



FACOLTÀ DI ECONOMIA
Corso di Laurea: Economia e direzione delle imprese - Marketing

Tesi di Laurea in:
ECONOMIA E GESTIONE DELLE IMPRESE INTERNAZIONALI C.P.

Country of origin effect e strategie di entrata per il Made in Italy. Il caso Gessi S.p.A.

Relatore:
Prof. Riccardo Resciniti
Correlatore:
Prof. Michele Quintano

Candidato:
Antonio Iavarone
matricola 631021

Anno Accademico 2011-2012

INDICE

1. Il Paese di origine: un concetto multidimensionale.

1.1 Il Paese di origine del prodotto.

1.2 L'immagine del Paese di origine del prodotto: inquadramento generale.

1.3 L'effetto del Paese di origine sul processo di valutazione e sul comportamento di acquisto dei consumatori: i costrutti *halo* e *summary*.

1.4 La frammentazione della catena del valore: i prodotti ibridi.

1.5 L'importanza del sostegno istituzionale: competizione tra imprese e Paesi.

2. Le strategie di entrata delle imprese italiane nei mercati internazionali tra immagine del brand e immagine del "Made in Italy".

2.1 Il processo di internazionalizzazione.

2.2 Strategie di internazionalizzazione ed modalità di ingresso nei mercati esteri.

2.3 L'ingresso nei mercati emergenti.

2.4 Il processo di espansione internazionale delle PMI.

3. Le imprese italiane all'estero tra categorie di prodotto e immagine del Paese.

3.1 L'immagine del "Made in Italy" nel mondo: punti di forza e punti di debolezza.

3.2 Immagine del brand e del Paese: effetti sulle strategie di entrata.

3.3 Corrispondenze e discrepanze tra categorie di prodotto e immagine del "Made in Italy": effetti sulle strategie di entrata e di comunicazione nei mercati esteri.

4. Caso di studio. L'internazionalizzazione delle imprese italiane.

4.1 Il caso GESSI.

Introduzione

Il Paese di origine dell'impresa ha un ruolo molto rilevante nelle strategie di marketing internazionale. Questa importanza è data soprattutto dall'influenza che la nazionalità dell'impresa e del prodotto ha sui comportamenti d'acquisto dei consumatori.

Oggetto di questo lavoro è il concetto di “*Country of origin effect*” (COO) e il legame che sussiste tra l'immagine del Paese e le strategie che l'impresa sviluppa per penetrare in maniera efficace i mercati esteri.

L'analisi assume la prospettiva dell'impresa e, di conseguenza, rilevano le decisioni strategiche dell'imprenditore rispetto al mercato. Il lavoro intende fornire un contributo in termini di analisi esplorativa, attraverso il metodo del *case study*, nell'ambito di un tema che tradizionalmente è “dominato” dalle ricerche quantitative. Questo al fine di evidenziare le modalità attraverso cui un'impresa può sfruttare l'immagine del Paese e dei suoi prodotti nel mondo e gli effetti sulle strategie di entrata e sulle strategie di marketing internazionale. A tal fine, sarà presentata nel primo capitolo una *review* della letteratura sul tema del COO allo scopo di evidenziare i costrutti alla base dell'immagine che un Paese ha presso il mercato internazionale e delle suggestioni che lo stesso paese è in grado di esercitare sui consumatori.

Particolare attenzione sarà riposta nell'analisi delle interazioni tra *Brand image* e *Country image* nel tentativo di districare alcuni nodi che tutt'oggi sono al centro dell'attenzione degli studiosi di marketing internazionale. Infatti, come si vedrà, il modo in cui le rispettive immagini del brand aziendale e del brand Paese si relazionano influenza in maniera rilevante le scelte d'acquisto del consumatore. Da qui il bisogno, da parte delle imprese, di analizzare il modo in cui la loro offerta e il loro Paese di origine vengono percepiti dai consumatori nei mercati internazionali. Prevedere come i singoli mercati nazionali risponderanno all'introduzione di un nuovo prodotto diventa una priorità innegabile e condiziona inevitabilmente le strategie di business delle organizzazioni che operano sui mercati internazionali. Nella categoria delle strategie di business, le strategie di internazionalizzazione (nel senso più ampio del termine) sono un set di decisioni che, prevedono un'ampia attività di analisi da parte dell'impresa, comprendente anche la valutazione dell'atteggiamento e delle percezioni dei consumatori rispetto ad alcuni attributi di prodotto come il brand, il prezzo, la provenienza ecc. Da qui un chiarimento è quanto mai necessario: il Paese di origine del brand è un concetto molto generale e, in quanto tale, non evidenzia una serie di varianti che nella realtà possono essere di grande rilievo. Il *Country of origin of brand* o *Country of ownership*, infatti, può coincidere con il territorio in cui il prodotto viene creato e perfezionato oppure essere diverso (ad esempio in seguito a scelte di delocalizzazione). In altri casi il Paese di

origine del brand può differire dal *Country of design*, dal *Country of manufacture* o dal *Country of assembly*. L'impatto dei Paesi in cui le diverse attività della catena del valore vengono realizzate, inoltre, può differire a seconda della categoria merceologica presa in considerazione. Le diverse dimensioni dell'immagine del Paese di origine del prodotto diventano sempre più rilevanti per i consumatori, e di conseguenza per le imprese. La crescente presenza sul mercato dei cosiddetti *hybrid products* costituisce un fattore di analisi molto significativo in questo senso.

Nel secondo capitolo l'analisi si sposta sul processo e sulle strategie di internazionalizzazione delle imprese. Le strategie di ingresso, le diverse fasi del processo, l'analisi dei fattori critici di successo e le modalità di entrata sono i fattori che hanno assunto un ruolo prioritario nel processo di ingresso in un nuovo Paese. I Paesi emergenti (in particolar modo i BRICs) presentano particolari criticità (oltre d elevatissime potenzialità) per le imprese che intendono seguire le proprie ambizioni internazionali. Le PMI rappresentano la grande maggioranza dell'economia italiana e mondiale. Diventa interessante, quindi, analizzare le peculiarità che queste realtà produttive presentano rispetto alle grandi imprese in relazione al processo di espansione internazionale delle attività. La minore pianificazione strategica e la forte reattività si pongono, in questo senso, come un coltello a doppio manico che, se da un lato consentono maggiore flessibilità operativa, dall'altra riducono la possibilità di incamminarsi in un progetto di crescita di lungo periodo sostenuto da una condivisione generalizzata degli obiettivi e della cultura aziendale.

La seconda parte del lavoro vede l'applicazione dei concetti appena menzionati alla realtà.

Nel terzo capitolo viene sviluppata una panoramica generale delle strategie di entrata delle imprese italiane all'estero. In particolare, l'analisi si concentra sulla matrice di Roth e Romeo e su come le diverse combinazioni tra l'immagine del Made in Italy e le diverse dimensioni del prodotto incidono sulle strategie di ingresso. Questa prospettiva di analisi evidenzia il ruolo di crescente importanza che l'immagine del Made in Italy ricopre nelle attività di approccio ai mercati esteri da parte delle imprese.

Nel quarto capitolo i principi enunciati in via teorica trovano applicazione nello sviluppo di un *case study* incentrato su una media impresa del Made in Italy.

