

LUISS



Libera Università Internazionale degli Studi Sociali Guido Carli
Dipartimento di Impresa e Management
Corso di Laurea Triennale in: Economia e Management

Corso: Economia e Gestione delle Imprese

Il Nation Branding "Made in Italy" come asset di valore per le PMI italiane: un'analisi comparativa

Prof.ssa Chiara Bartoli

Luca Lavoro Matr. 282351

RELATRICE

CANDIDATO

Academic Year 2024/2025

INDICE

INTRODUZIONE	3
1. IL MADE IN ITALY E IL NATION BRANDING.....	6
1.1 Nascita e sviluppo del Made in Italy	6
1.2 Cosa è il Nation Branding?	14
1.3 L’impatto economico-culturale del Nation Branding in Italia.....	22
2. L’INTERNAZIONALIZZAZIONE DEL MADE IN ITALY	27
2.1 Strategie di internazionalizzazione delle imprese italiane.....	27
2.2 Sfide e opportunità dei mercati esteri	34
3. ANALISI COMPARATIVA DEI MERCATI: CINA VS USA	42
3.1 Il mercato cinese.....	45
3.1.1 L’ascesa della Cina	45
3.1.2 Il mercato del lusso in Cina e la percezione del Made in Italy	48
3.1.3 Sfide e barriere del mercato cinese	50
3.2 Il mercato statunitense	54
3.2.1 La rilevanza strategica del mercato americano per l’Italia.....	54
3.2.2 I canali di distribuzione nel mercato americano	56
3.2.3 Sfide locali e barriere di ingresso	60
3.3 Confronto tra i due mercati: Cina e Stati Uniti	63
3.3.1 Differenze culturali nei consumi e nel valore percepito	63
3.3.2 Strategie di branding del Made in Italy nei due mercati	65
3.3.3 Riflessioni ed implicazioni per i manager del Made in Italy.....	68
CONCLUSIONE.....	72
BIBLIOGRAFIA	74

INTRODUZIONE

All'interno del panorama globale, il concetto di Made in Italy è ormai da anni solido pilastro e simbolo di eccellenza dell'Italia, riconosciuto come sinonimo di tradizione, qualità e innovazione. Oltre ad essere commercialmente identificato come un marchio d'origine, rappresenta la competitività di un Paese, rafforzandone continuamente l'identità sia a livello europeo sia globale.

Il testo si propone quindi di esaminare in profondità il fenomeno del Made in Italy e la sua correlazione con il Nation Branding, indagando le dinamiche attraverso cui l'identità nazionale italiana si trasforma in un valore competitivo sui mercati globali.

Si sono consolidati nel tempo come pilastri di questa eccellenza, il Made in Italy, settori come la fashion, il turismo, il food&beverage, in particolare, il concetto delle "4A" che racchiude i comparti che hanno costruito una forte e distintiva identità economica per l'Italia, la quale seppur ancora salda alla tradizione strizza l'occhio alla digitalizzazione e all'innovazione.

Il termine Nation Branding si riferisce alla promozione dell'immagine complessiva di una nazione, generando quasi una sorta di "soft power" e

influenzando la percezione dei prodotti poi tramite l'effetto del "country of origin effect".

Le imprese italiane affrontano l'internazionalizzazione adottando diverse strategie, come esportazioni, joint-ventures, fusioni e acquisizioni, confrontandosi con le difficoltà che i vari mercati impongono quali barriere tariffarie e non tariffarie, tutto ciò con il fine di promuovere i prodotti e l'identità italiana.

Attraverso una comparative case analysis del mercato cinese e statunitense il testo vuole rivelare approcci distinti da parte dei manager delle imprese esportatrici di prodotti italiani, confrontandone le strategie e basandosi su fattori come cultura, attitudine al consumo dei cittadini locali e percezione dei prodotti "Made in Italy".

Ad esempio, l'individualismo dominante del consumatore americano richiede strategie che enfatizzino la qualità intrinseca e l'espressione del prodotto, mentre in Cina la cultura orientata allo status sociale valorizza il prestigio conferito dai prodotti "Made in Italy".

Tra le finalità dell'analisi comparativa vi è altrettanto quella di fornire ai manager delle imprese italiane una panoramica di due mercati rilevanti e profondamente diversi, in modo da dare consapevolezza, e proponendo dei suggerimenti, per l'adozione di una strategia di promozione integrata

efficace, incentrata sui paesi ad alto potenziale e sui settori di punta, cruciale per sostenere l'internazionalizzazione del Made in Italy, sfruttando il Nation Branding come fattore di differenziazione e attrattiva.

1. IL MADE IN ITALY E IL NATION BRANDING

1.1 Nascita e sviluppo del Made in Italy

Il Made in Italy rappresenta da ormai decenni un marchio di eccellenza riconosciuto sia a livello europeo, sia a livello globale, capace di unire valori come tradizione, qualità e innovazione. La sua tutela e valorizzazione non mirano solo a rafforzare l'identità nazionale, ma costituiscono anche un pilastro strategico per la competitività globale.

Il processo di tutela e valorizzazione dei prodotti con marchio Made in Italy, come la legge del 24 dicembre 2003 n. 350 che contiene norme inerenti sia l'identificazione dell'origine di un prodotto, che norme per il potenziamento alla lotta alla contraffazione¹, ha permesso alle aziende italiane e ai suoi prodotti di venire percepiti tra i migliori nel palcoscenico della concorrenza internazionale.

A conferma di ciò, a seguito di un sondaggio è stato rilevato che circa l'81% delle persone intervistate giudica come “molto”, o “abbastanza positivo”, il proprio giudizio nei confronti di queste.

I risultati provenienti da un'indagine sull'attrattività del Paese hanno dimostrato quali sono i settori in cui è più nota la qualità di prodotti e

¹ Gazzetta Ufficiale. (2025). Retrieved March 21, 2025, from Gazzettaufficiale.it website: <https://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/2005/03/16/005G0059/sg>

servizi italiani, ovvero i settori del Fashion (51%) che ha portato oltre 80 miliardi di euro di fatturato e oltre 57 miliardi di euro esportati nel 2019, del Food & Beverage (50%) dove l'Italia si colloca al secondo posto in Europa per valore aggiunto ed equivale a oltre 38 miliardi di euro di export, del Turismo (48%) con oltre 58 milioni di turisti visitanti l'Italia ogni anno², dell'industria agroalimentare (45%) e di arte e cultura (44%)³.

Spostando l'attenzione sull'analisi dei dati nei settori in cui l'Italia si posiziona tra i leader delle esportazioni di merci e servizi, si evidenzia intanto come il settore delle esportazioni nel primo trimestre 2025 risulti in crescita rispetto al precedente del 4,6%, mentre su base annua del 5,8% in termini monetari e dell'1,9% in volume. La crescita tendenziale dell'export in valore è più sostenuta per i mercati extra UE (+8,2%), rispetto a quelli UE (+3,7%).

Alla crescita contribuiscono soprattutto le maggiori vendite di prodotti farmaceutici, chimico-medicinali e botanici (+41,9%), e mezzi di trasporto, autoveicoli esclusi (+21,2%)⁴.

² Fonte: Banca d'Italia 2019

³ Fonte: Dati Istat – Elaborazione su SMI 2020

⁴ Istat Commercio con l'estero e prezzi all'import - Marzo 2025

Tra i settori costituenti la bilancia commerciale si annoverano anche il settore manifatturiero rispecchia il 18% delle esportazioni italiane, così come il Paese si colloca al primo posto nel mercato globale per la produzione di superyachts e ai primi posti nell'Unione Europea per la produzione di medicine e farmaci, con oltre 14 miliardi di euro spesi dalle imprese italiane in Research&Development e oltre 4000 brevetti registrati, inoltre l'Italia riporta il più alto numero in Europa di imprese nel biotech della salute orientate alla cura di malattie rare⁵.

Il Made in Italy è stato sempre un punto di riferimento di una serie di qualità e garanzie, considerando il complesso delle imprese italiane, a prescindere dal tipo di produzione considerata. Le esportazioni italiane di beni sono cresciute a un ritmo relativamente lento negli anni Duemila, accelerando poi verso gli anni Dieci, quando hanno mantenuto un ritmo di espansione simile a quello di Paesi come la Germania e come all'evoluzione del commercio su scala globale⁶. Le performance italiane dell'ultimo ventennio sono legate a un andamento relativamente positivo di alcuni comparti, come il settore farmaceutico, il settore della meccanica o dei prodotti in metallo, piuttosto che delle imprese tipiche del Made in Italy, esposte a maggior competizione dato il minor

⁵ Ipsos | Be-Italy: indagine sull'attrattività del Paese

⁶ Fonte: Dati Istat - Indagine conoscitiva sul Made in Italy: valorizzazione e sviluppo dell'impresa italiana nei suoi diversi ambiti produttivi, 2023

contenuto tecnologico ed una maggiore competizione da parte delle altre economie emergenti.

L'Italia, pur essendo una Nazione relativamente piccola in termini di superficie e popolazione, è riuscita a costruire un'identità economica forte e distintiva grazie ad alcuni settori di eccellenza racchiusi nel concetto delle "4A": Abbigliamento, Arredamento, Alimentare e Automazione.

L'abbigliamento rappresenta il cuore pulsante del Made in Italy, non a caso la moda italiana ha saputo imporsi nel panorama internazionale grazie all'unione di artigianalità, stile e innovazione. Ormai marchi ben noti come Gucci, Armani, Prada e Valentino sono diventati sinonimi di eleganza e lusso⁷. Inoltre, il distretto della moda non è rimasto circoscritto alla sola città di Milano, capitale riconosciuta a livello globale, ma anche realtà locali come Prato, Biella, Como, che costituiscono poli produttivi altamente specializzati. La filiera della moda italiana è profondamente radicata nel territorio, con un tessuto imprenditoriale fatto di piccole e medie imprese che lavorano in sinergia

⁷ Ginsborg, P. (2001). *L'Italia del tempo presente: Famiglia, società civile, Stato (1980-1996)*. Torino: Einaudi.

e che ben assolvono alla funzione di creazione e gestione del valore della filiera.

Il “*design italiano*” ha rivoluzionato il modo di intendere lo spazio domestico e professionale. L’attenzione ai materiali, alle forme, e alla funzionalità hanno reso l’arredamento marchiato Made in Italy ben noto sul mercato. Aziende come Kartell, Molteni, Poltrona Frau, Cassina sono diventate leader mondiali nel settore, non solo per la qualità del prodotto ma anche per la capacità di raccontare storie attraverso gli oggetti⁸. L’arredamento italiano quindi coniugando valori come la bellezza estetica e l’innovazione tecnica, non si limita alla mera esportazione di mobili, ma di un intero stile di vita.

Ulteriore settore trainante è il settore alimentare italiano, uno dei più amati e riconoscibili nel mondo con i suoi prodotti più iconici come pasta, olio d’oliva, vino, formaggi e dolci, spesso protetti da marchi di qualità dell’Unione Europea che identificano prodotti agroalimentari e vitivinicoli, legati al territorio di origine come DOP, IGP e DOCG⁹. Grandi marchi come Barilla, Ferrero, oppure Lavazza, così come le eccellenze artigianali locali, raccontano la varietà e la ricchezza del

⁸ Sparke, P. (2013). *Design italiano 1945-1990: una storia*. Torino: Einaudi.

⁹ Commissione Europea. (2023, September 27). *Regimi di qualità: come funzionano*. Agriculture.ec.europa.eu. https://agriculture.ec.europa.eu/farming/geographical-indications-and-quality-schemes/geographical-indications-and-quality-schemes-explained_it

patrimonio enogastronomico nazionale¹⁰. La dieta mediterranea, patrimonio dell'umanità UNESCO, è un esempio di come il cibo italiano sia anche sinonimo di salute e sostenibilità¹¹.

Quarto ed ultimo settore delle 4A del Made in Italy sono quello dell'automazione industriale e la meccanica strumentale, i quali rappresentano un altro caposaldo dell'economia italiana. In questa "A" rientrano sia la produzione di automobili di lusso, ovvero *brand* come Ferrari, Lamborghini e Maserati, sia l'eccellenza nella meccanica di precisione e nelle tecnologie per l'automazione dei processi produttivi¹².

Nonostante la delocalizzazione avviatasi negli anni Ottanta, come diretta conseguenza del processo di globalizzazione, che ha portato svariate imprese a preferire lo svolgimento di attività a maggior intensità di lavoro da parte degli operatori di dimensioni più grandi all'estero, determinando movimenti commerciali che non transitano più direttamente per l'Italia, quest'ultima si conferma al sesto posto per valore delle esportazioni, raggiungendo nei primi mesi del 2024 il quarto posto per numero di mercati verso cui esporta.

¹⁰ Montanari, M. (2006). *Il cibo come cultura*. Roma-Bari: Laterza.

¹¹ Unesco, C. N. I. per. (2024, March 29). *Dieta Mediterranea*. Unesco Commissione Nazionale Italiana per L'Unesco. <https://www.unesco.it/it/iniziative-dellunesco/patrimonio-culturale-immateriale/dieta-mediterranea/>

¹² Federmeccanica. (2023). *Rapporto sull'industria meccanica italiana*. Retrieved from <https://www.federmeccanica.it>

Tuttavia, la rivoluzione digitale e la crescente sensibilità ambientale hanno portato alla nascita, o alla rimodulazione, di settori strategici che stanno ridefinendo il concetto stesso di italianità produttiva. Start-up innovative, software house e fintech stanno trovando sempre più spazio all'interno del territorio, che nonostante alcune criticità strutturali stanno trovando capacità di adattamento.

Infatti, secondo i dati provenienti dal Rapporto Innovazione 2024, le imprese che investono maggiormente in innovazione tecnologica riescono a ottenere una performance migliore nelle esportazioni, anche nei settori a maggior valore aggiunto come il Made in Italy¹³.

L'Italia sta investendo anche nella sostenibilità, ormai leva competitiva fondamentale, dall'attenzione dell'agricoltura biologica alla moda etica.

Il settore del turismo sta subendo anch'esso un'evoluzione verso forme più immersive e personalizzate, definito turismo esperienziale, dove la tradizione incontra l'innovazione, creando nuove opportunità per i territori italiani.

