baricco, dal Cenacolo, racconta la genesi dell'opera e invita tutti a visitare il capolavoro*". Le ragioni di tale attività oltre ad essere facilmente intuibili vengono anche esposte da Orazio Farinetti che nel 2019, dopo la conclusione del progetto, dichiarò: "*Grazie a questo progetto, un numero sempre maggiore di visitatori da tutto il mondo potrà assistere all'opera di Leonardo senza che questa si danneggi e perda il suo originale splendore. Coerenti con la nostra mission aziendale promuoviamo le eccellenze del nostro Paese in Italia e nel mondo.*"

#### **4.4. Conclusioni caso Eataly**

Da quanto è emerso nella trattazione di tale capitolo appare chiaro che Eataly, nella pianificazione delle strategie estere si sia mossa seguendo la via glocal.

Nel caso di studio di Eataly, infatti, siamo davanti ad una società che opera su scala globale servendo nicchie di mercato specializzate interessate a prodotti tipici della realtà italiana.

Le ragioni che hanno spinto Eataly a seguire la via glocal sono svariate e ne analizzeremo alcune.

È risaputo e noto che l'Italia viene riconosciuta come un'eccellenza nel mondo in pochi settori che vengono denominati "le 4 A del made in Italy". Queste sono abbigliamento, alimentare, arredamento, automazione. Soffermendoci unicamente sul settore alimentare, questo porta l'Italia a vantare un primato legato alla propria terra. La produzione agroalimentare e la ricchezza del suolo italiano rendono i prodotti ambiti in tutto il mondo. Il confronto tra l'andamento delle esportazioni totali e di quelle agroalimentari italiane

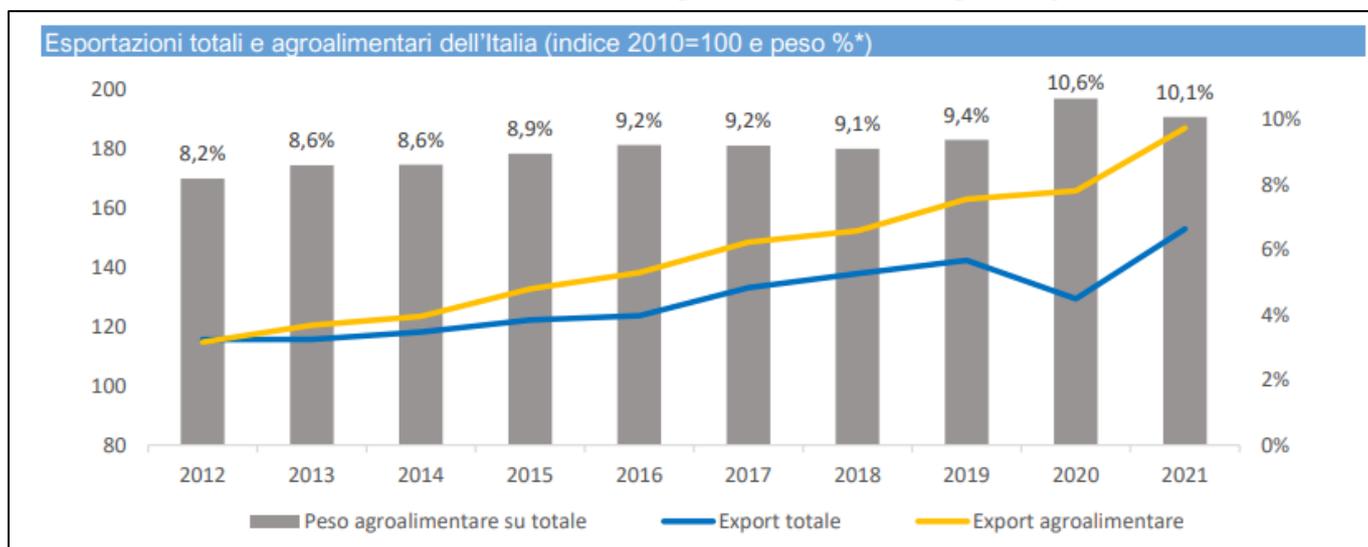


Figura 33: Esportazioni totali e agroalimentari dell'Italia  
 fonte: elaborazioni Ismea su dati Istat

nell'ultimo decennio evidenzia una progressione del peso dei prodotti agroalimentari sulle esportazioni totali di beni e servizi. Infatti, negli ultimi anni la crescita dell'export agroalimentare è sempre stata più marcata rispetto all'export totale, determinando la crescita del peso dell'agroalimentare, che è passato dall'8,2% nel 2012 al 10,1% nel 2021, un livello di poco inferiore al 2020 e il più elevato del periodo considerato.