Capitolo 1

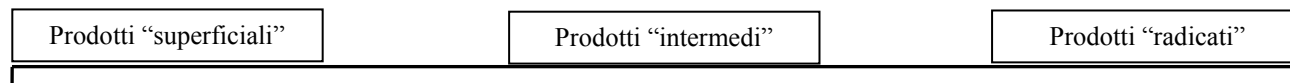
Il Country of origin: un concetto multidimensionale.

1.1 Il Paese di origine del prodotto

Il “Paese di origine” è, in senso ampio, inteso come il territorio, l’area, la regione a cui viene associata la creazione, fabbricazione, progettazione, design di un prodotto o servizio. Da questa definizione di base si diramano i diversi approfondimenti¹. Innanzitutto dal punto di vista geografico: con il termine “Paese” si intende non solo la nazione, ma anche la specifica area regionale in cui il prodotto è stato effettivamente realizzato. In quest’ultimo caso il termine più corretto sarebbe “*Place*” of origin. Questa precisazione ha delle implicazioni non trascurabili, data la presenza di innumerevoli luoghi che sono conosciuti nel mondo proprio per le particolari competenze, abilità e tradizioni che sono alla base di produzioni uniche nel panorama internazionale. Una elencazione delle più importanti produzioni che devono il loro successo al loro legame indissolubile con il territorio di origine sarebbe difficilmente esaustiva. Tuttavia, la precisazione appena fatta aiuta a comprendere meglio il concetto di territorio di origine, che può andare ben aldilà della mera location della “fabbrica” per abbracciare tutti quei casi in cui le qualità del prodotto sono legate al territorio in cui è stato realizzato, vuoi per la presenza di artigiani con abilità trasmesse da diverse generazioni, vuoi per le particolari tradizioni produttive, oppure per le risorse naturali presenti in quella regione, per la presenza di una politica industriale nazionale che ha favorito lo sviluppo di un’immagine positiva di un territorio nel mondo e legandola ad una o più categorie merceologiche. Alla luce delle distinzioni appena viste, possiamo elencare le categorie di prodotto lungo un continuum sulla base del rapporto tra il prodotto e il territorio nel quale questo è realizzato (Figura 1.1). Alla prima estremità ci sono i prodotti che hanno un rapporto “superficiale” con il territorio di origine, mentre all’altra estremità ci sono i prodotti le cui qualità dipendono esclusivamente dal territorio in cui vengono creati. All’interno del continuum ci sono i casi intermedi (i più numerosi), ossia prodotti le cui qualità dipendono più o meno dal luogo da cui provengono.

¹ Si veda Papadopoulos (Product-Country images: impact and role in international marketing, 1993).

Figura 1.1: Il continuum delle categorie di prodotto in base al tipo di legame tra prodotto e luogo di origine.



Fonte: ns elaborazione

Tornando alla definizione di *Country of origin* (d’ora in poi anche COO), la seconda parte di essa racchiude un elenco di casi in cui si può parlare di Paese di origine di un prodotto. In particolare, il territorio di origine indica “dove” il prodotto nasce, viene progettato, creato, fabbricato o dove è stata svolta l’attività di design². È necessario precisare come questo brevissimo elenco sia molto lontano dall’essere esaustivo, in quanto è possibile parlare di *Country of origin effect* anche quando in un Paese è stata svolta unicamente l’attività di assemblaggio di un prodotto, oppure l’approvvigionamento di parti e componenti, o le prime fasi produttive. Da qui una ennesima estensione del concetto di Paese di origine che arriva a comprendere il Paese (o i Paesi) da cui provengono le singole parti del prodotto. Un’ aspetto del *Country of origin* che merita grande attenzione è il Paese di origine del brand. Detto anche *Country of ownership*, questo è il Paese in cui è nato, continua ad esistere e a cui viene collegato il brand dell’impresa. Il brand aziendale è la marca con la quale l’offerta viene comunicata al mercato, e in quanto tale, il più importante segno di riconoscimento dell’impresa e del suo prodotto. Il *Country of origin of the brand* assume un’importanza rilevante nei processi di acquisto dal momento che il consumatore può essere in grado di riconoscere la nazionalità del brand aziendale. Il livello di *awareness* del brand gioca un ruolo determinante nel consentire al consumatore di “richiamare” il paese di origine. Nei casi in cui il brand non sia molto conosciuto, i consumatori non saranno capaci di associare immediatamente il prodotto ad un paese, e spesso non saranno neanche disposti a cercare le informazioni per scoprirlo. D’altra parte ci sono innumerevoli esempi di brand di fama mondiale che devono il loro successo al mix di valori positivi e suggestioni (oltre che a qualità oggettive) proveniente dall’incontro tra *company brand equity* e *Country image* (ad esempio nel settore moda in Italia). Gli studi sul COO hanno dimostrato che i consumatori tendono ad assegnare ai diversi Paesi nel mondo degli stereotipi, frutto talvolta di una imperfetta conoscenza. Infatti, dato il livello limitato di conoscenza, tempo a disposizione e di informazioni, i consumatori valutano i prodotti non solo sulla base delle

² Jaffe e Nebenzahl, “Made in” (2006). Baldini Castoldi Dalai Editore.

caratteristiche merceologiche (intrinseche ed estrinseche) ma anche sulla base dell'immagine del Paese di origine del prodotto. Proprio l'importanza dell'immagine del Paese è dovuta alla impossibilità, da parte del mercato, di valutare offerte alternative sulla base di un set completo di informazioni. L'immagine di un oggetto è l'insieme delle opinioni e percezioni che il mercato nutre nei confronti di quell'oggetto. Le opinioni, le percezioni e le suggestioni sono generalmente il risultato delle esperienze della persona con quell'oggetto (paese, prodotto, marca ecc.). La sfida che le imprese si trovano oggi ad affrontare non è delle più facili: gestire in maniera efficace l'immagine della propria marca per aumentare il successo dei propri prodotti e tenere in considerazione l'immagine del Paese di origine presso il mercato. L'impresa si trova così a gestire elementi che sono tradizionalmente sotto il suo controllo (branding, politiche di prodotto, strategie di comunicazione ecc.) ma deve tenere in debito conto gli effetti, positivi o negativi, derivanti dalla *Country image*, costruito che spesso sfugge al controllo della singola impresa.

Il tema del "*Country of origin*" e la sua rilevanza dal punto di vista economico o, più in particolare, del marketing internazionale, è stato esplorato sin dagli anni '60. Mentre gli studi su questo argomento sono piuttosto recenti, i "*made in*" labels sono utilizzati da più di cento anni nella scena economica internazionale. Talvolta una scelta deliberata (ma in molti Paesi un obbligo previsto dalla legge), le etichette di origine giocano da sempre, e in misura crescente, un ruolo di rilievo sia per i consumatori che trovano in esse una fonte di informazione ulteriore che consente di velocizzare il processo di *product evaluation*, sia per le imprese che intendono ottenere (od aumentare) il vantaggio competitivo facendo leva su un'etichetta di origine percepita dal pubblico in maniera positiva. Ciò non toglie che ci siano dei limiti all'utilizzo dei "*made in*" labels da parte delle imprese, e sono limiti che possono essere distinti in: vincoli legali e vincoli economici. Per quanto riguarda i marchi di origine, ossia i "*Made in*" labels, la stampigliatura "*made in Italy*" su prodotti e merci non originari dell'Italia costituisce reato punibile dal codice penale in quanto costituisce vendita di prodotti industriali con segni mendaci. Inoltre è utile richiamare in questa sede l'uso improprio di denominazioni di origine, le indicazioni geografiche e tutte le certificazioni che attestano determinate caratteristiche qualitative dei prodotti. In questo caso trovano applicazione le disposizioni di legge in tema di etichettatura dei prodotti e che sono inclusi nella disciplina della concorrenza sleale. L'appropriazione di pregi è l'atto con cui un'impresa si appropria indebitamente di qualità o caratteristiche percepite in maniera positiva dai consumatori che in realtà sono tipiche dei prodotti dei concorrenti. In questi casi la legge tutela gli interessi delle imprese ad una concorrenza leale, ossia un rapporto di competizione basata sui principi della correttezza professionale. La legge interviene anche per salvaguardare gli interessi dei consumatori in tema di origine dei prodotti. In particolare, la legge punisce le pratiche commerciali con cui l'impresa