¹³ Assoconsultant, C. (2024). *INNOVAZIONE RAPPORTO LA TENUTA DEL MADE IN ITALY NELLO SCENARIO GLOBALE E IL RUOLO DELL'INNOVAZIONE PER LA COMPETITIVITÀ FUTURA MADE IN ITALY INNOVAZIONE*
https://www.assoconsult.org/uploads/pages/attachments/65_assoconsult_rapporto_2024.pdf
f

I dati del Terzo Rapporto Innovazione Italia 2024 realizzati dal centro studi di Confindustria evidenziano come proprio l'elemento qualitativo dei prodotti Made in Italy esportati sia decisivo nella bilancia commerciale del Paese, infatti dal report si evidenzia come la quota dell'export mondiale dell'Italia ha subito un ridimensionamento del 25% circa tra il 2002 e il 2022, passando dal 4,6% al 3,5%, mentre per i beni con alta percezione di qualità il calo è stato molto meno evidente, dal 4,7% al 4,2%¹⁴.

Grafico 1.2 - Nel ventennio 2002-2022 le quote di mercato % si sono ridotte a livello globale
 Variazione % delle quote di mercato dell'export, 2002-2022
 Fonte: elaborazioni CSC Advisory su dati Cepii-BACI (UN-Comtrade).

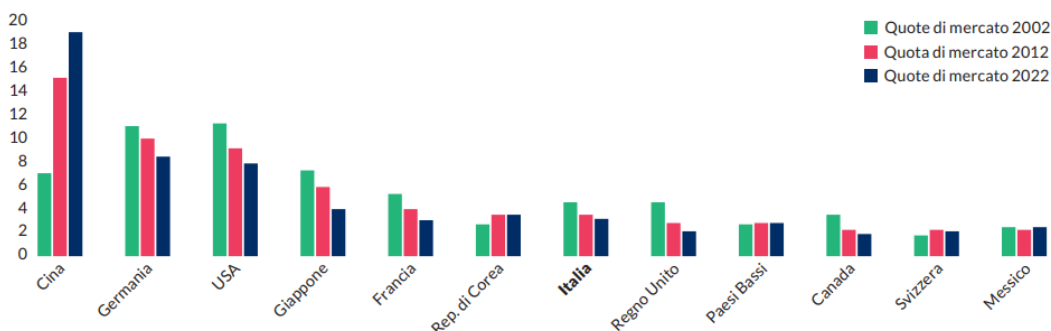


Tavola 1.1 – *Quote di Mercato nel ventennio 2002-2022*

(Assoconsultant, 2024)

¹⁴ L'Italia sale nella top ten mondiale dell'export Il Sole 24 Ore | 27 settembre 2024 | IMPR... |. (2025).

<https://mydesk24.ilsole24ore.com/crui?iddoc=42571189#/showdoc/42571189/export>

1.2 Cosa è il Nation Branding?

Il concetto di Nation Branding fa riferimento alla nazione nel suo intero, descrive le attività immateriali del Paese senza alcun nesso esplicito con un prodotto. Differisce quindi da quella che è la declinazione di Made in Italy, ovvero indica un **marchio di origine** applicato ai prodotti realizzati interamente o prevalentemente in Italia. Non è soltanto un'indicazione geografica ma si configura come un **marchio culturale** che comunica valori di qualità, artigianalità, creatività e tradizione. Il “Made in Italy” rappresenta la reputazione specifica di un prodotto associato al suo paese d'origine, legata a caratteristiche materiali e immateriali percepite dai consumatori internazionali¹⁵.

L'immagine prodotto-paese è un sottoinsieme dell'immagine paese, in altri termini quali l'identità nazionale e gli stereotipi culturali hanno poca implicazione diretta nel branding o nel marketing perché si concentrano chiaramente sulla cultura e sul popolo di una nazione. Tuttavia, vi sono diverse definizioni per descrivere il Nation Branding, ma si può certamente dire che “riguarda l'applicazione di tecniche di branding e di

¹⁵ Anholt, S. (2007). *Competitive identity: The new brand management for nations, cities and regions*. Palgrave Macmillan.

comunicazione di marketing per promuovere l'immagine di una nazione"¹⁶.

Nell'1999, gli studiosi dell'American Marketing Association, o AMA, definirono *brand* qualsiasi caratteristica distintiva come nome, termine, disegno o simbolo che identifica beni o servizi, e contestualmente declinarono il *brand marketing* come l'approccio utilizzato dalle aziende per promuovere e stabilire un marchio in un mercato creando un'identità unica, valori e percezioni che lo differenziano dai concorrenti¹⁷. È opportuno precisare però, che i Paesi e le Nazioni non costituiscono un "prodotto" nel senso convenzionale della parola, ma tuttavia a seconda del contesto in cui ci si ritrova ad agire, il messaggio di *nation branding* che viene trasmesso potrebbe evocare una serie di fattori e associazioni che potrebbero rendere confusa e poco chiara la comunicazione (ivi, p. 7).

Nel corso degli anni, gli studiosi del marketing hanno esteso la ricerca a temi di diversi ambiti, tra cui la politica e le istituzioni, cercando di analizzare, attraverso gli strumenti propri e tipici della scienza del marketing, come per esempio il framework MICS (*Marketing,*

¹⁶ Fan, Y. (2013). Branding the nation: what is being branded? *Journal of Vacation Marketing*, 12(1), 5–14.

https://www.academia.edu/5185448/Branding_the_nation_what_is_being_branded

¹⁷ American Marketing Association. (2024). Branding Archives.

<https://www.ama.org/topics/brand-and-branding/>

Communication and Information System), la possibilità di analizzare e migliorare le strategie di comunicazione di questi due ambiti apparentemente distanti tra loro.

Quello che la ricerca ha dimostrato è il rapporto sinergico tra la scienza del marketing e il mondo politico-istituzionale, poiché il primo rafforza e solidifica il secondo, mentre il secondo ispira il primo. Ora, questo per dire che da quando i Paesi hanno preso consapevolezza di tale dicotomia tra le due cose, iniziandone a fare uso, in un contesto geopolitico ormai interconnesso e interdipendente, specialmente da un punto di vista di equilibri politici nazionali, si è contribuito all'apporto di valore da parte dei Paesi al peso del proprio Nation Branding¹⁸.

I risultati dello studio condotto da “Anholt-Ipsos Nation Brands Index (NBI)”, a fine 2024, forniscono un'istantanea annuale delle percezioni globali di 50 nazioni, catturando il modo in cui i cittadini di tutto il mondo vedono e classificano il proprio paese e altri paesi, posizionando l'Italia in terza posizione, guadagnando così due posizioni rispetto al 2023, dietro a Giappone (prima) e Germania (seconda)¹⁹.

¹⁸ Giorgino, F., Kotler, P., & Sarkar, C. (2024). *Manuale di comunicazione e marketing : creare valore per brand aziendali, politici e istituzionali*. Luiss University Press.

¹⁹ Team, E. (2024, December 17). Anholt Nation Brands Index (NBI) 2024: Key Highlights and Trends. Retrieved from TPBO website:

<https://placebrandobserver.com/anholt-nation-brands-index-nbi-2024/>

Questo tipo di indagine viene condotta considerando la percezione “generale” di sei aspetti considerati validi per valutare l’identità di una nazione, ovvero esportazioni, governance, cultura, persone, turismo e la potenzialità di investimento nel Paese.

Un'immagine nazionale forte e positiva è una delle risorse più preziose per qualsiasi Nazione nell'era attuale, poiché questa permette al Paese di mettere in moto processi sociali, economici e culturali. Proprio come le aziende e i prodotti, anche i paesi, le città, le province e le regioni hanno identità distinte.

Secondo John Anholt, l’identità competitiva consiste nel misurare tale identità, valutare i suoi punti di forza e le sue debolezze e plasmare il comportamento nazionale al fine di guadagnare, migliorare e progettare tale identità²⁰.

Oltre a creare un senso di identità nazionale per i rispettivi cittadini e nativi delle Nazioni, un riconosciuto e robusto Nation Branding stimola nel Paese, consapevole di questa sua forza, un *soft power* che rafforza la sua credibilità, così come la sua influenza politica e l’abilità di formare alleanze strategiche con altri Paesi.

²⁰ Szondi, G. (2008). *Public Diplomacy and nation Branding: Conceptual Similarities and Difference*. Clingendael Institute.
<http://www.jstor.org/stable/resrep05374>

Dopo aver analizzato il concetto di Nation Branding, è naturale approfondire il tema dell'effetto '*Country of Origin*', strettamente connesso alla percezione internazionale di un Paese, il quale viene usato come parametro per dimostrare come i consumatori siano interessati dalla provenienza del prodotto, considerandone quindi dove è stato realizzato e la qualità ad esso associata²¹.

Questo avviene perché, i consumatori, tengono in considerazione molteplici parametri quando sono intenzionati all'acquisto, come possono essere gli stereotipi relativi al Paese di manifattura, oppure la sua cultura, l'economia o il suo sistema politico.

Il mercato internazionale, sebbene caratterizzato da una forte competizione, presenta sempre nuove idee per attrarre i consumatori, i quali hanno in questo modo diverse alternative riguardo i prodotti da comprare, ma ci sono degli elementi che possono decretare il successo o meno dei prodotti, ad esempio la tendenza verso un *brand*.

È possibile fare una distinzione tra l'intenzione e l'atteggiamento mostrati da un consumatore, infatti mentre quest'ultimo riflette la valutazione dei prodotti, l'intenzione è la motivazione della persona nel senso della sua

²¹ Parkvithee, N., & Miranda, M. J. (2012). The interaction effect of country-of-origin, brand equity and purchase involvement on consumer purchase intentions of clothing labels. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 24(1), 7-22.
<http://dx.doi.org/10.1108/13555851211192678>

intenzione di eseguire un comportamento. Un'altra definizione dichiara che l'intenzione di acquisto è la consapevolezza del singolo di tentare di acquistare un marchio²².

L'influenza del *Country of Origin*, sul valore di un prodotto e sull'intenzione di acquisto da parte di un consumatore, è stata oggetto di studi dal 1960. Si ritiene che il paese d'origine sia un fattore significativo nell'influenzare la commercializzazione internazionale. I risultati mostrano che i consumatori valutano in modo non equo i prodotti provenienti dai paesi in via di sviluppo a causa delle precedenti credenze della gente; pertanto, i paesi in via di sviluppo hanno un problema con questo problema e affrontano una valutazione ingiusta. Gli studi hanno anche dimostrato che questo effetto differisce tra le persone simili a marca, garanzia e prezzo, che contrasta con altre caratteristiche tangibili. Inoltre, gli acquirenti utilizzano il paese d'origine come indicatore della qualità di un prodotto²³.

²² Rezvani, S., Javadian Dehkordi, G., Sabbir Rahman, M., Fouladivanda, F., Habibi, M., & Eghtebasi, S. (2012). A Conceptual Study on the Country-of-Origin Effect on Consumer Purchase Intention. *Asian Social Science*, 8(12)
<https://doi.org/10.5539/ass.v8n12p205>

²³ Lee, J. K., & Lee, W.-N. (2009). Country-of-Origin Effects on Consumer Product Evaluation and Purchase Intention: The Role of Objective Versus Subjective Knowledge. *Journal of International Consumer Marketing*, 21(2), 137–151.
<https://doi.org/10.1080/08961530802153722>

Il “COO” può avere un impatto positivo o negativo sull'intenzione del cliente, in funzione di ogni effetto che il paese di fabbricazione ha sulla percezione degli acquirenti. In questo mercato competitivo, le imprese hanno l'opportunità di partecipare al mercato globale; pertanto, l'accessibilità ai prodotti stranieri è migliorata. In questa situazione, il ruolo del paese d'origine è più significativo di prima, in cui erano disponibili solo beni nazionali. Al giorno d'oggi, il luogo di fabbricazione può influenzare la percezione che le persone hanno della qualità dei prodotti. Di conseguenza, quando il numero delle società internazionali è aumentato con la globalizzazione, più ricerca è stata richiesta circa la prestazione dei clienti per condurre i marketers ed i gestori nel mercato globale. Uno degli argomenti più importanti che sono stati studiati per molti anni è il comportamento dei consumatori, che è in grado di influenzare il paese d'origine da una prospettiva diversa. Una di queste prospettive è che i clienti utilizzano fondamentalmente il “COO” come indicatore tra molti attributi di un prodotto per valutare il prodotto. Il paese di origine influenza le valutazioni positive e negative dei consumatori sul prodotto, il cd. “Effetto Halo” porta con sé il vantaggio di rafforzare la percezione di qualità e sicurezza di un prodotto, creando un *trust* con il consumatore straniero, e svantaggi come distorsioni percettive sulla qualità dei prodotti, ovvero stereotipi come il Made in

China nei beni di consumo. Ciò svolge anche un ruolo considerevole nel pensiero del cliente quando sceglie tra una vasta gamma di prodotti. Ogni persona ha un atteggiamento particolare nei confronti del suo comportamento di acquisto e dei parametri che lo influenzano; anche le persone che vivono nello stesso paese con le stesse convinzioni hanno comportamenti di acquisto diversi²⁴.

Le imprese Nordamericane e dell'Europa Occidentale, che competono nel mercato globale, dovrebbero essere consapevoli del mercato interno ed estero in base alla percezione dei clienti circa il comportamento di acquisto dei prodotti. Invece, spostandosi sul giudizio dei prodotti provenienti dai paesi in via di sviluppo, la scarsità di risorse rende le società multinazionali vaste e molte delle loro operazioni sono condotte in paesi come Africa, Asia, America latina e Medio Oriente.

Le persone diventano ricche e la ricchezza dei clienti nei paesi in via di sviluppo avanzati è aumentata insieme al loro potere d'acquisto. Questo potere ha creato l'opportunità per le aziende occidentali i cui prodotti

²⁴ Asian Social Science. (2012, September). (PDF) A Conceptual Study on the Country of Origin Effect on Consumer Purchase Intention. Retrieved from ResearchGate website: https://www.researchgate.net/publication/268205529_A_Conceptual_Study_on_the_Country_of_Origin_Effect_on_Consumer_Purchase_Intention

nazionali sono abbastanza maturi per il commercio internazionale ed essere competitivi in un mercato estero²⁵.

1.3 L'impatto economico-culturale del Nation Branding in Italia

L'etichetta "made in" è un elemento cruciale del consumo, soprattutto nel regno del lusso. Nel caso di nazioni come l'Italia, il paese d'origine assicura tipicamente ai consumatori la sua lunga storia artigianale e la qualità dei prodotti che produce. Tuttavia, la percezione del "made in" è spesso intrecciata con immaginari culturali preesistenti e con l'idea di stereotipi nazionali legati al concetto di italianità²⁶.