Oltre il 55% della produzione si è diretta verso l'Unione Europea, mentre il resto dei prodotti ha visto come meta privilegiata gli Stati Uniti.

Dai dati appena visionati appare quindi chiaro che la scelta di internazionalizzare i prodotti su scala globale adottata da Eataly nel 2015 fosse certamente sostenuta e avvalorata dalla presenza di un *gap* positivo e in aumento tra Export totale e Export agroalimentare.

I dati appena analizzati inoltre non fanno altro che avvalorare la tesi di Oscar Farinetti il quale sin dall'origine ha elogiato il valore inestimabile del patrimonio culinario italiano. Tale ideologia è stata trasmessa all'impresa nella *vision* del progetto avviato nel 2007 che ha come finalità ultima quella di offrire ad un pubblico ampio cibi di alta qualità a prezzi sostenibili, comunicando, al tempo stesso, i criteri produttivi, il volto e la storia dei tanti produttori che costituiscono il meglio dell'enogastronomia italiana. Da tale visione emergono chiaramente elementi tipici di un'impresa glocal. Questi sono la volontà di portare su scala globale prodotti di piccole realtà locali, la presenza di nicchie di mercato specializzate, dislocate globalmente, interessare al prodotto locale e la volontà dell'impresa a non adattare ma anzi a standardizzare la propria offerta in maniera da essere facilmente e rapidamente associata all'immagine dell'Italia che porta con sé valori quali qualità, tradizione, prosperità e genuinità.

Altro elemento che rende Eataly assimilabile ad un'impresa glocal sono i consumatori. Pur affermando nel proprio manifesto che il mercato obiettivo dell'impresa è composto da tutti coloro che si possono trovare a loro agio non nelle vesti di visitatori ma di quella di conoscitori culinari, Eataly si rivolge nella sostanza a soggetti che vanno dai 20 ai 70 anni circa e che abbiano una capacità di spesa medio alta. Fermo restando ciò la strategia di glocalizzazione, implementata da Eataly aprendo punti vendita nel modo e variando di poco la propria offerta, ha avuto successo poiché il settore agro-alimentare italiano è esempio emblematico di elevata coerenza tra gli attributi distintivi della *Country Image*, associati all'Italia, e quelli della *Product-Category*, associati alle produzioni alimentari d'eccellenza, dove il made in Italy può influenzare significativamente l'acquisto del prodotto. Questo può avere ovviamente risvolti positivi e negativi; infatti, se da un lato, il forte legame del prodotto con la dimensione locale, portatrice di un'identità distintiva, può rappresentare per le PMI un fattore strategico ai fini di un posizionamento vincente nei mercati esteri, dall'altro, paradossalmente, è proprio la potenzialità intrinseca del made in Italy ad ostacolarne la crescita. Il valore riconosciuto alle specialità alimentari italiane nei mercati internazionali è, infatti, all'origine delle frequenti imitazioni che li rendono i più contraffatti al mondo. Ed è proprio in tale risvolto della medagli che risiede il successo del progetto Eataly all'estero. Farinetti, infatti, è riuscito a racchiudere all'interno della sua impresa svariate piccole realtà e a costruire un marchio che avesse credibilità e veridicità innanzitutto in Italia e successivamente all'estero. Abbiamo più volte detto che l'unica leva di marketing che il più delle volte necessita di un adattamento locale è la comunicazione. Operare su scala globale implica un necessario adattamento di quella che è la comunicazione e il contatto con i consumatori a partire dalla lingua, passando per il messaggio, per i richiami informativi e trasformativi per la scelta dei canali di comunicazione e infine la definizione del mix di comunicazione. Fermo restando ciò i messaggi chiave di cui Eataly si fa portatrice vengono comunque mantenuti invariati negli store dislocati nel mondo.