pregiudica il comportamento economico dei consumatori. Rientrano in questa fattispecie tutti i casi di comunicazione commerciale (in tutti i modi questa venga eseguita) non veritiera, oscura, ingannevole, confusoria ecc. Al di là di queste distinzioni, è vietato dalla legge vendere un prodotto che abbia un' etichetta di origine non rispondente alla realtà. Per quanto riguarda, invece, i limiti economici, questi fanno riferimento ai casi in cui una comunicazione del luogo di origine del prodotto non sortisca effetti positivi e incentivanti sul mercato, ma al contrario influenzi negativamente le percezioni dei consumatori rispetto al prodotto. Questo avviene in tutti i casi in cui un Paese non sia percepito in maniera positiva oppure quando le qualità attribuite al Paese in questione non sono rilevanti rispetto al prodotto considerato. In tutti i casi di *Country of origin* negativo, fermo restando gli obblighi di etichettatura previsti dalla legge, le imprese adotteranno delle politiche di comunicazione (come il packaging e la pubblicità) volte a minimizzare il "*detrimental effect*" che il "*Made in*" label esercita sulle vendite.

Gli elementi che è necessario prendere in considerazione quando si cerca di analizzare l'effetto che l'etichetta "*Made in*" avrà sul mercato (e quindi sulle vendite) sono: il modo in cui i consumatori percepiscono il Paese di origine del prodotto, il peso che il Paese di origine ha nelle scelte di acquisto dei consumatori e sulle loro percezioni³, il grado di coerenza delle qualità assegnate al Paese di origine e gli attributi "rilevanti" del prodotto⁴.

Partendo dal primo punto, ossia il modo in cui i consumatori percepiscono il Paese di origine, questo è il fattore che tiene conto della presenza, inesorabile e spesso decisiva, di un set di stereotipi che le persone collegano ad ogni Paese nel mondo. Questo set di credenze e convinzioni è spesso dovuto ad una conoscenza limitata del luogo in questione, oppure alla difficoltà di reperire informazioni su quel Paese, o ancora al limitato interesse verso quella nazione. Spesso le persone sviluppano un'opinione, un atteggiamento o una percezione su un Paese sulla base di una conversazione con un amico, oppure un articolo di giornale o ancora una pubblicità. È facile immaginare che queste convinzioni possano portare ad un'opinione sbagliata o comunque diversa dalla realtà. Sbagliato o giusto che sia, il processo di formazione di atteggiamenti e percezioni è spesso costruito su stimoli provenienti dall'esterno e che sono ben lontani dal raffigurare un'immagine completa dell'oggetto di riferimento. Ciò avviene con i prodotti, con i servizi e, nel nostro caso, con i Paesi. È facile immaginare in che modo una persona possa essere condizionata nelle sue scelte quando si trova di fronte al nome di un Paese, se la sua conoscenza è limitata alla visione di un telegiornale in cui viene riportata la tragica morte di mille persone avvelenate dopo aver mangiato dei prodotti locali. Il modo in cui il consumatore percepisce il Paese di origine del

³ Michael Solomon (2010), "Consumer Behaviour. A European Perspective" (libro).

⁴ Han/Terpstra (1987), "Country of origin effects for uni-national and bi-national products".

prodotto è quindi un fattore di primaria importanza nelle scelte di acquisto.

Il secondo punto da considerare quando si cerca di misurare il *Country of origin effect* è il peso di quest'ultimo nel processo di *product evaluation* dei consumatori. Questo punto introduce il concetto di Paese di origine come attributo del prodotto, e, in quanto tale, come fattore che viene (con un grado più o meno elevato di priorità) considerato dai consumatori nel processo di valutazione dei beni. Secondo una prospettiva di marketing, il prodotto è caratterizzato da un set di attributi, ossia da caratteristiche che ne definiscono il valore agli occhi del consumatore. Gli attributi possono essere distinti in intrinseci ed estrinseci (P.Kotler, *Marketing Management*, 1991). Gli attributi intrinseci sono le caratteristiche maggiormente legate all'aspetto merceologico del prodotto, come: qualità, colore, odore, materiali, tessuto, componenti ecc. Gli attributi estrinseci sono invece legati all'aspetto esteriore del prodotto, che può essere commerciale, di marketing ecc. Gli attributi estrinseci sono il brand, il prezzo, l' eventuale certificato di garanzia, la provenienza geografica ecc. Gli attributi del prodotto giocano un ruolo fondamentale nel processo di acquisto del consumatore, e in particolare, nella fase della valutazione delle alternative che ha di fronte. Il consumatore sceglierà di acquistare il prodotto che ha il miglior set di attributi per un determinato prezzo. Dal momento che gli attributi non hanno la stessa importanza per il consumatore, è importante comprendere il funzionamento del processo di valutazione del prodotto. Ipotizzando che, all'interno di una categoria merceologica, il consumatore acquisterà il prodotto con il punteggio più alto in termini di attributi, la scelta del prodotto è sempre preceduta dall'assegnazione dei pesi e dei punteggi ai vari attributi al fine di ottenere un punteggio totale per due o più prodotti che rientrano nell' *evoked set* del consumatore, ossia nell'insieme dei prodotti che il consumatore considera come candidati all'acquisto. I pesi e i punteggi portano, quindi, ad un totale ponderato, con i pesi che vanno da 0 a 1 per un totale di 1. Il punteggio finale dipenderà non solo dal punteggio assegnato ad ogni attributo, ma anche dal peso che ogni attributo avrà nel processo di valutazione. Consideriamo un esempio. Un consumatore cinese si trova di fronte alla decisione di acquistare un' automobile straniera. Le opzioni rilevanti sono una FIAT 500 e una Volkswagen Golf. Questo consumatore è un uomo di mezza età con due figli e con un reddito medio, ama le auto sportive e di una certa gradevolezza estetica. Da questa breve descrizione è possibile dedurre l'elevata importanza (quindi un peso alto) che il consumatore assegna ai seguenti attributi: spaziosità, comfort, sicurezza, prezzo, brand. Gli altri attributi non sono considerati come importanti, ad esempio il Paese di origine, la performance o i consumi. Questo significa che, nonostante il consumatore sia consapevole dei minori consumi o della migliore performance dell'opzione GOLF, la scelta sarà focalizzata sulla 500 in quanto il prezzo più basso e la maggiore sicurezza sono attributi che hanno maggiore peso, e quindi maggiore priorità. Ora ipotizziamo che il Paese di origine entri a far parte degli attributi considerati