Con l'avvento delle tecnologie digitali, in particolare attraverso i social media, le aziende italiane hanno ampliato significativamente la loro portata e hanno iniziato a comunicare a livello globale. Mettendo in mostra la loro esperienza sulle piattaforme dei social media internazionali, le aziende del settore tessile e calzaturiero italiano contribuiscono a costruire un'identità italiana, perpetuando estetiche che ricordano la "dolce vita" e abbracciando una serie di stereotipi associati alla cultura italiana. Queste narrazioni servono spesso come risposte a

²⁵ Kaynak, E., & Kara, A. (2002). Consumer perceptions of foreign products. *European Journal of Marketing*, 36(7/8), 928–949.

<https://doi.org/10.1108/03090560210430881>

²⁶ Noris, A., & Cantoni, L. (2024). "The Good Italian": Fashion Films as Lifestyle Manifestos. A Study Based on Thematic Analysis and Digital Analytics. *Fashion Theory*, 1–23.

<https://doi.org/10.1080/1362704x.2024.2323363>

domande provenienti da mercati al di fuori dell'Italia, proiettando un'immagine della cultura italiana con una capacità autonoma di utilizzare gli stereotipi o dominare il patrimonio culturale per creare un vantaggio competitivo²⁷.

È frequente che molti degli approcci al National Branding si basano su stereotipi nazionali già esistenti, che possono costituire un vantaggio sui mercati internazionali; come, ad esempio, l'associazione di lunga data della Francia con il gusto e il lusso, la tecnologia superiore della Germania e l'estetica del prodotto riconosciuta in Italia.

Tuttavia, nella sua critica di questi approcci, si suggerisce che il *place branding* è meglio inteso come la costruzione di narrazioni efficaci che creano significati culturali risonanti su un paese e dei suoi prodotti²⁸. In altre parole, il significato non è inerente a un luogo, ma piuttosto a ciò che culturalmente quel prodotto selezionato con cura abbinato alle narrazioni che hanno il potenziale di essere più persuasive verso i mercati stranieri. Quindi, il ruolo del Nation Branding è quello di

²⁷ Piancazzo, F., Noris, A., Sabatini, N., & Cantoni, L. (2024). Italy, an Extraordinary Commonplace? Stereotypes and Imaginaries of Italianness in Online Communication by Fashion Brands*. *Fashion Theory*, 28, 1–33.

<https://doi.org/10.1080/1362704x.2024.2379996>

²⁸ Hansen, R. H. (2010). The narrative nature of place branding. *Place Branding and Public Diplomacy*, 6(4), 268–279.

<https://doi.org/10.1057/pb.2010.27>

raccontare storie su un paese utilizzando un *self-romanticizing mix*, di fatto e finzione, che sia credibile ed efficace nel generare significati simbolici favorevoli. Le narrazioni costruite intorno al passato possono quindi servire come risorse strategiche che inquadrano il modo in cui i pubblici rilevanti vedono il paese²⁹.

Esistono varie strategie che possono essere utilizzate dai brand per promuovere i propri prodotti sfruttando a loro vantaggio l'immagine di un paese. Tra queste, il *content marketing*, che comprende più nello specifico l'adozione di *storytelling*, *visual content* ed *endorsement*, risulta essere uno strumento particolarmente efficace data la caratteristica intrinseca del Paese a narrative che evidenziano la propria storia, i valori e l'artigianato. Queste storie vengono comunicate attraverso vari canali come siti-web, social media, pubblicità o nella cura dimostrata per esempio alla consegna del prodotto.

Lo scopo finale di queste strategie è creare una connessione emotiva con il consumatore e differenziarsi dagli altri *competitor* nel mercato.

Nel mercato del luxury, brand come Gucci e Prada, per il Fashion e Accessori, oppure Ferrari e Lamborghini, per il settore dell'Automotive,

²⁹ Foster, F. D., & Viswanathan, S. (1996). Strategic Trading When Agents Forecast the Forecasts of Others. *The Journal of Finance*, 51(4), 1437–1478.
<https://doi.org/10.2307/2329400>

così come Barilla e Lavazza, nel Food & Beverage hanno assunto nel tempo tutti strategie che risaltano e richiamano all'autenticità e alla modernità del brand, sfruttando collaborazioni con artisti contemporanei, *influencer* e *designer* e che hanno permesso ai consumatori di associare il singolo brand al Paese di provenienza, richiamando a quei valori e quelle percezioni per cui è rinomato. Queste politiche di marketing, oltre a evidenziare le qualità e le particolarità del prodotto rispetto a quello dei *competitors* nel mercato, permettono di creare un senso di consapevolezza, la cd. *brand awareness*, e un legame con il consumatore³⁰.

I diversi brand presenti sul mercato, che vogliono sfruttare per le proprie campagne di marketing il vantaggio dato dal Nation Branding del Paese, devono tenere conto di alcuni elementi distintivi che agevolino il riconoscimento del prodotto ai propri consumatori. Questi elementi si ritrovano nell'accentuazione del collegamento con il territorio, ovvero la valorizzazione di quegli elementi caratteristici dell'area, intesa sia in senso territoriale sia in senso di origine dell'idea del prodotto, considerando fattori come la qualità e la provenienza delle

³⁰ Philippe Colmant. (2024, July 10). Branding and Marketing Strategies in Italy. Retrieved April 28, 2025, from Monticelli Cashmere website: <https://monticellicashmere.com/blogs/news/branding-and-marketing-strategies-in-italy?srsId=AfmBOopud60F4cLTFcV-NhfU-RUH8vrON0kSkAuXd2OPkjBKIQ0QXyoV>

materie prime, che seppur difficili da riconoscere per il consumatore, possono dare all'azienda un vantaggio. Il nome e il brand sono spesso il vero gancio per riconoscere l'italianità, nel caso di specie, o comunque lo sfruttamento del cd. *italian sounding*, che porta il consumatore ad associare l'azienda a quel determinato Paese. Processo che si perfeziona nel momento in cui l'azienda, e il brand, è capace di raccontare sé stessa e il proprio *know-how*, certificandone il processo produttivo³¹.

³¹ ibidem

2. L'INTERNAZIONALIZZAZIONE DEL MADE IN ITALY

2.1 Strategie di internazionalizzazione delle imprese italiane

Il processo di internazionalizzazione è diventato negli anni una leva strategica imprescindibile per la competitività delle imprese italiane. Tale fenomeno, partito dalle grandi multinazionali, si è esteso alle piccole e medie imprese (PMI), le quali costituiscono il 95,13% del totale, e sono responsabili, da sole, del 41% dell'intero fatturato generato in Italia, del 33% dell'insieme degli occupati del settore privato e del 38% del valore aggiunto del Paese³².

L'internazionalizzazione permette alle imprese di accedere a nuovi mercati, diversificare i rischi, beneficiare di economie di scala e confrontarsi con i competitors globali, migliorando la propria innovazione. Tra le modalità tipiche si annoverano oltre alle esportazioni, anche *joint-venture* (JV) e *franchising*, che consentono un radicamento strutturale nei mercati esteri, la condivisione di know-how e la costruzione di network globali.

³² Rorato, C. (2020, March 18). *PMI: significato, numeri e innovazione delle Piccole e Medie Imprese*. Osservatori Digital Innovation Del Politecnico Di Milano.
<https://www.osservatori.net/blog/innovazione-digitale-nelle-pmi/pmi-significato-numeri-innovazione/>

Le imprese internazionalizzano per ottenere vantaggi competitivi sostenibili, attraverso la configurazione ottimale della catena del valore a livello globale³³.

Il *framework OLI* ben sottolinea l'importanza dell'orientare le scelte strategiche di ingresso nei mercati esteri, in particolare delle *ownership advantages*, dei *location advantages* e dei *internazionalization advantages*. Le PMI italiane, pur disponendo di *ownership advantages* legati a qualità, design e innovazione incrementale, tendono comunque a privilegiare modalità meno impegnative in termini di investimento "diretto", come l'esportazione e i contratti di franchising, piuttosto che il *Foreign Direct Investment (FDI)* puro³⁴.

Le Joint-Venture rappresentano una ricorrente modalità di internazionalizzazione, sono accordi di cooperazione societaria tra imprese di diversi Paesi, finalizzati alla creazione di un'entità autonoma per la gestione congiunta del business. Possono risultare particolarmente efficaci nei mercati con barriere culturali, istituzionali o

³³ Porter, M. E. (1986). Changing Patterns of International Competition. *California Management Review*, 28(2), 9–40.

<https://doi.org/10.2307/41165182>

³⁴ Dunning, J. H. (2000). The Eclectic Paradigm as an Envelope for Economic and Business Theories of MNE Activity. *International Business Review*, 9(2), 163–190.

[https://doi.org/10.1016/S0969-5931\(99\)00035-9](https://doi.org/10.1016/S0969-5931(99)00035-9)

normative, in quanto consentono di praticare il cd. *risk-sharing* su investimenti e know-how con i partner locali³⁵.

Per le imprese italiane, le Joint-Venture possono rivelarsi strategiche in contesti come il mercato Asiatico, dove la conoscenza del mercato e delle relazioni istituzionali risulta essere fondamentale per il successo della strategia. Esempio fu il caso di Pirelli, che fece il suo ingresso nel 2015 in ChemChina, gigante statale della chimica cinese, che si propose come nuovo socio industriale e finanziario. Il Gruppo cinese acquisì una quota di maggioranza relativa tramite una nuova società veicolo (Marco Polo International Italy), acquistando inizialmente il 26,2% da Camfin (la holding di Tronchetti Provera) e lanciando un'Opa che valutò l'intera operazione circa 7,7 miliardi di dollari.

Negli anni successivi, ChemChina si fuse con Sinochem, altro colosso statale cinese, creando un gigante della chimica globale. Nel 2021, Sinochem è diventato l'azionista di riferimento di Pirelli, mentre Camfin ha mantenuto una quota intorno al 14-26%. Però negli anni successivi la presenza cinese in Pirelli è diventata oggetto di crescente attenzione politica, sia in Italia che a livello europeo. Tramite la

³⁵ Beamish, P. W., & Lupton, N. C. (2009). Managing Joint Ventures. *Academy of Management Perspectives*, 23(2), 75–94.

<https://doi.org/10.5465/amp.2009.39985542>

normativa sul golden power, le Autorità italiane hanno imposto che i soci cinesi devono garantire piena autonomia a Pirelli nelle decisioni strategiche e operative, vietando ingerenze dirette da parte del gruppo Sinochem, giungendo così alla decisione unilaterale di divorzio del 18 aprile 2025³⁶.

Il *franchising* è una modalità di internazionalizzazione tipica dei settori retail, servizi e food&beverage. Permette di replicare un formato di successo in contesti esteri, trasferendo conoscenze di brand e know-how ai *franchisee* locali, che sostengono la maggior parte degli investimenti³⁷. Lo scorso anno il sistema del franchising ha segnato un giro d'affari di 35,8 miliardi con +5,4% sull'anno precedente, secondo i numeri del Rapporto Assofranchising Italia 2025 il modello si conferma come solido in un contesto caratterizzato da incertezze, con una crescita dei punti vendita, degli occupati e del fatturato³⁸.

³⁶ Latorre, M. (2025, April 28). *Finisce l'era della partecipazione cinese in Pirelli - TrasportoEuropa*. *TrasportoEuropa*.

<https://www.trasportoeuropa.it/notizie/mercato/finisce-lera-della-partecipazione-cinese-in-pirelli/>

³⁷ Combs, J. G., Ketchen Jr, D. J., & Short, J. C. (2011). Franchising Research: Major Milestones, New Directions, and Its Future Within Entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35(3), 413–425.

<https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2011.00443.x>

³⁸ Netti, E. (2025, June 25). *Nel 2024 il franchising cresce ma rallenta la sua corsa*. *Il Sole 24 ORE*.

<https://www.ilsole24ore.com/art/nel-2024-franchising-cresce-ma-rallenta-sua-corsa-AHFqN7NB>

Le imprese possono crescere oltre i confini nazionali anche mediante strategie finanziarie e operative complesse come fusioni e acquisizioni.

Le Mergers & Acquisition (M&A) rappresentano una delle principali modalità di ingresso, attraverso l'acquisizione di un'impresa estera, o la fusione con questa, nei mercati internazionali. Permette di beneficiare di risorse strategiche locali, canali distributivi consolidati, conoscenze istituzionali e culturali.

Le fusioni transfrontaliere mirano ad aumentare il valore o l'utilità percepita dalla direzione dell'azienda acquirente, motivate da sinergie e vantaggi competitivi, come efficienza produttiva o acquisizione di potere di mercato. Fattore chiave è la differenza di valutazione tra paesi, infatti le imprese di nazioni con mercati azionari in crescita, o con valute apprezzate e alti rapporti *market-to-book*³⁹ tendono ad acquisire imprese in economie più deboli. Questo è spiegato principalmente da un "effetto ricchezza", dove un costo del capitale inferiore rende le acquisizioni più attraenti, non da puro arbitraggio finanziario. Inoltre, fattori di governance migliori nel paese acquirente possono favorire la

³⁹Rapporto tra valore di mercato e valore contabile del patrimonio netto.

fusione, così come la prossimità geografica indica sinergie e affinità culturali⁴⁰.

Il marchio italiano “Prysmian”, leader mondiale nella produzione, fornitura e progettazione di sistemi in cavo e accessori per la telecomunicazione e l’energia, nel 2017 annunciò la fusione con l’impresa americana “General Cable” per un valore di circa 3 miliardi di euro, incluse passività e debiti. Il CEO di Prysmian definì l’accordo come un’opportunità unica di creazione del valore per gli azionisti e i consumatori⁴¹.

Tuttavia, circa il 50-70% delle operazioni di fusione e acquisizione non è capace di generare il valore atteso, questo a causa di problemi di integrazione culturale, differenze di sistemi manageriali, o più comunemente, di resistenza al cambiamento⁴².