Uno dei tanti elementi di successo di tale progetto è infatti proprio la coerenza e la forza della filosofia imprenditoriale che emerge in svariati momenti e con svariati mezzi nell'esperienza del consumatore nel mondo Eataly. Infatti, i messaggi legati alla genuinità delle materie prime, alla salute dei consumatori, alla qualità in rapporto alla quantità di cibo da consumare, alla sostenibilità e alla provenienza e produzione dei prodotti situati sugli scaffali degli *store* sono presenti in tutti i punti vendita anche se in lingue e con immagini differenti. (figura 34)

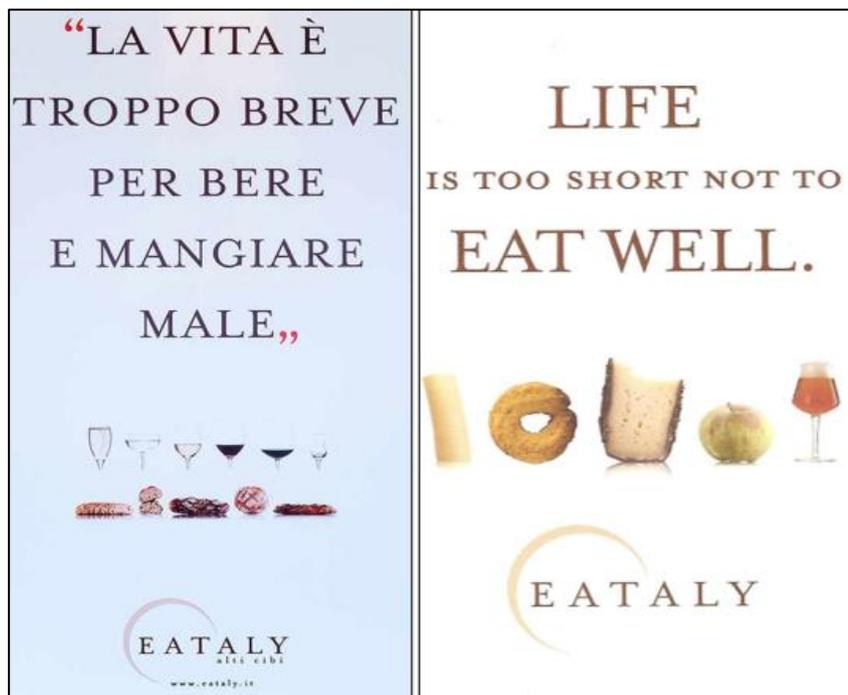


Figura 34: adattamento della comunicazione Eataly  
fonte: "Negozio in Italia e nel Mondo | Eataly."  
[https://www.eataly.net/it\\_it/negozi](https://www.eataly.net/it_it/negozi).

Eataly sembra intenzionato a continuare ad espandere sia il mercato domestico che i mercati esteri portando in tutto il mondo i gusti e i sapori dell'Italia, battendosi per la sostenibilità ambientale, esaltando le piccole realtà italiane e mantenendo un livello qualitativo elevato. Tali sforzi sono necessari al fine di mantenere il vantaggio competitivo acquisito negli anni e per continuare ad essere emblema della strategia glocal di un'impresa locale che globalizza la propria offerta.

## Conclusion

La finalità dell'elaborato è quella di analizzare come la soluzione del Global-Local Dilemma sia ritrovabile, non in uno dei due estremi ma in una strategia ibrida che riesca a contemplare simultaneamente globalizzazione e localizzazione. Tale strategia viene definita glocalizzazione.

Per giungere a tale conclusione si è inizialmente analizzato il fenomeno della globalizzazione, comprendendone le radici situate nel fordismo e le cause scatenanti ubicate invece post-fordismo.