maggiormente dal consumatore e che a questo attributo venga assegnato un peso di gran lunga superiore rispetto agli altri attributi (compreso il prezzo e la sicurezza). Ipotizziamo inoltre che la Germania sia percepita come un Paese che fa delle competenze meccaniche un suo punto di forza mentre l'Italia non è percepita come Paese di eccellenza in questo settore. In questo caso, nonostante la FIAT 500 abbia un prezzo più basso e sia relativamente più sicura, il consumatore sceglierà la Volkswagen Golf, data l'importanza della provenienza geografica dell'automobile⁵. L'esempio appena visto, seppur molto semplicistico, espone i principali elementi che devono essere presi in considerazione dai marketers quando si cerca di valutare l'impatto che il *Country of origin* ha sulle *consumer perceptions*, e quindi sulla loro attitudine all'acquisto del prodotto. Prendendo spunto da un modello multi attributi di base, gli elementi che si combinano tra loro per formare, come risultato, la decisione di acquisto in un'ottica razionale (e con tutti i limiti annessi) sono⁶:

- gli attributi considerati nel processo di *evaluation*;
- le convinzioni da cui derivano le specifiche valutazioni degli attributi per ogni prodotto rientrante nell' *evoked set*;
- i pesi (*importance weights*) che riflettono l'importanza relativa di ogni attributo in questa categoria merceologica.

Il grado di coerenza tra gli attributi primari del prodotto e le qualità attribuite al Paese di origine del prodotto rappresenta il terzo ed ultimo punto da considerare quando si analizza l'effetto dell'etichetta "Made in" sul mercato. Il livello di coerenza tra questi due aspetti può andare dall'assoluta estraneità del prodotto (o di quella categoria merceologica) dal set di competenze attribuite al Paese di origine ad un massimo livello di coincidenza tra gli attributi rilevanti del prodotto e le qualità attribuite al Paese nell'immaginario collettivo. Partendo dall'irrinunciabile presupposto che l'insieme di qualità attribuite ad un Paese non necessariamente rispecchiano la realtà, il modo in cui il prodotto e il Paese interagiscono tra loro è diventato, in alcuni casi, un fattore critico di successo. Il livello di consistency tra prodotto e Paese spiega il motivo per cui prodotti che hanno una performance elevata (talvolta superiore a quella dei *competitors*) potrebbero trovare difficoltà ad affermarsi sulla scena internazionale. Una TV prodotta interamente in Italia e venduta allo stesso prezzo con cui viene offerta una TV realizzata in Giappone avrebbe poche possibilità di superare il prodotto concorrente se le due alternative fossero vendute negli stessi

⁵ Ns elaborazione su "Consumer Behaviour. A European Perspective", Michael Solomon (2010).

⁶ Michael Solomon (2010), "Consumer Behaviour. A European Perspective" – The basic multi-attribute model.

negozi in Cina. Questo accade perché nonostante il prodotto abbia una qualità elevata e non inferiore ai competitor, l'Italia non è un Paese percepito come produttore d'eccellenza di TV set come invece lo sono i produttori giapponesi. Perché il Giappone è percepito come produttore di TV eccellenti mentre lo stesso non vale per l'Italia? Questo tema apre altri scenari di analisi come il rapporto tra le imprese e il loro Paese di origine. In particolare, non c'è uniformità di conclusioni sul tema dei condizionamenti che il Paese di origine ha sulle imprese e sull'impatto che le stesse imprese possono avere sulla *Country image*. Tuttavia, dal momento che l'immagine di un Paese è il risultato di una serie di fattori (cultura, situazione economica e politica, prodotti e servizi, storia), è possibile affermare che le imprese, soprattutto quelle di spessore internazionale, possono influenzare l'immagine del Paese di origine nel lungo periodo. Basti pensare al contributo che marchi come Ferrari e Armani hanno dato all'immagine dell'Italia nel mondo. L'immagine del Paese non è quindi un costrutto "chiuso" e inalterabile ma, al contrario, è una grandezza dinamica⁷, aperta e suscettibile di cambiamenti. Dato l'effetto che l'immagine del Paese ha sulle percezioni dei prodotti e dei brand, si comprende l'importanza delle politiche di marketing territoriale lanciate a livello nazionale per il rafforzamento dell'immagine Paese e per il sostegno alle imprese che operano su scala internazionale.

In alcune industrie, come l'abbigliamento (settore con grande potenziale di internazionalizzazione) e quello alimentare (settore che tutt'oggi stenta a decollare nei mercati internazionali a causa delle rilevanti differenze culturali che si riflettono sui gusti dei consumatori), i consumatori danno al luogo di origine del prodotto la stessa attenzione data alle altre caratteristiche del prodotto (caratteristiche intrinseche ed estrinseche). Questo può manifestarsi ad esempio in casi di etnocentrismo, in cui il consumatore dà altissima importanza al fatto che il prodotto sia stato realizzato nel suo stesso Paese. Ci sono tantissimi casi in cui l'effetto del Paese di origine diventa tanto rilevante da costringere i consumatori a rivedere le loro percezioni iniziali riguardo al prodotto. Ad esempio in molti casi di *high involvement purchases* i consumatori sono disposti a spendere molto tempo nel processo di ricerca e valutazione del prodotto. L'elevato prezzo, oppure l'importanza contingente del prodotto, spinge il consumatore a dedicare molta attenzione ad ogni singolo attributo del prodotto. L'acquisto di un'automobile spesso è preceduto dalla valutazione delle caratteristiche tecniche dell'auto, dei benefici in termini di performance, del brand/costruttore, del Paese di origine del prodotto. Questo esempio è un caso di acquisto razionale del prodotto. Tuttavia, nonostante la convinzione di aver preso una decisione ponderata e massimizzante, il processo di product evaluation resta dominato ed influenzato dalle percezioni del consumatore. Ci

⁷ A.Nagashima, (1970) "A comparison of Japanese and U.S. attitudes towards foreign products. Journal of Marketing 34, pp. 68-74.

sono prove certe che dimostrano che la provenienza di un'automobile dalla Germania sia sinonimo di superiorità rispetto ad auto italiane? Si è assolutamente consapevoli di tutte le caratteristiche tecnico-fisiche dell'automobile? Su quali basi si è scelto di dare fiducia al brand X? Queste domande rappresentano gli spazi all'interno dei quali i marketers tentano di insediarsi con il loro mix di strumenti operativi (communication mix, place, product, price). Il *Country of origin effect* resta quindi costruito sulle percezioni dei consumatori in relazione ad un determinato Paese.