Ultima modalità di internazionalizzazione diretta, particolarmente diffusa in Cina e nei mercati emergenti asiatici, è la *Wholly Foreign-Owned Enterprises* (WFOE). Si tratta sostanzialmente di società

⁴⁰ EREL, I., LIAO, R. C., & WEISBACH, M. S. (2012). Determinants of Cross-Border Mergers and Acquisitions. *The Journal of Finance*, 67(3), 1045–1082. <http://www.jstor.org/stable/23261333>

⁴¹ Prysmian. (2023, December 22). *Prysmian to acquire General Cable for \$30.00 per Share in Cash*. Prysmian Corporate; Prysmian. <https://www.prysmian.com/en/press-releases/prysmian-to-acquire-general-cable>

⁴² Weber, Y., Tarba, S. Y., & Reichel, A. (2011). A Model of the Influence of Culture on Integration Approaches and International Mergers and Acquisitions Performance. *International Studies of Management & Organization*, 41(3), 9–24. <https://www.jstor.org/stable/23032393>

interamente controllate dal capitale estero che permettono una totale autonomia gestionale, un controllo completo sul business model e la protezione della proprietà intellettuale.

Questa modalità di ingresso nei mercati esteri, spesso accostata al modello delle Joint-Ventures, offre maggiori vantaggi nei Paesi in cui l'impresa straniera ritiene prioritario tutelare il proprio know-how, a costo però di barriere all'ingresso più elevate in termini di capitali minimi richiesti e di complessità delle norme locali.

Per facilitare l'espansione delle imprese e la loro internazionalizzazione vi sono strumenti finanziari strategici volti alla raccolta del capitale, come le Initial Public Offerings (IPO).

Le IPO rendono possibile alle aziende di accedere ai capitali di rischio non diluitivi rispetto al debito, aumentare la propria visibilità e reputazione internazionale e di conseguenza essere capaci di attrarre talenti e partnership globali⁴³. La quotazione su AIM, *Alternative Investment Market*, e l'accesso al capitale di rischio rappresentano la vera alternativa al debito per patrimonializzare le PMI italiane che esprimono il 92% delle aziende nazionali secondo la fonte OCSE

⁴³ Ritter, J. R. (1998). Initial public offerings. *University of Florida*, 2(1), 5–30.
https://www.researchgate.net/publication/284772074_Initial_public_offerings#fullTextFileContent

ancora poco rappresentate sul listino. AIM Italia, per sua natura slegato da logiche di perdita di controllo aziendale o dalla possibile ingerenza nella governance da parte degli investitori istituzionali, rappresenta una modalità nuova ed efficace per crescere e migliorare tutte le ratio finanziari permettendo di accedere, più rafforzati, a svariate forme di nuova finanza⁴⁴.

Le IPO comportano tuttavia rischi di volatilità del titolo, elevati costi di compliance e un cambiamento nella governance aziendale che può ridurre l'autonomia decisionale⁴⁵.

2.2 Sfide e opportunità dei mercati esteri

Nella presa di decisione da parte di un'impresa di internazionalizzarsi, ampliando quindi gli orizzonti del proprio business, subentrano le necessità di confrontarsi con diverse tipologie di ostacoli, sfide strutturali ed opportunità competitive.

Infatti, si può dire che insieme convivano sia gli effetti della globalizzazione, quindi l'amplificazione degli spazi di crescita e

⁴⁴ IR Top Consulting. (2020). *Guida IPO su AIM Italia*.

<https://www.osservatorio-ecm.com/wp-content/uploads/2020/07/GUIDA-IPO-LUGLIO-2020.pdf>

⁴⁵ Pagano, M., Panetta, F., & Zingales, L. (1998). Why Do Companies Go Public? An Empirical Analysis. *The Journal of Finance*, 53(1), 27–64.

<https://www.jstor.org/stable/117434>

diversificazione a disposizione delle aziende italiane, sia dall'altro l'emergere di nuovi protezionismi, complessità regolatorie e *bias percettivi*, che impongono un approccio strategico integrato.

Tra le sfide che le aziende italiane che vogliono espandersi nei mercati esteri sono ricorrenti le barriere all'ingresso, che possono essere catalogate in barriere tariffarie e barriere non tariffarie.

Le barriere tariffarie, anche comunemente note come dazi doganali, sono delle imposte che vengono apposte sui beni importati da un Paese estero e spesso rappresentano una delle sfide più immediate per le imprese esportatrici. Secondo l'ultimo report della World Trade Organization del 2024, condotto sull'analisi dei *tariff profiles* nelle varie economie mondiali, è stata rilevata un'aliquota media globale applicata sui beni manifatturieri intorno all'8%, mentre settori come l'agroalimentare scontano dazi decisamente più elevati⁴⁶.

⁴⁶ WTO. (2024). *World Tariff Profiles 2024 Tariffs on critical minerals in the electric vehicle value chain SPECIAL TOPIC*.

https://www.wto.org/english/res_e/booksp_e/world_tariff_profiles24_e.pdf

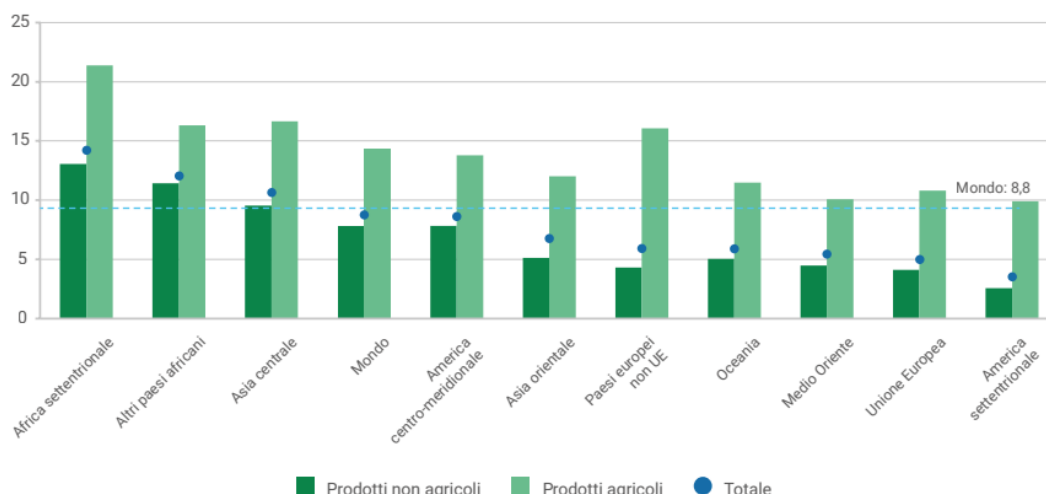


Tavola 2.2 – *Dazi applicati, per aree geografiche e gruppi di prodotti*
(ICE, 2025)

Misure come le tariffe doganali sono comportano un effetto diretto sulla competitività dei prezzi dei prodotti italiani, conseguentemente le imprese vedono compressi i margini di profitto e devono sviluppare strategie di riallocazione efficaci nella supply chain in modo da mantenere l’attrattività dei loro prodotti sul mercato.

Le prospettive rimangono spesso volatili durante le trattative diplomatiche per la negoziazione dei dazi, questo richiede che le imprese sviluppino strategie a breve e lungo termine per arginare l’incertezza, pur perseguendo l’obiettivo. Le imprese di fornitura richiedono di un approccio lungimirante ed agile, spesso vengono adottate operazioni di *nearshoring*.

Tuttavia, nonostante l'ambiente turbolento, l'adozione di strategie proattive può aprire a nuove opportunità di crescita e vantaggi competitivi. Nel breve termine, le imprese necessitano di rimanere agili, mantenendo una capacità flessibile per soddisfare la domanda fluttuante e, contemporaneamente, sviluppando solide capacità di pianificazione degli scenari per prepararsi ad ulteriori modifiche tariffarie.

Invece, nel più lungo termine, le imprese devono riesaminare la loro posizione sul mercato, spostando la produzione e l'approvvigionamento verso nuovi Paesi e rotte commerciali⁴⁷.

	Where to Play	How to Win	
Near-term	Provide customers flexibility such as short-term warehousing, flexible capacity	Build scenario-planning capabilities to stay "future proofed" against uncertainty	Protect rates while differentiating via product to meet changing customer needs
Long-term	Reassess "where to play"—follow customers as they shift trade lanes and commodities	Strategic cost management to remain profitable in a volatile environment	Use dynamic pricing to capture margin upside opportunities
	Expand "value-add services" such as customs brokerage and product classifications	Build dynamic asset allocation capabilities to respond quickly as market conditions change	Use automation and AI to manage labor effectively and enhance service quality

Tavola 2.3 – *Moves That Logistic Companies can make in response to Trade Tariffs (BCG, 2025)*

Le barriere non tariffarie costituiscono un ulteriore ostacolo rilevante,

⁴⁷ Schaar, D., Mattson, M., Escudero, R. G., & Halliday, K. (2025, July). *How Logistics Companies Can Navigate Tariffs to Gain Competitive Advantage*. BCG Global. <https://www.bcg.com/publications/2025/how-logistics-companies-can-navigate-tariffs>

sono costituite da un certo numero di accordi che tratta di varie questioni burocratiche o giuridiche che potrebbero comportare ostacoli al commercio. L'accordo sulle licenze di importazione è un esempio di barriera non tariffaria, queste necessitano di essere semplici, trasparenti e prevedibili. Richiede che i governi pubblichino sufficienti informazioni affinché i commercianti sappiano come e perché vengano concesse le licenze.

Le norme per la valutazione in dogana delle merci operano in un sistema conforme alle realtà commerciali e che proibisce l'uso di valori doganali arbitrari o fittizi. Vi sono poi le ispezioni prima delle spedizioni utilizzate dai governi dei Paesi in via di sviluppo per salvaguardare gli interessi finanziari nazionali, così da impedire possibili fughe di capitali, frodi commerciali o l'evasione dei dazi doganali. Ultime sono le misure di investimento e norme di origine, le prime riconoscono che certe misure possono limitare e distorcere il commercio, e affermano che nessun membro dell'accordo deve applicare misure che discriminino i prodotti stranieri, mentre le seconde richiedono che le norme di origine siano trasparenti e, che non abbiano effetti restrittivi, distorsivi o perturbatori sul commercio internazionale⁴⁸.

⁴⁸ WTO. (2024b). *WTO | Understanding the WTO - Non-tariff barriers: red tape, etc.*
Www.wto.org. https://www.wto.org/english/thewto_e/whatis_e/tif_e/agrm9_e.htm

Gli indicatori OCSE sulle restrizioni al commercio di servizi mostrano come, tra il 2015 e il 2024, sia cambiato il grado di apertura dei mercati di varie economie, e complessivamente si segnala uno scarso progresso delle politiche di liberalizzazione degli scambi.

Vi sono differenze significative tra paesi, si registra una tendenziale maggiore apertura nei casi di Brasile, Cina e Indonesia, così come però si osserva un aumento significativo delle restrizioni in Russia, Polonia ed un peggioramento dell'indicatore in paesi come Germania, Irlanda, Sudafrica, Svezia e Ungheria.

Figura 1.20 - Indici di restrizione agli scambi digitali di servizi, per paesi ⁽¹⁾

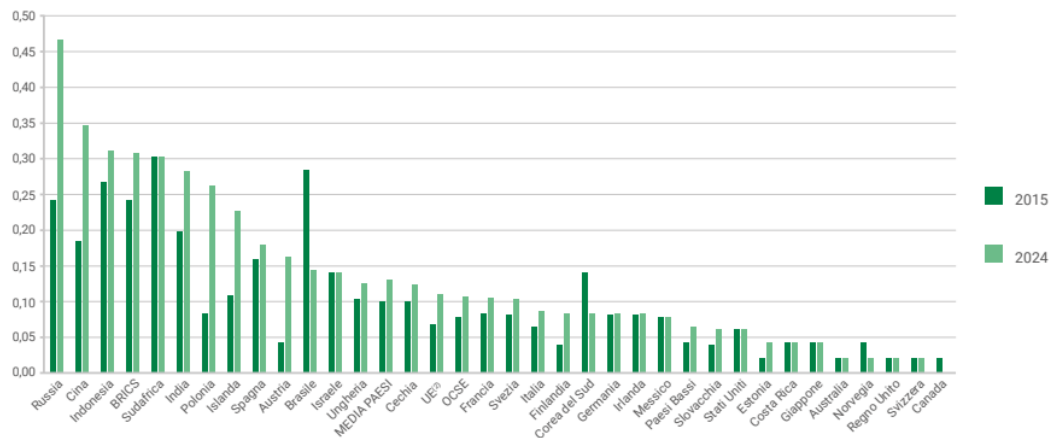


Tavola 2.4 – Indici di restrizione agli scambi digitali di servizi, per paesi (ICE, 2025)

Nel quadro generale delle barriere all'ingresso, il fenomeno dell'*Halo Effect* si configura come una potente leva per l'internazionalizzazione delle imprese italiane. Convien prima introdurre il concetto di *bias*

cognitivo, ovvero la marcata tendenza a valutare una persona, un prodotto o una nazione in un tratto specifico, piuttosto che adottare un giudizio indipendente di quel tratto⁴⁹.

L'Halo Effect si manifesta quindi, quando una caratteristica, tendenzialmente positiva, di un brand o di un Paese d'origine influenza globalmente la percezione di tutte le altre caratteristiche. Il Made in Italy è un caso emblematico di applicazione di Halo Effect, in quanto la percezione consolidata della qualità artigianale, piuttosto che la creatività culturale italiana, in quanto uniche e difficilmente replicabili dai competitor internazionali, giustificano un premium price sui prodotti nazionali.

Se le valutazioni dei singoli attributi di un prodotto sono influenzate dall'atteggiamento generale di una persona verso il prodotto, allora le valutazioni degli attributi individuali possono essere analogamente distorte. Tale distorsione può portare a conclusioni fuorvianti sul posizionamento competitivo e a decisioni errate in merito a modifiche o strategie di prodotto. Il concetto di brand equity ha molto in comune con l'Halo Effect e, sebbene le definizioni di brand equity varino, una visione

⁴⁹ Thorndike, E. L. (1920). A constant error in psychological ratings. *Journal of Applied Psychology*, 4(1), 25–29.

<https://doi.org/10.1037/h0071663>

comunemente accettata è che la brand equity rappresenta il valore, per un consumatore, di un prodotto, al di là di quello che risulterebbe per un prodotto altrimenti identico senza il nome del marchio. In altre parole, la brand equity rappresenta il grado in cui il nome di un marchio da solo contribuisce al valore dell'offerta, dal punto di vista del consumatore⁵⁰.