Individuata l'origine di tale fenomeno si è andato ad indagare le caratteristiche che hanno influenzato l'ambiente microeconomico e macroeconomico in cui le imprese di tutto il mondo si trovano. Infatti, da dopo il crollo del muro di Berlino, data che dà origine al processo di globalizzazione, l'economia mondiale è stata travolta da una serie di cambiamenti di immensa portata. Tra questi è essenziale ricordare le innovazioni nell'ambito dei trasporti e delle comunicazioni, l'entrata in vigore del Gold Standard, la deregolamentazione del mercato del lavoro, la privatizzazione delle industrie, l'avvento della così detta New Economy, la liberalizzazione del commercio internazionale che, insieme alla finanziarizzazione dell'economia e alla rivoluzione informatica, hanno fatto sì che le imprese riuscissero a superare i confini geografici andando ad operare in mercati globali.

L'apertura di un nuovo scenario, che comprendesse un'economia non più nazionali ma globale, ha fatto sì che le imprese si trovassero davanti una nuova via per poter crescere ovvero l'internazionalizzazione, strategia che prevede che l'impresa continui ad operare nel mercato domestico e inserendosi anche in uno o più mercati esteri. Nel momento in cui un'impresa decide di implementare tale strategia però si trova davanti un *trade off* riguardante il proprio marketing mix poiché le vie da questa percorribili sono quelle della standardizzazione o dell'adattamento. Tale bivio strategico che le imprese devono affrontare prende il nome di Global-Local Dilemma. In letteratura svariati studiosi si sono soffermati sull'analisi di tale *trade off* senza però giungere ad un'univoca risposta; tuttavia, la tesi più accreditata è che la soluzione a tale dilemma non sia in uno dei due poli estremi, ovvero nella globalizzazione da un lato e nella localizzazione dall'altro, ma un modello ibrido riconducibile alla strategia di glocalizzazione che prevede che l'impresa pensi globalmente e agisca localmente. Con tale percorso si procede a globalizzare ciò che è locale e a localizzare ciò che è globale facendo da un lato arrivare il prodotto locale alle nicchie del mercato globale e dall'altra adattando il prodotto globale ai mercati locali.

Per valutare come questo sia possibile si è scelto di analizzare innanzitutto il macro ambiente in cui le imprese operano e poi di approfondire la tematica andando ad indagare le caratteristiche generali delle imprese, del mercato e infine il processo di marketing glocal.

Con il termine scenario si intende generalmente la descrizione del sistema economico, a livello aggregato, attraverso lo studio dei singoli operatori e dei principali indicatori che lo compongono. I fattori che influenzano l'ambiente economico in cui l'impresa glocal intende operare sono la società, la globalizzazione,

la localizzazione, l'impresa, il commercio, il consumatore, la concorrenza, la tecnologia, l'innovazione e il ciclo di vita del prodotto.

Dopo la trattazione delle principali caratteristiche dell'ambiente macroeconomico con cui un'impresa operante glocalmente potrebbe avere a che fare si è trattato di quali sono gli elementi che possono favorire o ostacolare l'implementazione di una strategia glocal. I fattori che spingono l'impresa a cercare e ad accettare la glocalizzazione sono vari e la loro conoscenza è utile per comprendere quali sono i driver che guidano la scelta delle imprese nell'implementare tale strategia.

I principali impulsi positivi sono: la saturazione del mercato domestico, la presenza di una domanda glocale, elementi legati al territorio o localismi, l'abbattimento dei costi, l'aumento delle vendite, le leggi e regole di un determinato paese e l'interesse per la cultura e la tradizione locale da parte del mercato globale.

Ovviamente oltre ad esistere dei fattori che spingono le imprese ad adottare l'orientamento glocal esistono anche numerosi ostacoli che ne impediscono l'implementazione. I più comuni sono risultati essere la geopolitica, la missione dell'impresa, il conservatorismo, l'eccessivo globalismo, l'eccessivo nazionalismo o regionalismo, la distanza geografica o psicologica, l'impossibilità di adattare i prodotti ai mercati locali e l'inesistenza di una domanda globale di prodotti tipici o locali.

La trattazione è poi proseguita con l'analisi di quelle che sono le caratteristiche dell'impresa glocal. Quando si parla di imprese glocal ci si può riferire in maniera indistinta a due tipologie di imprese: imprese locali interessate a esportare su scala globale i propri prodotti e imprese globali che percepiscono la necessità di adattare la propria offerta alle esigenze locali.