1.2 L'immagine del Paese di origine del prodotto: inquadramento generale

Il concetto di immagine è da sempre oggetto di grande attenzione negli ambienti accademici e professionali. Si tratta di un concetto molto ampio che viene applicato ai più disparati ambiti, a partire dalle persone, i Paesi, le imprese, i brand e i prodotti. L'immagine è l'insieme delle percezioni che un oggetto (o soggetto) evoca nella mente delle persone. Quindi, il modo in cui un Paese, impresa o brand vengono percepiti dai consumatori è proprio l'immagine di Paese, di impresa e del brand⁸. Il modo in cui noi "pensiamo" di essere percepiti dagli altri lascia spazio all'importanza dell'analisi che ognuno di noi, anche inconsciamente, intraprende al fine di verificare di volta in volta che il modo in cui gli altri ci guardano sia coerente con quello che noi pensiamo. Lo stesso avviene nel mondo delle imprese, seppure con un maggior grado di razionalità e di consapevolezza dell'analisi, quando le imprese conducono ricerche di mercato o analizzano gli atteggiamenti del pubblico per individuare il modo in cui essi appaiono agli occhi dei consumatori. Ma a cosa è dovuta la crescente importanza che il concetto di immagine riveste nel panorama economico internazionale? Innanzitutto è cresciuta la necessità, per le imprese, di differenziare la propria immagine complessiva agli occhi dei consumatori e questo è il risultato della saturazione dei mercati, della crescente competitività dei mercati, della globalizzazione e della crescente dinamicità dell'ambiente competitivo. In secondo luogo, un ambiente in continuo mutamento come quello attuale rende sempre più difficile per i consumatori avere a disposizione tutte le informazioni rilevanti per prendere una decisione di acquisto. Alla luce di queste due motivazioni, l'immagine serve, da una parte, come uno strumento competitivo, di comunicazione e di differenziazione a disposizione delle imprese e dall'altra come un indicatore sintetico che racchiude informazioni sulle

⁸ Morelli M. (1997), *La comunicazione d'impresa e la promozione dell'immagine: metodi e tecniche per lo sviluppo, la pianificazione e la verifica della comunicazione*, Franco Angeli, Milano.

caratteristiche di un'impresa (si veda A.Pastore, 2010). Lo stesso meccanismo vale per i Paesi. Ogni Paese, regione e città ha un'immagine, e ciò significa che anche le regioni geografiche dovrebbero dedicare un certo ammontare di risorse finanziarie al processo di miglioramento dell'immagine nei confronti dei vari stakeholders. L'immagine del Paese di origine di un prodotto riveste oggi un'importanza notevole come conseguenza della globalizzazione dei mercati e della crescente internazionalizzazione delle imprese. Il modo in cui i singoli mercati geografici valutano la provenienza di un prodotto, brand o impresa è di rilevanza fondamentale per le imprese che intendono investire in Paesi diversi da quello di origine. Verificare l'immagine del Paese di origine diventa così un passo fondamentale da compiere prima di formulare la strategia di ingresso in un Paese estero. Inoltre, l'impresa dovrà adattare la propria strategia di comunicazione alle percezioni dei consumatori stranieri con l'obiettivo di (a seconda dei casi) migliorare, nascondere, tutelare l'immagine del Paese di origine. Ci sono stati molti casi in cui, in passato, le imprese hanno tentato di far leva su un'immagine-Paese negativa sui mercati internazionali con l'ambizione di migliorare la qualità del proprio Paese agli occhi dei consumatori stranieri. Ma i tentativi sporadici di migliorare l'immagine Paese da parte di singole imprese si sono sempre rivelate fallimentari, così come lo sono stati i tentativi di Governi, associazioni, consorzi, diversi gruppi di imprese. Il motivo principale per cui questi tentativi deliberati di ridefinizione dell'immagine Paese si sono rivelati un insuccesso è legato all'assenza di un piano pluriennale concertato di *image redefinition* (Jaffe e Nebenzahl, 2006). L'immagine di un Paese non può essere modificata con la stessa facilità e rapidità con cui si può modificare l'immagine di un prodotto o di un brand. Non bastano una campagna pubblicitaria trimestrale o investimenti di milioni di dollari. L'unico modo per modificare l'immagine di un Paese è sviluppare un piano di investimenti in comunicazione di lungo periodo e che sia accompagnato dal "concreto" miglioramento dei prodotti e servizi realizzati nel Paese. Uno dei pochi esempi di *image modification campaign* di successo è quello del Giappone. Questo Paese era percepito come un territorio in cui investire unicamente per il basso costo della manodopera e non per la qualità dei prodotti. Con il passare degli anni, e dei decenni, il continuo sviluppo dei processi produttivi, il controllo della qualità che ha favorito il continuo miglioramento dei prodotti, i continui investimenti e l'aumento della dimensioni delle imprese locali hanno favorito il miglioramento dell'immagine del Giappone nel mondo. Oggi il Giappone è sinonimo di qualità e affidabilità dei prodotti nei settori dell'elettronica e dell'automotive. Questo esempio rende chiaro quanto sia difficile condurre con successo una campagna di miglioramento dell'immagine. La comunicazione delle qualità e dei valori al mercato da sola non basta. Il marketing deve essere accompagnato da reali miglioramenti dei prodotti e dei servizi e da un impegno collettivo di lungo periodo.

L'immagine dei Paesi è quindi un costrutto piuttosto radicato nei mercati internazionali e, in quanto tale, difficilmente modificabile. Tuttavia, le imprese possono gestire in maniera ottimale il *Country of origin effect*. Soprattutto nei casi di immagine Paese negativa, le imprese possono minimizzare l'effetto negativo del COO sui mercati attraverso un'attenta gestione manageriale della propria attività di internazionalizzazione e di comunicazione. L'immagine del Paese, oltre ad essere un costrutto dinamico, ossia suscettibile di modifiche, è anche un costrutto multidimensionale e relativo (Roth e Romeo, 1992). La multidimensionalità è una caratteristica molto importante e di cui bisogna tener conto nella formulazione della strategia di comunicazione su scala internazionale. La *Country image* serve da indicatore sintetico di qualità di un Paese e dei prodotti che da esso provengono. Tuttavia, questo indicatore è il risultato di una serie di attributi che, in chiave positiva o negativa, vengono assegnati al Paese dal mercato internazionale. Ipotizziamo che l'immagine positiva dell'Olanda nella mente dei consumatori cinesi sia dovuta agli attributi (che gli stessi consumatori cinesi assegnano) di affidabilità, puntualità e qualità. Inoltre, all'Olanda vengono attribuiti anche alcuni punti deboli come freddezza nelle relazioni interpersonali e scarso senso degli affari. Come visto, l'immagine dell'Olanda proviene da una serie di attributi che vengono assegnati al Paese, e che influenzano le percezioni e gli atteggiamenti dei consumatori che si trovano di fronte ad una marca o un prodotto proveniente da questo Paese. Il carattere di multidimensionalità dell'immagine Paese si riflette sul diverso valore che un Paese può avere nella mente dei consumatori. Il Paese in cui viene realizzato un prodotto può essere percepito da alcuni come un buon Paese produttore di parti e componenti, da altri come un pessimo Paese di assemblaggio ecc. Le diverse qualità attribuite al Paese si riflettono quindi sulla percezione del Paese relativamente alle singole attività della catena del valore. Alcune dimensioni che sono state individuate nella letteratura economica sono: Paese di assemblaggio, di design, parti e componenti, di origine, di fabbricazione. È importante la differenza tra le ultime due dimensioni: l'immagine del Paese di fabbricazione (*Made in Country*) è il modo in cui il Paese viene percepito in termini di competenze manifatturiere, mentre l'immagine del Paese di origine descrive le percezioni del pubblico con riferimento al Paese di provenienza dell'impresa (che potrebbe essere diverso dal Paese in cui i prodotti vengono realizzati). Le diverse dimensioni dell'immagine Paese possono avere grande rilevanza sul processo di acquisto dei consumatori. L'importanza dell'immagine Paese dipende ovviamente dalla tipologia di prodotto e dalla *purchase situation* in cui il consumatore si trova coinvolto. In conclusione, è diventata di importanza strategica l'abilità dell'impresa di individuare in quali situazioni e per quali prodotti il COO può svolgere un ruolo di influenza sul consumatore. Questo compito diventa ancor più arduo nel momento in cui il prodotto è il risultato di un'attività produttiva internazionale in cui ci sono diversi Paesi che, con una diversa immagine,

contribuiscono a determinare il valore dell'offerta aziendale agli occhi dei consumatori.