Tuttavia, un'eccessiva dipendenza dall'Halo Effect potrebbe indurre in un *bias strategico*, in quanto la performance percepita potrebbe non corrispondere agli indicatori oggettivi di efficacia aziendale, aumentando le possibilità di rischio reputazionale in caso di crisi di prodotto o violazione etica⁵¹.

Sicuramente, in un contesto globale dominato da instabilità geopolitica, che comporta l'adozione crescente di tariffe doganali e una crescente complessità regolatoria, le imprese italiane devono sviluppare un approccio strategico che sia capace di trasformare le barriere in leve di innovazione organizzativa e le percezioni positive in capitale reputazionale, costruendo un posizionamento differenziato, sostenibile e flessibile nel breve e lungo periodo.

⁵⁰ Leuthesser, L., Kohli, C. S., & Harich, K. R. (1995). Brand equity: the halo effect measure. *European Journal of Marketing*, 29(4), 57–66. <https://doi.org/10.1108/03090569510086657>

⁵¹ Rosenzweig, P. (2007). Misunderstanding the Nature of Company Performance: The Halo Effect and other Business Delusions. *California Management Review*, 49(4), 6–20. <https://doi.org/10.2307/41166403>

3. ANALISI COMPARATIVA DEI MERCATI: CINA VS USA

L'obiettivo di questo capitolo è di condurre un'analisi su come la risorsa del Made in Italy, considerata in ottica di risorsa Nation Branding, si introduce e produce risultati in contesti molto diversi tra loro, che nel caso di specie sono il mercato cinese ed il mercato statunitense.

La scelta dei due Paesi risponde alla volontà personale di effettuare un approfondimento su delle dinamiche diventate familiari grazie ad esperienze di vissuto, le quali si allineano in maniera coerente con le finalità di descrivere un fenomeno come il Nation Branding applicato in due contesti opposti e contrastanti, per poterne delineare particolarità, caratteristiche e informazioni utili per i manager delle imprese esportatrici del Made in Italy.

Il capitolo è articolato in maniera tale da poter permettere di prendere prima familiarità con quelle che sono le tipicità dei due mercati nei primi due paragrafi. Ciò avviene grazie ad un approccio di '*comparative case analysis*'⁵², in cui si effettua dapprima un'analisi indipendente dei casi, '*within-case*'⁵³, per poi procedere con una comparazione tra casi volta a

⁵² *Comparative Case Study - an overview* | ScienceDirect Topics. (n.d.).

www.sciencedirect.com.

<https://www.sciencedirect.com/topics/computer-science/comparative-case-study>

⁵³ Mills, A., Durepos, G., & Wiebe, E. (2010). Encyclopedia of Case Study Research. *Encyclopedia of Case Study Research*.

<https://doi.org/10.4135/9781412957397>

evidenziare affinità o divergenze tra i due contesti come la cultura del consumo influisce sulla strategia del brand, o in che modo le barriere normative divergono nei due paesi.

La raccolta dei dati, utilizzati nel corso della ricerca e dell'analisi per la costruzione del discorso e per una migliore comprensione del contesto reale, è stata effettuata usufruendo del lavoro svolto da istituti statistici, report il più possibile aggiornati di aziende di consulenza, organizzazioni internazionali e forum di economia.

L'analisi relativa alla Cina si concentra sulla rapida ascesa del Paese a livello economico, l'importanza strategica nel settore del lusso e la percezione dei prodotti italiani, discutendo inoltre delle sfide per le imprese importatrici di tali prodotti, in un contesto normativo e competitivo complesso.

L'indagine condotta sugli Stati Uniti vuole invece evidenziare come questi sia già una consolidata destinazione per l'export italiano, sia nel settore del premium sia nell'emergere di nuove opportunità nel comparto manifatturiero e tecnologico. Si presta particolare attenzione alla struttura organizzativa delle reti commerciali e alle principali barriere di accesso, in termini doganali e regolamentari.

Lo scopo del confronto consente non soltanto di delineare i tratti tipici di ciascuno dei mercati, offrendone una descrizione articolata e contestualizzata, portando così alla luce i pattern che le due realtà condividono, ma anche configurazioni uniche o divergenti.

Inoltre, l'analisi comparativa mira a trarre conclusioni teoriche basate su evidenze concrete, traendo da queste indicazioni operative di cui le imprese italiane possono usufruire per delineare e sviluppare strategie mirate e flessibili nei due contesti, adattando la propria offerta alle specificità culturali, economiche e istituzionali di Cina e Stati Uniti.

3.1 Il mercato cinese

3.1.1 L'ascesa della Cina

È ormai consolidata l'opinione che la Cina rappresenti oggi uno dei mercati più rilevanti a livello globale, per alcuni addirittura destinato a sostituire quello che è stato per decenni il ruolo coperto dal rivale geopolitico, gli Stati Uniti d'America.

La Cina ha raggiunto tale rilevanza globale grazie a un percorso di sviluppo economico straordinario, la sua rapida trasformazione nel diventare la seconda più grande economia mondiale è inevitabilmente da attribuire al suo modello di crescita guidato dagli investimenti. Questi investimenti sono stati finanziati da elevati livelli di risparmio interno derivanti da una serie di politiche governative.

Tali risparmi sono stati incanalati in un sistema finanziario che ha fornito prestiti altamente sovvenzionati per investimenti infrastrutturali, manifatturieri e immobiliari. Di conseguenza, la Cina ha raggiunto alti tassi di crescita economica aumentando il suo livello di investimenti più rapidamente rispetto alla maggior parte degli altri paesi ad un livello simile di sviluppo (Tabella 3.1).

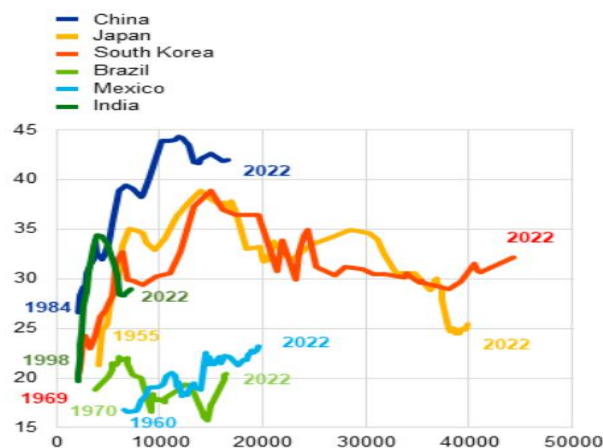


Tabella 3.1 – Investimenti per fase di sviluppo (ECB, 2024)

Sebbene gli investimenti mantengano il maggior *driver* di crescita del Paese, crescendo negli anni fino al 47%, nel corso del tempo, gli alti tassi di investimento si confrontano con tassi di rendimento decrescenti. Nonostante i tassi di investimento già elevati, il governo cinese ha proceduto a due ulteriori ondate di investimenti dopo la crisi finanziaria globale (Tabella 3.2).

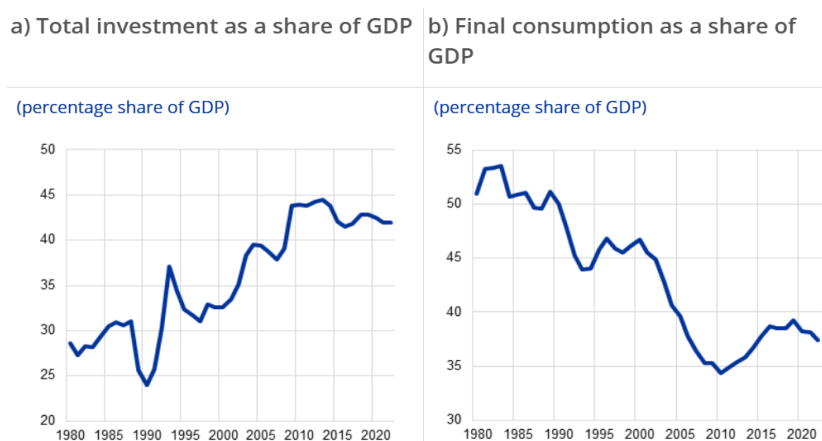


Tabella 3.2 - Andamento a lungo termine delle componenti della produzione cinese (ECB, 2024)

I fattori ciclici della domanda sono diventati negativi durante la pandemia, e con essa la domanda dei consumatori, in quanto l'incertezza dovuta alle restrizioni della pandemia ha portato a un aumento del risparmio precauzionale. La situazione è stata ulteriormente aggravata dalla crisi del mercato immobiliare, iniziata nel 2021 e che ha ulteriormente depresso la domanda dei consumatori, dato che la quota dominante della ricchezza delle famiglie in Cina è legata al settore immobiliare⁵⁴.

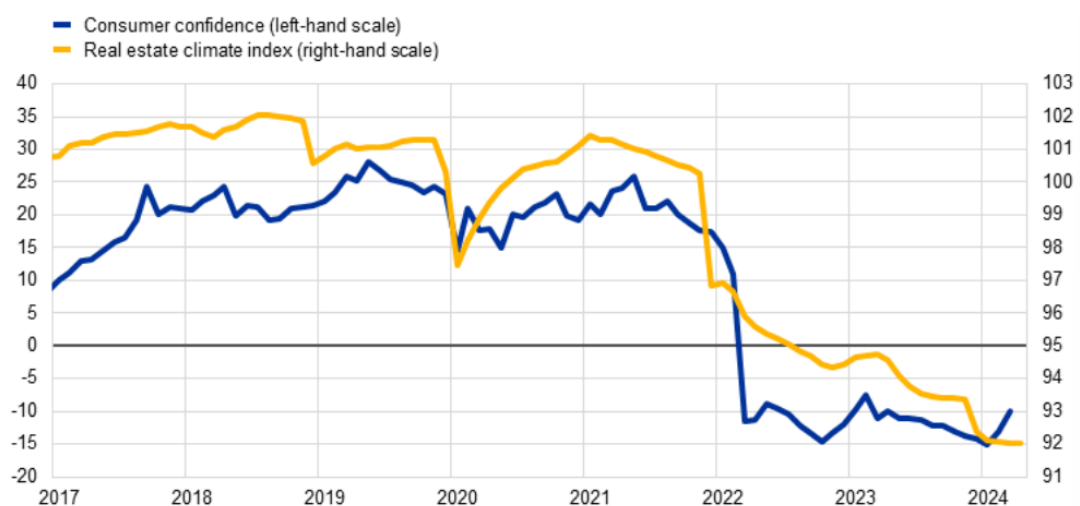


Tabella 3.3 - Fiducia dei consumatori e sviluppi nel settore immobiliare
(ECB, 2024)

⁵⁴ Al-Haschimi, A., & Spital, T. (2024). The evolution of China's growth model: challenges and long-term growth prospects. [www.ecb.europa.eu](https://www.ecb.europa.eu/press/economic-bulletin/articles/2024/html/ecb.ebart202405_01~a6318ef569.en.html), 5. https://www.ecb.europa.eu/press/economic-bulletin/articles/2024/html/ecb.ebart202405_01~a6318ef569.en.html

Il piano “Made in China 2025”, avviato nel 2015, puntava a rendere la Cina una potenza tecnologica avanzata, aumentando la produzione domestica di tecnologie strategiche, come semiconduttori, veicoli elettrici ed intelligenza artificiale. Nonostante il successo e l’avanzo ottenuto negli anni dal Governo di Pechino, sul piano interno le riforme annunciate non stanno ottenendo successo in ottica di consumi, mentre sul piano esterno aumenta la dominanza dei mercati in funzione di un eccesso di capacità produttiva in settori ad alto valore aggiunto⁵⁵.

3.1.2 Il mercato del lusso in Cina e la percezione del Made in Italy

Nel comparto del lusso, negli ultimi anni è stata proprio la Cina a pesare sui bilanci dei più grandi gruppi internazionali, la quale però, ha registrato un rallentamento dei consumi nell’ultimo biennio con un calo del 18-20%. Nel 2024, la spesa per i beni di lusso all’estero ha rappresentato il 40% della spesa totale cinese nel settore, tuttavia l’incremento non è stato sufficiente a compensare il calo delle vendite interne⁵⁶.

⁵⁵ Fasulo, F. (2025, February 10). *Cina: le prospettive economiche per il 2025* | ISPI. ISPI. <https://www.ispionline.it/it/pubblicazione/cina-le-prospettive-economiche-per-il-2025-200172>

⁵⁶ D’Ascenzo, M. (2025, January 23). *Lusso, vendite stagnanti nel 2025 per il mercato cinese*. Il Sole 24 ORE. <https://www.ilsole24ore.com/art/lusso-vendite-stagnanti-2025-il-mercato-cinese-AGuQfcTC>

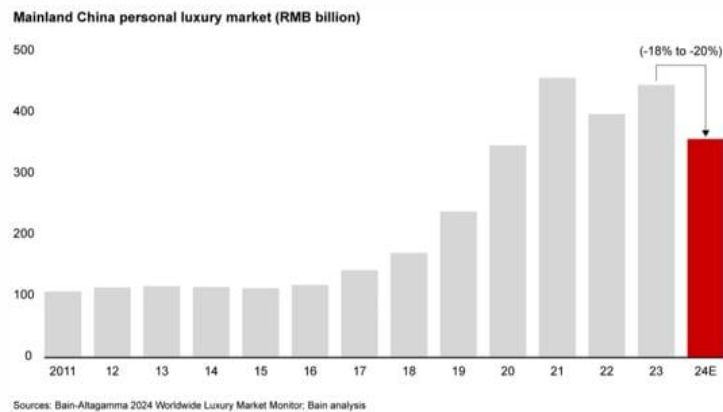


Tabella 3.4 – il mercato del lusso personale (IlSole24Ore, 2025)

Dal rapporto centenario, iniziato con la nascita della Via della Seta, tra Cina e Italia emerge chiaramente come il consumatore cinese continui a essere un amante dei prodotti Made in Italy. Secondo alcuni dati diffusi dall'ente *Italy China Council Foundation*, nel 2022 il valore dell'interscambio tra i due territori ha raggiunto i 73,9 miliardi di euro.

Per i consumatori di fascia alta si evidenzia una predilezione per prodotti di qualità, dal design ricercato e sostenibili. L'Italia si conferma nel ruolo di leader nel segmento tessile-moda, evidenziando come l'originalità e l'innovazione della manifattura vengano riconosciute e apprezzate.