Tendenzialmente l'impresa locale è di piccole o tutt'al più medie dimensioni, con forte elasticità strutturale ed organizzativa, dotata di automatismi caratteristici di crescita che permettono di affrontare la glocalizzazione in modo appropriato. Tale tipologia d'impresa globalizza il proprio prodotto. L'impresa globale invece è tendenzialmente caratterizzata da grandi dimensioni e da una rigidità e pesantezza strutturale che alle volte viene risolta con l'adozione di modelli di decentramento del controllo e con l'aumento dell'autonomia delle divisioni. Tale tipologia di impresa, localizza il proprio marketing mix. Dall'analisi di queste due tipologie di imprese è emerso che esse si rivolgono a due differenti tipologie di mercato: mercato locale e nicchie del mercato globale. L'approccio di marketing glocal rivolto alle nicchie del mercato globale rivolge tutte le sue attenzioni alla diffusione dei prodotti locali e tipici nelle nicchie situate nei vari paesi, che formano il mercato globale. Queste nicchie sono accuratamente selezionate e richiedono azioni mirate per quanto riguarda la comunicazione, la vendita e la distribuzione. L'approccio di marketing glocal finalizzato ai mercati locali invece è tipico delle aziende globali che vogliono collocare la propria offerta globale nei mercati locali. Questo diviene necessario nel momento in cui l'azienda globale compie scelte differenziate verso mercati locali, producendo adattamenti per rispondere alle richieste di questi mercati.

In entrambi i casi di cui sopra, diviene necessario, a livello strategico e per la sopravvivenza dell'impresa stessa, avviare un processo di pianificazione di marketing. Questo processo ha infatti la capacità di consentire la migliore integrazione tra globalizzazione e localizzazione e quindi di stabilire il miglior modo per arrivare con successo nel mercato sia per le imprese locali che per quelle globali. Tale processo segue le seguenti fasi: la ricerca di mercato, la segmentazione del mercato, il posizionamento del prodotto, il glocal marketing mix, la progettazione e il controllo.

L'elaborato si è concluso con la trattazione di due casi che vogliono andare ad indagare le due tipologie di imprese, mercato e strategie glocal.

Per quanto riguarda l'analisi di un'impresa globale che sente la necessità di adattare il proprio marketing mix ai mercati locali, si è scelto di analizzare il caso di McDonald's. Dall'esame approfondito del marketing mix della società californiana è emerso che gli elementi che lo compongono necessitano di un adattamento locale per avere successo.

L'analisi delle *4P* è stata necessaria al fine di comprendere come, nella pratica, la società californiana abbia dovuto rispondere alle esigenze dei veri mercati locali per servirli in maniera efficace e fruttuosa. Ciò non significa che, in mercati differenti da quelli americani, la vendita dei prodotti di McDonald's non sarebbe stata possibile, ma che questa non avrebbe mai condotto e permesso il raggiungimento della copertura di mercato ottenuta con la strategia glocal.

Tale affermazione è stata motivata dall'analisi di mercato della società, effettuata per comprendere l'ampiezza del raggio di azione della stessa, che ha palesato che, senza l'implementazione di tale strategia, McDonald's non sarebbe stata in grado di servire mercati come quelli Indiani, Cinesi, Giapponesi, Norvegesi e Arabi, estremamente distanti culturalmente e a livello culinario da quelli americani. I mercati in cui l'adattamento del marketing mix risultò essere necessario attualmente contano circa 8.000 mila punti vendita ovvero più del 22% dei totali.

Si è voluto concludere il primo caso con l'analisi delle prospettive future della società. McDonald's sembra intenzionato a continuare ad espandere sia il mercato domestico che i mercati esteri, adattandosi ai gusti culturali e agli standard dei prezzi, nonché ai modelli culturali di salute e qualità al fine di mantenere il vantaggio competitivo acquisito negli anni e continuando ad essere un'impresa globale che localizza la propria offerta, avvalorando così la tesi che per rispondere in maniera efficiente al Global Local Dilemma, sia necessario, per alcune imprese e settori, implementare la strategia di glocalizzazione.