Per quanto riguarda il carattere di relatività dell'immagine del Paese, il modo in cui un Paese è percepito dai consumatori è sempre relativo ad una determinata categoria di prodotto. Un Paese può essere percepito come eccellente produttore di automobili ma, allo stesso tempo e dagli stessi consumatori, come pessimo produttore di scarpe. In sostanza, il modo in cui l'immagine del Paese si riflette sull'immagine dell'impresa e della sua offerta dipende dal grado di conformità che gli attributi del prodotto hanno con le dimensioni positive del brand Paese⁹ qui vanno citati in nota Roth e Romeo.

1.3 L'effetto del Paese di origine sul processo di valutazione e sul comportamento di acquisto dei consumatori: i costrutti *halo* e *summary*.

Data l'evidente difficoltà di arrivare a conclusioni definitive sull'attitudine di ogni consumatore nei confronti di ogni Paese, è possibile generalizzare l'analisi considerando il modo in cui un consumatore può comportarsi nei confronti dei Paesi esteri rispetto al proprio. L'età e il livello d'istruzione sono spesso indicati come determinanti dell'atteggiamento di una persona nei confronti di paesi e culture diversi dai propri. Le persone giovani, e i teenager in particolare, rappresentano il main target di alcune tra le maggiori multinazionali nel mondo, data la maggiore apertura mentale, curiosità, atteggiamento favorevole e assenza di pregiudizi nei confronti di prodotti provenienti da imprese straniere. Inoltre, le persone con una cultura superiore alla media sono spesso più inclini a valutare in maniera oggettiva i flussi provenienti dall'estero rispetto a persone con un livello culturale inferiore, e questo si riflette anche sulle attitudini nei confronti dei prodotti stranieri. I consumatori che hanno un atteggiamento di completa chiusura nei confronti di brand e prodotti provenienti dall'estero sono chiamati consumatori etnocentrici, o addirittura "ostili", quando rifiutano di acquistare determinati prodotti per il solo fatto di non essere stati realizzati nel proprio paese. I consumatori che invece non hanno una predilezione per i prodotti nazionali e che, allo stesso modo, non assegnano un valore superiore ad un prodotto solo perché è di origine straniera,

⁹ M.S. Roth e J.B. Romeo, "Matching product category and country image perceptions: a framework for managing country-of-origin effects" – Journal of international business studies, third quarter (1992).

possono essere denominati “indifferenti” al *Country of origin* del prodotto. Questi consumatori sono spesso disposti a valutare con attenzione le caratteristiche tecnico-fisiche del prodotto prima di procedere all’acquisto oppure sono semplicemente consumatori che non considerano il COO come uno degli attributi rilevanti nel processo di *product evaluation*. I consumatori che hanno una percezione positiva dei prodotti provenienti da Paesi esteri sono spesso persone curiose, che acquistano un prodotto per vivere un’esperienza particolare, che vogliono sentirsi world citizen o che semplicemente sono consapevoli della superiorità tecnica dei prodotti esteri rispetto a quelli nazionali. Questi consumatori si contrappongono agli etnocentrici per la loro voglia di “vivere” culture diverse attraverso l’acquisto e il consumo del prodotto o addirittura attraverso una preferenza a priori di prodotti esteri rispetto a quelli nazionali. Per questo motivo potremmo chiamarli consumatori “geocentrici”¹⁰.

Alla luce delle differenze nelle percezioni di mercato, il *Country of origin effect* deve essere usato in maniera saggia e mirata dalle imprese. L’utilizzo del *COO effect* come leva di marketing è ormai un dato di fatto e diventa uno strumento competitivo sempre più rilevante per le imprese che si sforzano di incrementare il proprio market share nei mercati più affollati. Ecco che l’analisi del mercato di riferimento e, in particolare, il modo in cui questo percepisce il Paese di origine del prodotto e della marca diventa uno step necessario per il lancio di una nuova offerta, uno spot pubblicitario, un nuovo slogan, un nuovo brand name, un nuovo prodotto, un nuovo packaging e così via. Ad esempio, se l’impresa, dopo aver somministrato dei questionari al mercato di riferimento, scopre che i consumatori assegnano un punteggio complessivamente basso al Paese di origine del prodotto, allora sarà meglio non enfatizzare il luogo di origine del prodotto e quindi limitarsi agli obblighi di etichettatura. In questo caso l’impresa focalizzerà la propria strategia di comunicazione sul brand di prodotto, sull’immagine aziendale oppure sulle caratteristiche del prodotto stesso. Se invece i consumatori percepiscono il Paese di origine in maniera positiva in termini di capacità e competenze produttive per quella categoria merceologica, l’impresa potrà sfruttare la leva *COO* nella propria *communication strategy*, ad esempio introducendo uno slogan “il piacere di essere italiani” per la vendita di un prodotto alimentare oppure “dai migliori ingegneri tedeschi” per il commercio di un’automobile ecc. Mentre in quest’ultimo caso l’impresa inserisce il COO in un elemento che caratterizza la *brand identity* (lo slogan), uno step più avanzato, e forse di massima enfasi dell’effetto – origine è l’inserimento del COO all’interno dello stesso *brand name*. Ciò può essere fatto ad esempio aggiungendo un elemento grafico (bandiera) che rappresenta un paese oppure attraverso l’applicazione del linguaggio verbale (“*Made in Italy*”). Nel primo caso sono noti gli stimoli grafici provenienti dal brand Napapijri, che con un nome finlandese e la

¹⁰ A.Pastore (2008), *Impresa e comunicazione*. Apogeo Editore.

bandiera norvegese fa pieno ricorso alle suggestioni scandinave in tema di abbigliamento sportivo. Nel secondo caso, un brand italiano che utilizza in modo massiccio il “*Made in*” effect è NeroGiardini. La casa di abbigliamento italiana ha operato una vera e propria simbiosi tra il proprio brand e il brand paese inserendo il *claim* “*Made in Italy*” nel *visual brand*. È opportuno precisare, tuttavia, che il primo brand fa ricorso ad un effetto “*Made in*” esclusivamente pubblicitario, e quindi “limitato” alla strategia di comunicazione, mentre gli obblighi di *labelling* mostrano come, in realtà, i prodotti Napapijri siano realizzati in Italia, oltre che in Romania, Tunisia ed alcuni paesi asiatici. Napapijri è un’azienda italiana a tutti gli effetti (anche se è stata acquistata da un gruppo statunitense) che ha costruito il suo successo internazionale grazie a competenze e *market vision* di manager e dipendenti italiani, non scandinavi. Le attività di design, produzione e marketing sono da sempre realizzate in Italia, fermo restando la necessità di ricorrere a forme di decentramento produttivo per ridurre i costi manifatturieri. L’utilizzo di spunti grafici e verbali che richiamano origini diverse è una scelta che rientra nella strategia di comunicazione dei valori dell’impresa (avente sede ad Aosta), e non nell’intenzione di ingannare i consumatori circa il vero territorio di origine dei suoi prodotti, anche se questa ipotesi potrebbe essere considerata dai più. Napapijri utilizza un brand di tipo connotativo che mira ad evocare nei consumatori particolari valori e suggestioni. In particolare, la scelta di uno “*Scandinavian sounding brand*” ha la chiara intenzione di comunicare una condivisione di valori con la cultura nordica (si veda Jaffe e Nebenzahl, 2006).