Fattore di elevata rilevanza è la percezione del valore aggiunto che ha il prodotto italiano, legato alla storia, alla tradizione, alla cultura, all'artigianalità, alla sostenibilità e alla personalizzazione. Il consumatore cinese risulta essere sempre più attento alla qualità, circa il 44%, all'originalità e al significato di ciò che acquista, senza lasciarsi più

attrarre solo dal prezzo o dal marchio. Oltretutto, il consumatore cinese si differenzia dal consumatore medio globale in alcuni aspetti riguardo le caratteristiche che associa al prodotto “Made in Italy”, ovvero la sensualità, circa il 26%, e quasi un consumatore su dieci ne percepisce il rispetto del prodotto per l’ambiente⁵⁷.

Ciò nonostante, ci sono molte sfide che le aziende italiane devono intraprendere per avere successo in questo senso, come lavorare sulla comunicazione digitale dei loro prodotti, ad esempio, adattarsi alle esigenze e ai gusti del consumatore cinese, nonché ai cambiamenti di un mercato complesso. E soprattutto, puntare su ricerca e innovazione per mantenere il vantaggio competitivo e la reputazione⁵⁸.

3.1.3 Sfide e barriere del mercato cinese

Per poter operare all’interno del mercato cinese in maniera efficace ed efficiente è necessario che le imprese siano ben consapevoli delle caratteristiche e tipicità che modellano la burocrazia, le usanze e la legislatura del nuovo mercato.

Infatti, nonostante gli sforzi del governo per snellire la burocrazia, la Cina rimane un ambiente commerciale complesso e imprevedibile per le

⁵⁷ Ipsos | Be-Italy: uno sguardo sul Mondo.

⁵⁸ Maddalena, R. (2023, October 4). “La Cina continua a preferire il made in Italy. Ma le aziende italiane devono puntare su ricerca e innovazione.” Forbes Italia.

<https://forbes.it/2023/10/04/italy-china-council-foundation-mario-boselli>

imprese straniere che vi ci vogliono operare, ulteriormente complicato dalla gestione della pandemia di COVID-19.

Le misure di prevenzione per la gestione e il contenimento della pandemia hanno notevolmente diminuito la prevedibilità e aumentato i costi operativi. Inoltre, la mancanza di chiarezza normativa continua a minare la fiducia degli investitori, con procedure amministrative lunghe e opache per permessi e licenze. Molto spesso le aziende straniere lamentano che le approvazioni sono condizionate al trasferimento di tecnologia o alla ricerca e sviluppo in loco.

L'enfasi del governo sull'autosufficienza favorisce le imprese locali e le aziende statali, limitando l'accesso al mercato per beni e servizi importati da parte di imprese estere, inoltre le nuove regolamentazioni in materia di sicurezza informatica e protezione dei dati rappresentano barriere significative e costose, imponendo requisiti di archiviazione locale e trasferimenti transfrontalieri stringenti, impattando quasi tutti i settori. L'infrazione della proprietà intellettuale rimane diffusa, vi è un progressivo aumento dei costi del lavoro e una crescente concorrenza da parte di aziende domestiche sempre più competenti⁵⁹.

⁵⁹ International Trade Administration. (2023, April 7). *China - Market Challenges*. www.trade.gov.
<https://www.trade.gov/country-commercial-guides/china-market-challenges>

Negli ultimi anni, tra i consumatori cinesi si è affermata la tendenza del “*guochao*”, ovvero il desiderio di acquistare prodotti e servizi cinesi per connettersi con le radici locali e i produttori locali. Questo ha portato alla crescita significativa di attori domestici in diverse categorie.

I marchi locali hanno conquistato la maggior parte del mercato in categorie come i beni di largo consumo confezionati e l'elettronica, inclusi smartphone e apparecchiature audio-video, così come anche nei settori della bellezza e delle automotive, dove in passato dominavano i player globali, i marchi cinesi stanno guadagnando terreno, arrivando a rappresentare circa un terzo del mercato automobilistico.

Questa preferenza non si limita al *guochao*, ma è alimentata anche dalla maggiore competitività dei prodotti cinesi grazie a design accattivante, funzionalità migliorate e prestazioni superiori. Spesso i consumatori non distinguono tra marchi stranieri e nazionali.

Inoltre, i consumatori cinesi sono avidi adottatori di innovazioni digitali, con un numero crescente di anziani che accedono online. La Cina è il più grande mercato e-commerce del mondo, e oltre il 70% dei consumatori

effettua acquisti su tipologie diverse di piattaforme combinando così approcci sia online sia offline⁶⁰.

Per affrontare questo tipo di barriere e, massimizzare le opportunità, le imprese italiane stanno implementando strategie differenziate come partnership con i distributori locali, localizzazione dell'offerta, pur mantenendo il brand positioning italiano, per soddisfare le preferenze culturali specifiche, come ad esempio già opera Disney con i suoi parchi a tema.

⁶⁰ Zipser, D., Shenzhen, J., Seong, S., & Woetzel, S. (2021). *Five consumer trends shaping the next decade of growth in China*.
https://www.mckinsey.com/cn/~/_/media/mckinsey/locations/asia/greater%20china/our%20insights/five%20consumer%20trends%20shaping%20the%20next%20decade%20of%20growth%20in%20china/china%20article%20on%20redrawing%20consumer%20map%20article_11.pdf

3.2 Il mercato statunitense

3.2.1 La rilevanza strategica del mercato americano per l'Italia

Gli Stati Uniti rappresentano da ormai decenni uno dei mercati prioritari per l'export italiano, ricoprendo un ruolo particolarmente significativo e rilevante nei settori premium e del luxury.

Le caratteristiche tipicamente associate ai prodotti importati dall'Italia che i consumatori americani rivedono in questi derivano da un'idea più generale di passione, creatività e ricerca del minimo dettaglio. Non a caso, circa il 46% dei consumatori medi americani associa al prodotto "Made in Italy" caratteristiche di qualità, il 35% caratteristiche di gusto e il 34% caratteristiche di bellezza. Ciò che ne conviene da queste considerazioni, e percezioni, del consumo di prodotti italiani è che il consumatore americano è in linea con quello che è il *sentiment* del consumatore, più genericamente, globale⁶¹.

Il "Made in Italy" negli Stati Uniti sta vivendo una trasformazione profonda e strategica, superando l'immagine ormai consolidata dai consumatori, abituati a pensarlo in termini di eccellenza nel lusso, nella moda e nell'agroalimentare.

⁶¹ Ipsos | Be-Italy: uno sguardo sul Mondo.

Sebbene storicamente le esportazioni italiane fossero associate prevalentemente a beni di consumo come pelletteria, vino e alta moda, i dati più recenti delineano un radicale mutamento nel panorama commerciale transatlantico.

Infatti, si sta assistendo a una vera e propria "rivoluzione silenziosa" nelle esportazioni manifatturiere italiane verso gli USA. Si registra un notevole e duraturo incremento in settori chiave quali macchinari, componenti automobilistici e apparecchiature elettriche. Tra il 2021 e il 2022, queste esportazioni sono cresciute di quasi il 27% in termini reali, con un'ulteriore espansione del 16% nel primo trimestre dell'anno successivo. Questo posiziona l'Italia come un fornitore sempre più essenziale e affidabile di beni intermedi e strumentali per l'industria statunitense.

I principali motori di questa crescita sono i macchinari industriali e gli apparecchi meccanici, che hanno raggiunto circa un valore di 11,4 miliardi di euro di esportazioni nel 2022. A questi seguono il settore automobilistico con 4,6 miliardi di euro (+39%) e i macchinari e apparecchiature elettriche con 2,7 miliardi di euro (+41%). Complessivamente, questi tre comparti hanno generato quasi 19 miliardi

di euro di esportazioni nel 2022, mantenendo un solido slancio anche nel 2023.

Tale dinamica è fortemente influenzata dal contesto geopolitico, in particolare dalle tensioni commerciali tra Stati Uniti e Cina, che hanno spinto gli importatori americani a diversificare le proprie catene di approvvigionamento. L'Italia, in questo scenario, si è affermata come un'alternativa di grande interesse grazie alla sua qualità, affidabilità e allineamento geopolitico. La sua posizione è rafforzata dal ruolo di nazione membro dell'Unione Europea, tecnologicamente avanzata e politicamente stabile.

L'adozione di programmi di investimento nella trasformazione digitale, come il Piano Transizione 4.0, e costi del lavoro competitivi rispetto ad altri paesi, hanno ulteriormente consolidato questa posizione⁶².

3.2.2 I canali di distribuzione nel mercato americano

Le aziende italiane che desiderano esportare negli USA possono usufruire di principalmente tre tipologie di figure strategiche.

La prima figura, spesso considerata come più accessibile, è quella dell'agente/rappresentante. È considerata ideale per quelle aziende che

⁶² Italian Trade Agency. (2025). *ITALY'S MANUFACTURING EXPORTS TO THE UNITED STATES: A STRATEGIC SHIFT IN GLOBAL*. [Www.ice.it](http://www.ice.it).
<https://www.ice.it/it/news/notizie-dal-mondo/287011>

cercano di entrare nel mercato statunitense con meno vincoli e che risulta essere più economica in termini di investimento iniziale. Tuttavia, è una strategia che può presentare volatilità in alcuni settori e non garantisce il successo.

La seconda figura è il distributore, questa possiede una propria rete di vendita per promuovere e distribuire il prodotto nel territorio. L'adozione di un distributore può comportare un contributo da pagare per le spese di promozione e di gestione del prodotto, risultando quindi più onerosa rispetto all'agente.

Infine, l'importatore rappresenta un'altra modalità molto diffusa per esportare negli Stati Uniti e accedere al mercato locale. L'importatore acquista direttamente la merce, ne gestisce l'inventario e la rivende. Analogamente ai distributori, sebbene sia una soluzione efficace, richiede tempi e costi iniziali più elevati, poiché l'importatore deve investire maggiormente nell'azienda esportatrice, rendendo la fase di avvio della collaborazione più complessa. La scelta dell'importatore è cruciale e deve considerare aspetti quali la sua posizione e copertura

territoriale, gli anni di operatività, i margini applicati, gli altri prodotti importati e il tipo di clientela⁶³.

Gli Stati Uniti rappresentano il più grande mercato individuale per i beni di lusso Made in Italy in Nord America, sostenuto dalla presenza di consumatori facoltosi e da una rete di distribuzione ben consolidata. Il mercato dei beni di lusso italiani si avvale principalmente di quattro tipologie di canali di distribuzione.

I negozi monomarca, *single brand stores*, ovvero boutique esclusive dedicate a un marchio di lusso specifico. Questi negozi permettono ai brand italiani di presentare la propria identità e la propria offerta in un ambiente controllato, garantendo un'esperienza cliente distintiva e la piena espressione del patrimonio del marchio.

I negozi multimarca, *multi-brand stores*, comprendono grandi magazzini e rivenditori specializzati che offrono una vasta gamma di marchi di lusso. Permettono ai prodotti italiani di raggiungere una clientela più ampia, beneficiando della visibilità e del traffico generato da questi punti vendita consolidati.

⁶³ American Chamber of Commerce in Italy. (2025, July 13). *AmCham*. AmCham Italy. <https://www.amcham.it/en/doing-business-in-us>

Terza tipologia sono i negozi online, *online stores*, quindi piattaforme e-commerce dedicate alla vendita di beni di lusso. La digitalizzazione e l'e-commerce sono tendenze chiave nel mercato del lusso, con i marchi che investono ingenti somme in piattaforme online e sfruttano i social media per il marketing e *l'engagement* dei clienti. Questo canale permette un accesso facile e globale ai beni di lusso italiani da qualsiasi parte del mondo.

Infine, vi sono tutti gli altri canali di distribuzione, come per esempio il travel retail, ovvero le vendite nei negozi di viaggio, quelli aeroportuali, le vendite private e i negozi duty-free. Questi canali sono particolarmente importanti, soprattutto considerando l'aumento del turismo globale che contribuisce alla popolarità dei beni di lusso italiani, poiché i turisti cercano esperienze uniche e autentiche durante i loro viaggi.

Nonostante la crescente importanza dei canali digitali, il mercato è caratterizzato anche da una robusta penetrazione dei canali di vendita al dettaglio offline, il che sottolinea la continua rilevanza dei punti vendita fisici per l'esperienza del lusso⁶⁴.

⁶⁴ Italia Forecast. (2025, January 3). *Italian Luxury Goods Market Charting Growth Trajectories: Analysis and Forecasts 2025-2033*. Datainsightsmarket.com.
<https://www.datainsightsmarket.com/reports/italian-luxury-goods-market-4507#summary>

3.2.3 Sfide locali e barriere di ingresso

Il mercato statunitense ricopre la sesta posizione nella classifica “*Ease of Doing Business*”, la quale certifica come il Paese offra un ambiente normativo favorevole alla gestione di un’impresa commerciale⁶⁵.

Ciononostante, per alcune imprese operare negli Stati Uniti può apparire complesso, molte imprese europee sono già attive sul mercato statunitense e fanno i conti con diverse pratiche regolamentarie e burocratiche. Le imprese UE esportatrici negli Stati Uniti sono più di 164.000, di cui circa 93.000 sono aziende di piccola e media dimensione⁶⁶.

Le formalità doganali e fiscali possono essere un ostacolo non indifferente, le autorità verificano se le merci devono essere accompagnate da documenti integrativi per entrare negli Stati Uniti o se vigono restrizioni particolari.

A seconda delle merci potrebbe essere necessario soddisfare determinati standard tecnici o obblighi di etichettatura, o anche richiedere licenze o permessi specifici. è il caso, di solito, per gli alimenti, i farmaci,

⁶⁵ World Bank. (2024). *Ease of Doing Business Rankings*. The World Bank.
<https://archive.doingbusiness.org/en/rankings>

⁶⁶ European Commission. (2022). *EU trade relations with United States*.
Policy.trade.ec.europa.eu; European Commission.
https://policy.trade.ec.europa.eu/eu-trade-relationships-country-and-region/countries-and-regions/united-states_en

l'abbigliamento, gli apparecchi elettronici, per i quali è necessario approfondire i criteri imposti dalla *US Customs and Border Protection*⁶⁷.