Per quanto riguarda il secondo caso di studio si è voluto trattare la seconda tipologia di impresa glocale con cui si può avere a che fare ovvero quella di un'impresa locale che ha deciso di internazionalizzare la propria produzione e di servire nicchie di mercato dislocate a livello global. In tal caso si è presa in esame la società di Eataly, nata a inizio del secolo corrente.

Dalla analisi di tale caso è emerso che gli elementi che permettono di ricondurre tale impresa ad un'impresa

glocale sono il posizionamento e la visione aziendale. Ciò che rende infatti unico e eccezionale il progetto Eataly è il posizionamento che l'azienda ha voluto avere nella mente dei consumatori. Essa, infatti, si propone come alternativa alla grande distribuzione alimentare e mira a portare in tutto il mondo l'eccellenza della enogastronomia italiana. È risaputo e noto, infatti, che l'Italia viene riconosciuta come un'eccellenza nel mondo in quattro settori che vengono denominati “*le 4 A del made in Italy*” all'interno delle quali rientra anche il settore agroalimentare. Un'analisi condotta in merito al rapporto tra esportazioni totali esportazioni del settore agroalimentare dal 2012 al 2021 ha palesato la presenza di un gap positivo, in aumento, tra Export totale e Export agroalimentare. I dati analizzati servono ad avvalorare la tesi di Oscar Farinetti, fondatore e ideatore del progetto Eataly, il quale sin dall'origine ha elogiato il valore inestimabile del patrimonio culinario italiano. Tale ideologia è stata trasmessa all'impresa nella *vision* del progetto, che ricordiamo essere quella di offrire ad un pubblico ampio cibi di alta qualità a prezzi sostenibili, comunicando, al tempo stesso, i criteri produttivi, il volto e la storia dei tanti produttori che costituiscono il meglio dell'enogastronomia italiana. Da tale visione emergono chiaramente elementi tipici di un'impresa glocal come, ad esempio, la volontà di distribuire su una scala globale prodotti locali, di dare valore alla piccola e media impresa e sfruttare l'esistenza del valore che globalmente viene attribuito alla tradizione di un determinato luogo, nel caso in esame sfruttare il made in Italy, per avere successo nel mercato globale. Questo caso è servito ad analizzare gli effetti positivi che un'impresa locale può attivare nel momento in cui intraprende la via glocal. il caso Eataly rappresenta appieno tale tipologia di impresa poiché, nell'ambito agroalimentare, esiste, a livello globale, una forte domanda di prodotti italiani. forte di questo Farinetti, tramite il progetto Eataly, ha racchiuso all'interno dell'inedito supermercato svariate piccole realtà italiane di enorme valore scala globale, attribuendogli così credibilità, veridicità e autenticità, e portandole in più di 40 paesi nel mondo come eccellenze.

Per concludere il caso si è infine valutata la programmazione futura di Eataly; anche in tal caso la società ha palesato la volontà di continuare a percorrere la via glocal in maniera tale portare in tutto il mondo i gusti e i sapori dell'Italia, battendosi per la sostenibilità ambientale, esaltando le piccole realtà italiane e mantenendo un livello qualitativo elevato. Tali sforzi sono necessari al fine di mantenere il vantaggio competitivo acquisito negli anni e per continuare ad essere un'impresa locale che globalizza la propria offerta.