NeroGiardini è a tutti gli effetti l’emblema della moda italiana. La produzione delle calzature viene realizzata, in questo caso, interamente in Italia. Oltre ai contratti di fornitura con 21 calzaturifici del distretto fermano - maceratese, la catena produttiva è costituita da 4 stabilimenti di proprietà situati nella zona industriale del fermano. La strategia dell’impresa marchigiana guidata da Enrico Bracalente (amministratore unico) sembra essere incentrata sui valori dell’italianità e sulla virtuosa combinazione tra tradizioni artigianali calzaturiere ed efficienza industriale della pelletteria. L’Italia detiene in questo settore una posizione di leadership a livello mondiale, e questo sembra sufficiente a spiegare il motivo per cui NeroGiardini pone in prima linea la sua origine tricolore (scelta più che legittima).

Alla luce dei due esempi appena visti, pare evidente come le imprese, e soprattutto quelle operanti in industrie altamente competitive, facciano ampio ricorso alla leva “origine del prodotto, del brand, dell’impresa, dell’idea imprenditoriale”. Adottando ora il punto di vista del consumatore, pare possibile distinguere casi in cui il COO dia vita ad un insieme di suggestioni dai casi in cui, invece, il “*Made in*” cue comunichi, con una certa uniformità, un set di qualità o messaggi con una valenza più razionale che emozionale. Ovviamente il modo in cui i consumatori percepiscono un Paese dipende tanto da stimoli provenienti dall’esterno quanto da percezioni già radicate nella mente del

consumatore. Tuttavia è possibile distinguere i casi in cui i consumatori abbiano un certo grado di conoscenza del Paese e dei suoi prodotti da quelli in cui sono poche le informazioni possedute rispetto al Paese oggetto di giudizio. Questa distinzione diventa importante nel momento in cui si considerano gli effetti dell'immagine del Paese sulle scelte d'acquisto dei consumatori. In particolare, la *Country image* può esercitare sul consumatore due diversi effetti: effetto *halo* ed effetto *summary*. Questi due costrutti dipendono proprio dal livello di conoscenza del Paese da parte del consumatore. Immaginiamo di essere di fronte ad un prodotto a scaffale proveniente dal Giappone e di non aver mai acquistato in precedenza prodotti provenienti da questo Paese. Le caratteristiche intrinseche del prodotto sono conosciute ma il Paese di origine del prodotto, che per il consumatore rappresenta un attributo (estrinseco) importante, non dà molte informazioni circa la qualità del prodotto. Data la completa assenza di precedenti esperienze con prodotti "Made in Japan", il consumatore è impossibilitato ad inferire informazioni sulla qualità del prodotto basandosi su altri prodotti aventi la stessa origine. A questo punto, data la carenza di informazioni circa la qualità complessiva del prodotto, e non avendo grande familiarità con il Giappone, il consumatore si affida alle proprie convinzioni circa il Giappone quale Paese produttore. Gli stereotipi e le convinzioni su un Paese derivano, come visto, da una serie di elementi: *mass media*, esperienze dirette nel Paese, esperienze di amici e parenti, passaparola sulla qualità dei prodotti provenienti da quel Paese, caratteristiche geografiche, situazione politico-economica ecc. Tutte queste fonti contribuiscono a formare nella mente del consumatore l'immagine del Giappone. Questa immagine viene utilizzata dal consumatore nel processo di valutazione del prodotto e viene riversata sul giudizio complessivo che il consumatore dà del prodotto. In questo caso, l'immagine del Giappone esercita sul consumatore un effetto alone. Ora ipotizziamo che, grazie al positivo effetto alone dell'immagine del Giappone, il consumatore decida di acquistare il prodotto. L'immagine del Giappone nella mente del consumatore ha contribuito in maniera decisiva alla decisione di acquisto esercitando un effetto alone. Questo significa che, data l'inesperienza con i prodotti realizzati in Giappone, il consumatore ha fatto ricorso alle sue convinzioni rispetto a questo Paese per arrivare alla decisione di acquistare, o meno, il prodotto. Tuttavia, l'acquisto del prodotto rappresenta un evento che può contribuire a modificare, o a determinare in maniera più chiara, l'immagine del Giappone nella mente del consumatore. L'acquisto dà la possibilità di consumare il prodotto e dare un giudizio sulla sua qualità. L'esperienza diretta con un prodotto "Made in Japan" e il livello di satisfaction porta allo sviluppo della nuova immagine del Giappone nella mente del consumatore. Questa nuova immagine giocherà un ruolo importante nelle future scelte d'acquisto di prodotti realizzati in Giappone. Tuttavia, dal momento che la nuova immagine del Giappone non è unicamente basata su convinzioni ma è ora determinata anche da esperienze dirette con prodotti

locali, l'effetto che l'immagine-Paese eserciterà sul consumatore si chiama effetto sommario. Mentre nel primo caso (effetto alone) il consumatore inferisce informazioni sui prodotti "Made in Japan" facendo leva sulle proprie conoscenze sul Paese e partendo dalle proprie convinzioni, nel secondo (effetto sommario) il consumatore usa anche la propria esperienza passata con i prodotti locali per arrivare ad un giudizio su un prodotto "Made in Japan".

L'effetto *summary* è così esercitato dalle caratteristiche intrinseche ed estrinseche dei prodotti provenienti dal Giappone e con cui il consumatore ha già avuto un'esperienza diretta. Le caratteristiche e le qualità dei prodotti vengono così utilizzate per inferire informazioni relative al Paese e per sviluppare la nuova immagine. I consumatori possiedono un certo grado di conoscenza su ogni Paese nel mondo. Il grado di conoscenza influisce in una certa misura sulla familiarità con il Paese in questione, che è a sua volta determinata dall'esperienza diretta con i prodotti realizzati in loco, conoscenza della storia, cultura, geografia, e degli altri tratti generali relativi al paese. Ora, nel momento in cui il consumatore si trova di fronte ad un *Country cue*, ossia un segnale, di qualsiasi tipo, che richiami il Paese in questione, verrà evocato un set di sensazioni, ricordi, qualità, attributi, esperienze direttamente collegate a quel paese. Se il messaggio dà luogo a sensazioni altamente soggettive, allora si è di fronte al potere suggestivo del paese in questione. Se il messaggio, una volta decodificato, evoca nel consumatore una serie di attributi e qualità (e difetti), allora si è di fronte ad un'analisi "distaccata" del paese, con una maggiore valenza razionale che emozionale. L'intensità con cui il consumatore "interpreta" lo stimolo-paese determina anche la risposta, in termini di acquisto, che il consumatore farà seguire alla ricezione del messaggio. Scelta d'acquisto che sarà tanto più rapida e probabile quanto maggiore sarà il livello di suggestione giocato dall'effetto *country of origin*. Da qui un interessante spunto di analisi per le imprese che ricorrono al *COO effect* quale leva di comunicazione della loro offerta. Il modo (positivo o negativo) e l'intensità (forte o debole) con cui il paese è percepito dal target di riferimento devono riflettersi nella strategia di comunicazione dell'impresa e, in particolare, nel *communication mix* e nelle scelte di posizionamento dell'offerta. L'intensità con cui i consumatori percepiscono gli attributi di un paese è soggettiva e variabile. Oltre ad una percezione forte e ad una percezione debole e "fredda", c'è una serie di casi intermedi in cui i due estremi si integrano tra loro formando letture-paese più o meno emozionali. Proprio l'emozionalità sembra essere una leva privilegiata di cui solo alcuni market player possono disporre. Un'impresa italiana che produce frigoriferi non avrà un grande ambito di scelta nella propria strategia di comunicazione e tanto meno potrà comunicare aspetti emozionali al mercato. Questo dipende, a ben vedere, dalla mancata compatibilità tra *Country image* e *product attributes*, ma anche dall'industria di riferimento, quella degli elettrodomestici, che non lascerebbe molta discrezionalità perfino ai *marketers* più ingegnosi. Imprese italiane che,