Inoltre, è necessario sottolineare che, almeno in primo luogo, l'imposizione dei dazi proposti da Donald Trump sulle importazioni potrebbe apparire come una minaccia per le economie italiana ed europea. Tuttavia, cambiando prospettiva ed effettuando un'analisi più approfondita ne fuoriesce che questa politica potrebbe aprire nuove opportunità di consolidamento e crescita per le imprese italiane ed europee, trasformando una sfida in una leva strategica.

Infatti, uno dei possibili effetti positivi della politica di Trump potrebbe essere quello di spingere, quasi forzatamente, le aziende italiane a cercare maggiore solidità attraverso fusioni e acquisizioni in modo da affrontare meglio gli investimenti nel mercato americano, sempre più competitivo e regolamentato.

Le aziende italiane potrebbero essere quindi stimolate a unirsi, creando gruppi più grandi e strutturati in grado di sostenere i costi legati ai dazi e di beneficiare delle economie di scala. Questo processo di consolidamento potrebbe rafforzare il posizionamento delle imprese

⁶⁷ FedEx. (2025). *Esportare negli Stati Uniti: cinque sfide e come affrontarle* | FedEx Italia.

Fedex.com.

<https://www.fedex.com/it-it/campaign/small-business-hub/trends-and-insights/exporting-to-usa.html>

italiane nei settori strategici, come il food, fashion, furniture (FFF), ma anche in ambiti ad alto valore aggiunto come l'automazione, la robotica e la tecnologia avanzata.

I consumatori americani, i quali sono attratti dall'eccellenza del Made in Italy, tendono ad essere meno sensibili al prezzo quando si tratta di prodotti di qualità superiore. La domanda per i prodotti italiani di fascia alta è quindi spesso anelastica, il che significa che un aumento dei prezzi dovuto ai dazi potrebbe non ridurre significativamente la richiesta⁶⁸.

⁶⁸ Econopoly. (2025, January 9). *Blog | I dazi di Trump e il Made in Italy negli Usa: effetto paradosso?* Econopoly.
<https://www.econopoly.ilsole24ore.com/2025/01/09/trump-dazi-made-italy-paradosso/>

3.3 Confronto tra i due mercati: Cina e Stati Uniti

3.3.1 Differenze culturali nei consumi e nel valore percepito

Appare evidente a questo punto del testo che, le imprese italiane che operano contemporaneamente nei mercati cinese e statunitense si confrontano con due sistemi culturali, economici e sociali estremamente diversi, che influenzano profondamente i comportamenti di consumo e la percezione del valore del Made in Italy.

La cultura cinese è profondamente intrisa della filosofia Yin Yang caratterizzato da un insieme di orientamenti valoriali opposti che coesistono, si rafforzano e si completano a vicenda. Questo pensiero permette alla cultura di abbracciare tratti opposti di qualsiasi dimensione culturale. Le contraddizioni, a differenza della visione occidentale, non sono viste come problemi ma come parte naturale ed essenziale dell'esistenza, una metodologia e un modo di vita.

Nell'approccio al consumo, con il tempo, i consumatori cinesi si sono adattati ad evidenziare come la cultura cinese possa assorbire e riplasmare concetti inizialmente estranei attraverso l'interazione culturale e l'apprendimento nel tempo, portando a una nuova identità che abbraccia elementi contrastanti.

Per quanto riguarda le relazioni interpersonali e la comunicazione, la cultura cinese è stata tradizionalmente caratterizzata da una profonda attenzione alla reputazione, cd. “*losing-face culture*”, riservatezza e indirettezza nella comunicazione, con un'avversione per i comportamenti eccessivamente assertivi. Tuttavia, il progresso economico e la globalizzazione hanno innescato significative evoluzioni. Un aspetto cruciale nelle relazioni è il netto contrasto tra l'ambiente di lavoro formale e i contesti sociali informali. Questi ultimi sono estremamente importanti per la costruzione di relazioni personali, guanxi, considerate essenziali per il successo degli affari⁶⁹.

Gli Stati Uniti dal canto loro sono identificabili come una società fortemente individualistica, questo significa che i consumatori americani tendono ad essere meno influenzati dalle aspettative altrui o dal desiderio di conformarsi a gruppi di riferimento per definire la propria identità o le proprie scelte di acquisto.

Ciò si traduce in decisioni di consumo basate prevalentemente sul giudizio soggettivo e personale, quindi la semplice coscienza del marchio, ovvero la consapevolezza di possedere un marchio noto e

⁶⁹ Fang, T. (2012). Yin Yang: A New Perspective on Culture. *Management and Organization Review*, 8(1), 25–50.

<https://doi.org/10.1111/j.1740-8784.2011.00221.x>

pubblicizzato, non si traduce in un atteggiamento più positivo verso il marchio durante una crisi in una società individualista. Ciò che conta è l'attaccamento cognitivo ed emotivo personale al marchio.

3.3.2 Strategie di branding del Made in Italy nei due mercati

All'interno del mercato cinese i prodotti categorizzati come Made in Italy godono della possibilità di poter capitalizzare sul loro prestigio e sulla loro reputazione già consolidata di lusso e qualità. Le strategie che le imprese devono adottare puntano a rafforzare l'immagine di "marchi ben noti e altamente pubblicizzati" che conferiscono riconoscimento sociale e status.

La comunicazione deve porre in risalto come il possesso di un prodotto "Made in Italy" migliora lo status sociale dell'acquirente e lo integra in un gruppo desiderabile. Un bene di lusso dovrebbe quindi essere presentato come un simbolo di successo e buon gusto riconosciuto dalla società. Risulta alquanto efficace la strategia di lavorare con i cd. *key opinion leaders* e celebrità cinesi che incarnano i valori di lusso e raffinatezza, creando un'influenza normativa che risuona con l'alta suscettibilità alle tipicità interpersonali del mercato.

In aggiunta a questo, promuovere ed incoraggiare la condivisione e l'interazione all'interno di comunità di marca online e offline, dove il

possesso di prodotti italiani è celebrato e rafforza l'identità di gruppo, può essere una strategia molto efficace. Nel mercato cinese, la presenza di un ecosistema digitale chiuso e autoctono, dominato da piattaforme come WeChat o JD, impone un alle imprese italiane un allineamento necessario con la crescente rilevanza del live commerce, basato su trend social come lo *shoppertainment*, che stanno ridefinendo le strategie e modalità di engagement dell'audience, e quindi dei consumatori.

Invece, negli Stati Uniti, dove l'individualismo è dominante, le strategie di branding per i prodotti "Made in Italy" dovrebbero concentrarsi sull'eccellenza intrinseca e sulla qualità superiore del prodotto. Il messaggio deve comunicare in modo chiaro l'artigianalità, l'innovazione del design e la durabilità che caratterizzano questi beni, risuonando con la tendenza al pensiero analitico dei consumatori americani. Invece di enfatizzare come il prodotto viene percepito dagli altri, la comunicazione dovrebbe evidenziare come l'acquisto e l'utilizzo di un prodotto "Made in Italy" arricchisce l'esperienza del singolo consumatore, migliorando la sua auto-espressione e adattandosi al suo stile di vita unico.

Un bene di lusso italiano, ad esempio, non dovrebbe essere venduto tanto per lo status che conferisce, quanto per la sensazione di lusso, comfort e unicità che offre a chi lo acquista, o per come esalta la sua personalità. È

fondamentale costruire un forte attaccamento cognitivo ed emotivo al marchio attraverso programmi di fidelizzazione, esperienze di marca esclusive e uno storytelling che crei un legame profondo e personale con il marchio. L'integrazione del digital marketing agevola la promozione, la creazione e gestione del valore da parte dei vari brand, ponendo enfasi su valori appartenenti al *content marketing*.

Quindi, se negli Stati Uniti la chiave è il legame personale e intrinseco con il prodotto, in Cina è il valore sociale e il prestigio che il prodotto conferisce all'individuo all'interno del suo gruppo di riferimento. Per i marchi "Made in Italy", l'opportunità risiede nell'abilità di adattare il proprio posizionamento e le strategie di comunicazione per risuonare con queste profonde e diverse sensibilità culturali⁷⁰.

Infine, per micro-targettizzare gli indirizzi della comunicazione sulla qualità del prodotto "Made in Italy", può risultare strategico tenere in considerazione quali sono le "qualità" del Made in Italy secondo i consumatori cinesi e americani, anche in rispetto a quella che è la statistica globale. Tale tipo di considerazioni, mettono in condizione i vari

⁷⁰ Kim, S., & Yim, M. Y.-C. (2021). Exploring consumers' attitude formation toward their own brands when in crisis: cross-national comparisons between USA and China. *Journal of Product & Brand Management*, 31(1), 56–72.

<https://doi.org/10.1108/jpbm-01-2020-2731>

manager di poter aggiustare il tiro nel momento in cui si occupano della promozione dei prodotti all'interno dei diversi mercati.

La "qualità" del Made in Italy deriva da un'idea di passione, creatività e ricerca del minimo dettaglio

Caratteristiche associate ai prodotti italiani - Valori in %

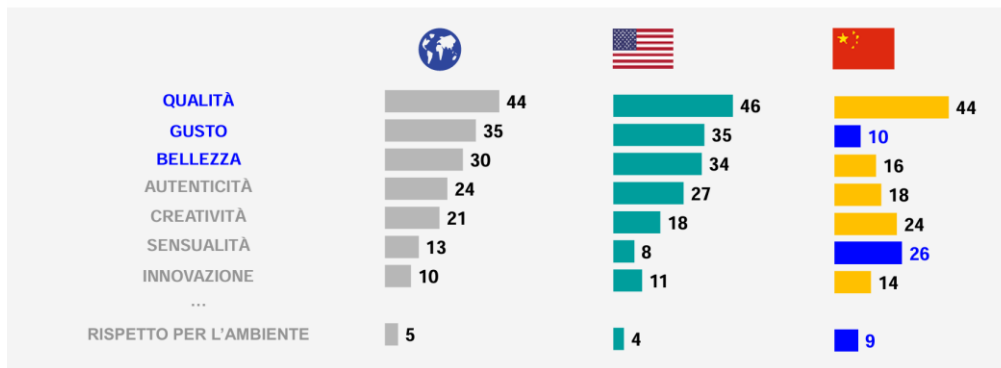


Tabella 3.5 – la percezione della qualità dei prodotti Made in Italy

(Ipsos)

3.3.3 Riflessioni ed implicazioni per i manager del Made in Italy

Alla luce dell'analisi condotta emerge come Cina e Stati Uniti richiedono approcci distinti per le imprese italiane, dove il primo contesto appare dinamico ma complesso, il secondo invece si distingue per una competizione elevata, in quanto trattato da più tempo ma con prospettive incerte date le recenti evoluzioni sul piano geopolitico.

Le imprese italiane, specialmente le piccole e medie imprese a controllo domestico, che esportano negli Stati Uniti, con un'esposizione superiore al 50% dell'export totale sono considerate potenzialmente vulnerabili a

causa del clima di forte incertezza generale dalle recenti spinte protezionistiche.

In questo clima di crescente incertezza, per le imprese italiane, è strategico iniziare ad intensificare i rapporti commerciali con altri paesi per diversificare sia i mercati di sbocco sia le fonti di approvvigionamento.

Nonostante le complessità crescenti, l'Italia ha mantenuto ed eventualmente accresciuto la propria quota di mercato in alcuni settori specifici negli Stati Uniti, la farmaceutica italiana vede come prima destinazione gli Stati Uniti per i propri prodotti.

Allo stesso modo il settore dei cosmetici ha visto l'Italia diventare il terzo fornitore nel mercato statunitense nel 2024, risultati non da meno hanno portato i settori dell'agroalimentare e della meccanica che hanno avuto un aumento dell'export verso gli USA su base annua.

Il mercato cinese, come più volte evidenziato, è caratterizzato da una crescita più cauta e da tensioni internazionali, ma offre opportunità per alcuni settori del Made in Italy, i quali racchiudendo un insieme di qualità e valori distintivi generano un'opinione generale positiva a livello internazionale.

Le previsioni indicano una crescita stimata intorno al 4% per il 2025 e 2026, principalmente a causa delle tensioni internazionali e della disputa tariffaria con gli Stati Uniti. La Cina ha consolidato negli anni una posizione dominante nel mercato globale delle materie prime critiche, controllando oltre il 50% della produzione mondiale in molte di esse e utilizzando le restrizioni all'export come strumento di ritorsione e negoziato commerciale, influenzando fortemente le catene di fornitura globali e le relazioni con l'UE.

L'Italia identifica la Cina come un mercato prioritario per le sue attività promozionali, in particolar modo attraverso la Grande Distribuzione Organizzata e i retailer online, che dedicano vetrine virtuali al Made in Italy e promuovono l'autenticità dei prodotti italiani.

Tuttavia, è fondamentale prestare attenzione alle barriere digitali in Cina, poiché caratterizzate da requisiti stringenti e normative rigide sull'uso delle infrastrutture digitali e delle transazioni elettroniche, aumentando la complessità e i costi per i fornitori esteri. Ciononostante, la Cina rimane tra i paesi ad alto potenziale per la strategia di promozione del Ministero degli affari esteri e della cooperazione internazionale per i futuri anni.

In conclusione, sia che si tratti del mercato statunitense, o di quello cinese, va sottolineata l'assoluta necessità di una strategia di promozione integrata che si concentri sui paesi ad alto potenziale e sui settori di punta del Made in Italy.

Il Nation Branding agisce come un potente fattore di differenziazione e attrattiva, supportando le imprese italiane nell'internazionalizzazione in diversi aspetti chiave come la percezione del prodotto e fiducia, quindi l'associazione a valori positivi come qualità ed estetica che aumenta l'attrattiva dei prodotti italiani e costruisce fiducia nei consumatori esteri. Le prospettive di crescita riguardano sia il "Made in Italy" tradizionale, le 4A, sia quello moderno, che strizza l'occhio a progetti di promozione e digitalizzazione moderni, prevedendo di avere un ulteriore slancio e una crescita sui mercati internazionali, specialmente in quelli statunitense e cinese.

Questa strategia deve mantenere una forte attenzione alla presenza capillare sui mercati globali da parte delle PMI italiane, tenendo conto delle dinamiche geopolitiche e della competitività europea che modificano continuamente gli equilibri.

CONCLUSIONE

L'analisi dimostra che l'eccellenza italiana nei settori tradizionali delle "4A" e delle nuove aree in crescita di innovazione e digitalizzazione, costituisce un asset inestimabile, capace di generare un "soft power" del Paese all'interno del mercato.