## Bibliografia

- AA.VV. (2001) "Enciclopedia dell'economia", in Le Garzantine, Garzanti.
- American Marketing Association. (1960). "American marketing association." Marketing definitions: A glossary of marketing terms.
- Anderson, E., Coughlan, A.T. (1997) "International market entry and expansion via independent or integrated channels of distribution", Journal of Marketing, n. 51, pp. 71-82.
- Arkhipov, A.Y., Yeletsky, A.N. (2021) "Modern globalization: development of glocalization and fragmentation of the world economy", International Journal of Sociology and Social Policy, pp. 224-238.
- Barzelay, M. (1991) "Managing Local Development: Lessons from Spain", Policy Sciences, pp. 271-290.
- Borja, J., Castells, M. (1997) "Local and global. The management of cities in the information age", Earthscan, London.
- Britt, SH. (1974) "Marketing standard per il mercato internazionale", Columbia Journal of World Business.
- Burtless, G., VV.AA. (1998) "Globaphobia: Confronting Fears about Open Trade", Brookings Institution Press, Washington.
- Buzzell, R.D. (1968) "Can you standardize multinational marketing?", Harvard Business Review, pp. 102- 113.
- Courlet, C. (2001) "Territoires et régions. Les grands oubliés du développement économique", L'Harmattan, Paris.
- Courlet, C., Pecqueur B., Soulage, B. (1993) "Industrie e dynamique des territoires", Revue d'Economie Industrielle, n. 64, 721 p.
- Cox, K. R. (1996) "Spaces of Globalization Reasserting the Power of the Local", The Guilford Press, New York.
- De La Salle, J. (2000) "La prosperité viendra demain de l'économie locale", L'Harmattan, Paris.
- Dumitrescu L. (2010) "The glocal strategy of global brands", Studies in Business and Economics, Romania.
- Eade, J. (1997) "Living the global city: globalization as local process", Routledge, London.
- Elberse, A. (2010). "Pacchetti addio: la disaggregazione della musica nei canali digitali". Giornale di marketing, 74.3, pp.107-123.

- Fancourt, L., Lewis, B., & Majka, N. (2012). "Born in the USA, made in France: How McDonald's succeeds in the land of Michelin Stars." *Knowledge@ Wharton*, 3.
- Farinetti O, Sartorio, A. (2008). "Il mercante di utopie". La storia di Oscar Farinetti, l'inventore di Eataly, Sperling & Kupfer, Milano.
- Figini P. (2005) "La Politica Economica della Globalizzazione", *Sistemaeconomico*.
- Finn, A. (2012). "McDonald's first vegetarian restaurant: A flash in the pan." *The Guardian*.
- Foglio, A. (1994) "Euromarketing", Angeli, Milan, 390 p.
- Foglio, A. (2002) "E-commerce and Web Marketing", Angeli, Milan, 640 p.
- Foglio, A. (2004) "Global Marketing and Market 2000", Angeli, 4 ed, Milan, 288 p.
- Foglio, A. (2004) "Glocal Marketing", Angeli, Milan, 410 p.
- Foglio, A. (2004) "The Strategy of International Marketing", Angeli, 4 ed, Milan, 416 p.
- Foglio, A. Agrimarketingkuklinski, A. (1990) "Globality versus locality, University of Warsaw Press", Warsava.
- Foglio, A. (2004) "Marketing Decisions and Problem Solving", Angeli, Milan, 384 p.
- Ger G., Kravets O., Sandikci, Ö. (2019) "International marketing at the interface of the alluring global, the comforting local, and the challenges of sustainable success", *Marketing Management*, pp. 33-46.
- Goldsmith, RE (1999). "Il mercato personalizzato: oltre le 4P, *Marketing Intelligence & Planning*", vol. 17, n. 4, pp. 178 - 185.
- Goss, J. (1993) "“magic of the mall”: An analysis of form, function, and meaning in the contemporary retail-built environment”. *Annals of the Association of American Geographers*. 83.1
- Greene, M. B. (1990) "Mergers and Acquisitions: Geographical and Spatial Perspective", Routledge, London.
- Gunnell, B., Timms, D. (2000) "After Seattle: Globalisation and its Discontents", Catalyst, London.
- Hill, C. 2013, "The National Interest in Question: Foreign Policymaking in Multicultural Societies", Oxford, Oxford University Press.
- Japutra A., Nguyen B., Melewar T.C. (2018) "A framework of brand strategy and the “glocalization” approach: The case of Indonesia", *Brand Culture and Identity: Concepts, Methodologies, Tools, and Applications*, pp. 340-364.
- Jeitschko, T. D., Taylor, C. R. (2001) "Local discouragement and global collapse: a theory of coordination avalanches", *American Economic Review*, pp. 208-224.
- "Jilberto, E., Mommen, A. (1998) ""Regionalisation and Globalisation in the Modern World Economy: Perspectives on the Third World and Transitional Economies"", Routledge, London."