Il confronto tra i due mercati ha rivelato come le differenze culturali nei consumi e nel valore percepito impongono strategie di branding e di approccio al consumatore divergenti fra loro.

Queste evidenze sottolineano un'implicazione manageriale cruciale, ovvero che per le imprese del "Made in Italy" è indispensabile adottare un approccio all'internazionalizzazione che contempli adattabilità e sensibilità culturale nelle strategie di branding e comunicazione.

Il futuro del successo dei prodotti "Made in Italy", sia nella sua espressione tradizionale delle "4A" sia nelle nuove frontiere dell'innovazione e della digitalizzazione, dipenderà dalla capacità dei manager delle imprese di modulare la narrazione e i canali di engagement con le specifiche sensibilità di ciascun mercato, rendendo le sfide geopolitiche delle opportunità di differenziazione e consolidamento dei valori trasmessi dal prodotto italiano.

In conclusione, il testo ha messo in luce la strategicità intrinseca del “Made in Italy”, non solo come indicazione di origine, ma anche come mezzo di valori culturali e reputazionali, il cui effetto viene significativamente potenziato e veicolato in ottica di risorsa di Nation Branding.

BIBLIOGRAFIA

1. Al-Haschimi, A., & Spital, T. (2024). The evolution of China's growth model: challenges and long-term growth prospects. [Www.ecb.europa.eu, https://www.ecb.europa.eu/press/economic-bulletin/articles/2024/html/ecb.ebart202405_01~a6318ef569.en.html](https://www.ecb.europa.eu/press/economic-bulletin/articles/2024/html/ecb.ebart202405_01~a6318ef569.en.html)
2. American Chamber of Commerce in Italy. (2025, July 13). AmCham. AmCham Italy. <https://www.amcham.it/en/doing-business-in-us>
3. American Marketing Association. (2024). Branding Archives. <https://www.ama.org/topics/brand-and-branding/>
4. Anholt, S. (2007). Competitive identity: The new brand management for nations, cities and regions. Palgrave Macmillan.
5. Assoconsultant, C. (2024). INNOVAZIONE RAPPORTO [...]. https://www.assoconsult.org/uploads/pages/attachments/65_assoc_onsult_rapporto_2024.pdf
6. Asian Social Science. (2012, September). (PDF) A Conceptual Study on the Country of Origin Effect on Consumer Purchase Intention. ResearchGate. https://www.researchgate.net/publication/268205529_A_Conceptual_Study_on_the_Country_of_Origin_Effect_on_Consumer_Purchase_Intention
7. Beamish, P. W., & Lupton, N. C. (2009). Managing Joint Ventures. *Academy of Management Perspectives*, 23(2), 75–94. <https://doi.org/10.5465/amp.2009.39985542>
8. Commissione Europea. (2023, September 27). Regimi di qualità: come funzionano. [Agriculture.ec.europa.eu. https://agriculture.ec.europa.eu/farming/geographical-indications-](https://agriculture.ec.europa.eu/farming/geographical-indications-)

[and-quality-schemes/geographical-indications-and-quality-schemes-explained_it](#)

9. Combs, J. G., Ketchen Jr, D. J., & Short, J. C. (2011). Franchising Research: Major Milestones, New Directions, and Its Future Within Entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35(3), 413–425. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2011.00443.x>
10. Comparative Case Study - an overview | ScienceDirect Topics. (n.d.). [Www.sciencedirect.com. https://www.sciencedirect.com/topics/computer-science/comparative-case-study](https://www.sciencedirect.com/topics/computer-science/comparative-case-study)
11. D'Ascenzo, M. (2025, January 23). Lusso, vendite stagnanti nel 2025 per il mercato cinese. *Il Sole 24 ORE*. <https://www.ilsole24ore.com/art/lusso-vendite-stagnanti-2025-il-mercato-cinese-AGuQfcTC>
12. Dunning, J. H. (2000). The Eclectic Paradigm as an Envelope for Economic and Business Theories of MNE Activity. *International Business Review*, 9(2), 163–190. [https://doi.org/10.1016/S0969-5931\(99\)00035-9](https://doi.org/10.1016/S0969-5931(99)00035-9)
13. Econopoly. (2025, January 9). Blog | I dazi di Trump e il Made in Italy negli Usa: effetto paradosso? *Econopoly*. <https://www.econopoly.ilsole24ore.com/2025/01/09/trump-dazi-made-italy-paradosso/>
14. EREL, I., LIAO, R. C., & WEISBACH, M. S. (2012). Determinants of Cross-Border Mergers and Acquisitions. *The Journal of Finance*, 67(3), 1045–1082. <http://www.jstor.org/stable/23261333>
15. European Commission. (2022). EU trade relations with United States. [Policy.trade.ec.europa.eu. https://policy.trade.ec.europa.eu/eu-trade-relationships-country-](https://policy.trade.ec.europa.eu/eu-trade-relationships-country-)

[and-region/countries-and-regions/united-states_en](#)

16. Fan, Y. (2013). Branding the nation: what is being branded? *Journal of Vacation Marketing*, 12(1), 5–14. https://www.academia.edu/5185448/Branding_the_nation_what_is_being_branded
17. Fang, T. (2012). Yin Yang: A New Perspective on Culture. *Management and Organization Review*, 8(1), 25–50. <https://doi.org/10.1111/j.1740-8784.2011.00221.x>
18. Fasulo, F. (2025, February 10). Cina: le prospettive economiche per il 2025 | ISPI. ISPI. <https://www.ispionline.it/it/pubblicazione/cina-le-prospettive-economiche-per-il-2025-200172>
19. FedEx. (2025). Esportare negli Stati Uniti: cinque sfide e come affrontarle | FedEx Italia. Fedex.com. <https://www.fedex.com/it-it/campaign/small-business-hub/trends-and-insights/exporting-to-usa.html>
20. Federmeccanica. (2023). Rapporto sull'industria meccanica italiana. <https://www.federmeccanica.it>
21. Fonte: Banca d'Italia 2019
22. Fonte: Dati Istat – Elaborazione su SMI 2020
23. Fonte: Dati Istat - Indagine conoscitiva sul Made in Italy [...], 2023
24. Foster, F. D., & Viswanathan, S. (1996). Strategic Trading When Agents Forecast the Forecasts of Others. *The Journal of Finance*, 51(4), 1437–1478. <https://doi.org/10.2307/2329400>

25. Gazzetta Ufficiale. (2025). Retrieved March 21, 2025, from <https://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/2005/03/16/005G0059/sg>
26. Giorgino, F., Kotler, P., & Sarkar, C. (2024). Manuale di comunicazione e marketing [...]. Luiss University Press.
27. Ginsborg, P. (2001). L'Italia del tempo presente [...]. Torino: Einaudi.
28. Hansen, R. H. (2010). The narrative nature of place branding. Place Branding and Public Diplomacy, 6(4), 268–279. <https://doi.org/10.1057/pb.2010.27>
29. International Trade Administration. (2023, April 7). China - Market Challenges. [Www.trade.gov. https://www.trade.gov/country-commercial-guides/china-market-challenges](https://www.trade.gov/country-commercial-guides/china-market-challenges)
30. Ipsos | Be-Italy: indagine sull'attrattività del Paese
31. Ipsos | Be-Italy: uno sguardo sul Mondo.
32. IR Top Consulting. (2020). Guida IPO su AIM Italia. <https://www.osservatorio-ecm.com/wp-content/uploads/2020/07/GUIDA-IPO-LUGLIO-2020.pdf>
33. Istat Commercio con l'estero e prezzi all'import - Marzo 2025
34. Italia Forecast. (2025, January 3). Italian Luxury Goods Market [...]. [Datainsightsmarket.com. https://www.datainsightsmarket.com/reports/italian-luxury-goods-market-4507#summary](https://www.datainsightsmarket.com/reports/italian-luxury-goods-market-4507#summary)
35. Italian Trade Agency. (2025). ITALY'S MANUFACTURING EXPORTS TO THE UNITED STATES. [Www.ice.it](http://www.ice.it).

<https://www.ice.it/it/news/notizie-dal-mondo/287011>

36. Kaynak, E., & Kara, A. (2002). Consumer perceptions of foreign products. *European Journal of Marketing*, 36(7/8), 928–949. <https://doi.org/10.1108/03090560210430881>
37. Kim, S., & Yim, M. Y.-C. (2021). Exploring consumers' attitude formation [...]. *Journal of Product & Brand Management*, 31(1), 56–72. <https://doi.org/10.1108/jpbm-01-2020-2731>
38. Latorre, M. (2025, April 28). Finisce l'era della partecipazione cinese in Pirelli. *TrasportoEuropa*. <https://www.trasportoeuropa.it/notizie/mercato/finisce-lera-della-partecipazione-cinese-in-pirelli/>
39. L'Italia sale nella top ten mondiale dell'export Il Sole 24 Ore | 27 settembre 2024. (2025). <https://mydesk24.ilsole24ore.com/crui?iddoc=42571189#/showdoc/42571189/export>
40. Lee, J. K., & Lee, W.-N. (2009). Country-of-Origin Effects [...]. *Journal of International Consumer Marketing*, 21(2), 137–151. <https://doi.org/10.1080/08961530802153722>
41. Leuthesser, L., Kohli, C. S., & Harich, K. R. (1995). Brand equity: the halo effect measure. *European Journal of Marketing*, 29(4), 57–66. <https://doi.org/10.1108/03090569510086657>
42. Maddalena, R. (2023, October 4). “La Cina continua a preferire il made in Italy [...]” *Forbes Italia*. <https://forbes.it/2023/10/04/italy-china-council-foundation-mario-boselli>
43. Mills, A., Durepos, G., & Wiebe, E. (2010). *Encyclopedia of Case Study Research*. <https://doi.org/10.4135/9781412957397>
44. Montanari, M. (2006). *Il cibo come cultura*. Roma-Bari: Laterza.

45. Netti, E. (2025, June 25). Nel 2024 il franchising cresce ma rallenta la sua corsa. Il Sole 24 ORE. <https://www.ilsole24ore.com/art/nel-2024-franchising-cresce-ma-rallenta-sua-corsa-AHFqN7NB>
46. Noris, A., & Cantoni, L. (2024). “The Good Italian”: Fashion Films as Lifestyle Manifestos. *Fashion Theory*, 1–23. <https://doi.org/10.1080/1362704x.2024.2323363>
47. Pagano, M., Panetta, F., & Zingales, L. (1998). Why Do Companies Go Public? *The Journal of Finance*, 53(1), 27–64. <https://www.jstor.org/stable/117434>
48. Parkvithee, N., & Miranda, M. J. (2012). The interaction effect of country-of-origin [...] *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 24(1), 7-22. <http://dx.doi.org/10.1108/13555851211192678>
49. Philippe Colmant. (2024, July 10). Branding and Marketing Strategies in Italy. Monticelli Cashmere. <https://monticellicashmere.com/blogs/news/branding-and-marketing-strategies-in-italy>
50. Piancazzo, F., Noris, A., Sabatini, N., & Cantoni, L. (2024). Italy, an Extraordinary Commonplace? *Fashion Theory*, 28, 1–33. <https://doi.org/10.1080/1362704x.2024.2379996>
51. Porter, M. E. (1986). Changing Patterns of International Competition. *California Management Review*, 28(2), 9–40. <https://doi.org/10.2307/41165182>
52. Prysmian. (2023, December 22). Prysmian to acquire General Cable for \$30.00 per Share in Cash. <https://www.prysmian.com/en/press-releases/prysmian-to-acquire-general-cable>

53. Rezvani, S., Javadian Dehkordi, G., Sabbir Rahman, M., et al. (2012). A Conceptual Study on the Country-of-Origin Effect. *Asian Social Science*, 8(12). <https://doi.org/10.5539/ass.v8n12p205>
54. Ritter, J. R. (1998). Initial public offerings. *University of Florida*, 2(1), 5–30. https://www.researchgate.net/publication/284772074_Initial_public_offerings#fullTextFileContent
55. Rorato, C. (2020, March 18). PMI: significato, numeri e innovazione. *Osservatori Digital Innovation*. <https://www.osservatori.net/blog/innovazione-digitale-nelle-pmi/pmi-significato-numeri-innovazione/>
56. Rosenzweig, P. (2007). Misunderstanding the Nature of Company Performance. *California Management Review*, 49(4), 6–20. <https://doi.org/10.2307/41166403>
57. Schaar, D., Mattson, M., Escudero, R. G., & Halliday, K. (2025, July). How Logistics Companies Can Navigate Tariffs. *BCG Global*. <https://www.bcg.com/publications/2025/how-logistics-companies-can-navigate-tariffs>
58. Sparke, P. (2013). *Design italiano 1945-1990: una storia*. Torino: Einaudi.
59. Szondi, G. (2008). Public Diplomacy and nation Branding. *Clingendael Institute*. <http://www.jstor.org/stable/resrep05374>
60. Team, E. (2024, December 17). Anholt Nation Brands Index (NBI) 2024. *TPBO*. <https://placebrandobserver.com/anholt-nation-brands-index-nbi-2024/>
61. Thorndike, E. L. (1920). A constant error in psychological ratings. *Journal of Applied Psychology*, 4(1), 25–29.

<https://doi.org/10.1037/h0071663>

62. Unesco, C. N. I. per. (2024, March 29). Dieta Mediterranea. <https://www.unesco.it/it/iniziativa-dellunesco/patrimonio-culturale-immateriale/dieta-mediterranea/>
63. Weber, Y., Tarba, S. Y., & Reichel, A. (2011). A Model of the Influence of Culture [...]. *International Studies of Management & Organization*, 41(3), 9–24. <https://www.jstor.org/stable/23032393>
64. World Bank. (2024). Ease of Doing Business Rankings. The World Bank. <https://archive.doingbusiness.org/en/rankings>
65. WTO. (2024). World Tariff Profiles 2024. https://www.wto.org/english/res_e/booksp_e/world_tariff_profiles24_e.pdf
66. WTO. (2024b). WTO | Understanding the WTO - Non-tariff barriers. https://www.wto.org/english/thewto_e/whatis_e/tif_e/agrm9_e.htm
67. Zipser, D., Shenzhen, J., Seong, S., & Woetzel, S. (2021). Five consumer trends shaping the next decade of growth in China. McKinsey. https://www.mckinsey.com/cn/~/_/media/mckinsey/locations/asia/greater%20china/our%20insights/five%20consumer%20trends