- Khondker H.H., (2004) “glocalization as globalization: evolution of a sociological concept”, Bangladesh, Ejournal of Sociology.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2008). " Investigación de mercados". USA: Fundamentos de Marketing.
- Kotler, P., Ang, SH, Leong, SM e Tan, CT., (1999) “Marketing Management -An Asian Perspective”, Prentice Hall.
- Kotler, P., Armstrong, G., Ancarani, F. G., & Costabile, M. (2015). “Principi di marketing.” Pearson Italia.
- Kotler, P., Keller, K., Brady, M., Goodman, M., Hansen, T. (2019) "Marketing Management: 4th European Edition", Pearson, UK.
- Kotler, P., Keller, KL, Ang, SH, Tan, CT e Leong, SM (2021). “Gestione del marketing: una prospettiva asiatica”. 2nd Ed., Prentice Hall.
- Kulkarni, S. E Lassar, W. (2009). "La sfida di marketing in corso di McDonald’s: la percezione sociale in India". Giornale online di analisi dei casi internazionali,” 1.2.
- Lefton, T. (2005). "How McDonald’s Has Used Sports to Package the Perfect Pitch During Most of Its 50-Year History." sportsbusiness Daily. American City Business Journals.
- Levitt T. (1960) “Marketing Myopia”, Boston, Harvard Business Review.
- Levitt T. (1983) “The globalization of markets”, Boston, Harvard Business Review.
- Liao, SH, Widowati, R. E Hu, DC (2011). “Uno studio sulla brand equity basata sul cliente di adolescenti taiwanesi e indonesiani per un marchio globale” . Giornale africano di gestione aziendale, 5.34, pp. 12929-12938.
- Mathur S. (2017) "Glocalization in fast food chains glocalization in fast food chains: A case study of McDonald’s", Strategic Marketing Management and Tactics in the Service Industry, pp. 330-347.
- Mccarthy, EJ (1964), “Marketing di base”, Richard D. Irwin, Homewood.
- Mcluhan, M., Bruce B. (1989) "The Global Village: Transformations in World Life and Media in the 21st Century", New York. Oxford University Press, 220p.
- Novak T.P., Hoffman D.L., Yung Y.F. (2000) "Measuring the customer experience in online environments: a structural modelling approach", marketing science.
- Olstein, O.(2006) "Le molteplici origini della globalizzazione. Un dibattito storiografico" Contemporanea 9.3, pp.403-422.
- Palmer, A. (2004) "Introduzione al marketing: teoria e pratica", Oxford University Press.
- Petrini, C. (2016). “Buono, pulito e giusto”. Giunti.
- Porter, M. E. (1985) "Competitive Advantage", Free Press, New York.
- Revelli, M. (1995) ”Economia e modello sociale nel passaggio tra fordismo e toyotismo”. Roma, Manifestolibri.
- Rifkin J., (2010) "La civiltà dell’empatia", Milano, Mondadori.

- Robertson R., White K. E. (2007) "What is globalization." The Blackwell companion to globalization, pp. 54-66.
- Rumpel, P. (2002). Teritoriální marketing jako koncept územního rozvoje. Ostravská univerzita.
- Serwer, AE (1994). "McDonald's conquista il mondo". Fortuna, 130.8.
- Soman, D. E Gourville, JT (2001). "Disaccoppiamento delle transazioni: in che modo il raggruppamento dei prezzi influisce sulla decisione di consumare". Giornale di ricerche di mercato, 38.1, 30-44.
- Stallings, B. (1995) "Global Change, Regional Response: The New International Context of Development", Cambridge University Press, Cambridge.
- Strizhakova Y., Coulter R. (2019) "Consumer cultural identity: local and global cultural identities and measurement implications", International Marketing Review, pp. 610-627.
- Suchaýek J., (2011) "globalization and glocalization", Repubblica Ceca, Università Tecnica všb di Ostrava.
- Velho O., (1997) "Globalização: antropologia e religião." Mana 3.1, pp. 133-154.
- Venturini, T., (2011). "Il nostro pane quotidiano: Eataly e il futuro dei supermercati". Ricerca di Slow Food.
- Viero, L. (2011). Dal fordismo al post-fordismo.
- Vignali, C. (2001). "McDonald's: "pensa globale, agisci locale": il marketing mix" . Giornale alimentare britannico.