invece, operano nel settore della moda, possono attingere a piene mani dai valori emozionali di italianità nella loro *communication strategy*. Storia, tradizioni, arte e natura sono soltanto alcuni dei valori che possono essere utilizzati per raggiungere efficacemente i consumatori che hanno una percezione forte dell'Italia. Far leva sulle suggestioni e idealità positive sembra qui essere una strada privilegiata per le imprese che vantano un'origine percepita positivamente ed intensamente. L'intensità di percezione del brand-Paese da parte dei consumatori ha un impatto notevole sulle scelte di acquisto. Una persona può scegliere di acquistare un paio di scarpe italiane pur sapendo che lo stesso prodotto proveniente dagli U.S.A. ha la stessa qualità e un prezzo inferiore. Allo stesso modo, se un paese esercita un'influenza notevole dal punto di vista emotivo, ma negativa, il consumatore acquisterà le scarpe "Made in USA" nonostante quelle italiane abbiano una qualità superiore e prezzo inferiore. Lo stesso tipo di influenza non viene di certo esercitato dagli stimoli cognitivi e razionali come le qualità intrinseche del prodotto, caratteristiche geo-politiche del paese, livello di sviluppo economico ecc. In questi casi il consumatore, dopo aver ottenuto una serie di informazioni, le elabora per esprimere un giudizio più "oggettivo" sul Paese in questione. Tutto qui. Non c'è un impulso alla decisione d'acquisto, ma solo una disponibilità a prendere una decisione ponderata.

Si è già menzionato ad alcuni elementi che possono influenzare l'atteggiamento e la percezione dei consumatori nei confronti di un paese estero. In particolare, le caratteristiche demografiche dei consumatori come l'età, il livello di istruzione, il reddito, la classe sociale ecc. sono spesso decisive nel processo di valutazione di un paese diverso dal proprio. Tuttavia, c'è un'altra categoria di elementi che condiziona in maniera rilevante l'immagine di un Paese nella prospettiva del consumatore: il Paese di origine del consumatore. È ormai dimostrato che un paese può essere percepito diversamente dalle popolazioni di diversi paesi. Lasciando da parte, per il momento, la circostanza che l'immagine di un paese risieda nella mente del "singolo" consumatore, è possibile affermare che spostandoci dal Giappone agli U.S.A. l'immagine dell'Italia può differire. Queste differenze di percezioni è dovuta al complesso processo di formazione dell'immagine di un Paese nella mente dei consumatori. Infatti, il modo in cui una persona matura un'opinione nei confronti di un Paese dipende da una serie di fattori: esperienza diretta nel Paese, acquisto e consumo di un prodotto di quel paese, livello di soddisfazione *post-purchase*, informazioni generali relative al paese (economia, politica, cultura), gusti. Oltre a questi fattori, un elemento che risulta decisivo nell'influenzare le percezioni "territoriali" è il passaparola. Non è di recente scoperta l'importanza del *word of mouth* e la sua efficacia nel marketing world. Dal momento che si tratta di un fenomeno che presuppone la condivisione di un medium (linguaggio comune, vicinanza territoriale, condivisione di simboli e abitudini) tra consumatori, il passaparola è uno strumento che ha un

impatto decisivo sulla formazione dell'immagine di un paese, di una marca, di un'impresa, di un prodotto ecc. nella mente di persone residenti in una stessa area territoriale (città, regione, Paese). Fermo restando l'importanza di questo fenomeno nello studio delle percezioni di mercato a livello nazionale, non si può trascurare, d'altra parte, l'inarrestabile processo di condivisione di valori su scala globale. Reso possibile soprattutto da internet e dai progressi dei trasporti, questo processo di integrazione culturale potrebbe avere dei risvolti sul futuro grado di "uniformità" con cui i singoli paesi verranno percepiti nel mondo. Rimangono, tuttavia, forti differenze culturali, di stili di vita e di opinioni tra i diversi paesi nel mondo, e questo rende ancora valida la conclusione della presenza di (spesso rilevanti) differenze di immagine di un paese in diverse aree del mondo.

Alla luce delle precedenti considerazioni, sembra sia diventata irrinunciabile un'analisi preventiva della *Country of origin image* nei vari mercati geografici in cui opera, o vorrebbe operare l'impresa. Tentando di riepilogare i punti principali trattati sinora, si può affermare che il COO:

- ha un peso differente in differenti scelte d'acquisto;
- viene percepito in modo diverso a seconda della categoria di prodotti, del mercato geografico, delle caratteristiche demografiche dei consumatori e delle loro tendenze più o meno etnocentriche;
- incide notevolmente sugli atteggiamenti nei confronti dei prodotti, ma nulla svela sull'effettiva decisione d'acquisto;
- può fornire una risposta ai quesiti sulla probabilità che un'immagine positiva si trasformi in disponibilità all'acquisto, in funzione dell'intensità della percezione (affettiva vs cognitiva).

Il *Country of origin* è un argomento che è stato oggetto di una crescente attenzione negli ultimi decenni. Come accennato all'inizio di questo lavoro, gli studi sul COO sono iniziati negli anni '60 e ci sono state decine e decine di pubblicazioni dedicate dal tema tra libri, articoli, paper ecc. Nel corso di questi decenni, tuttavia, i metodi utilizzati dai ricercatori e dagli autori per indagare l'importanza del Paese di origine nell'ambito del marketing internazionale sono cambiati in maniera significativa. Inizialmente, e per un periodo di tempo piuttosto lungo (1965-1982), gli studi sul COO sono stati di tipo *single-cue*. Ciò significa che le indagini venivano svolte prendendo in considerazione un solo stimolo (*cue*) sui consumatori finali, ossia il Paese di origine del prodotto. Ad esempio, veniva chiesto al campione di riferimento di valutare prodotti aventi le stesse caratteristiche ma provenienti da Paesi diversi. In tal modo, le differenze riscontrate in termini di *product evaluation* venivano ricondotte "pienamente" alla diversa provenienza dei prodotti. Questo approccio diretto e focalizzato sull'unico stimolo proveniente dal *COO effect* portava ad una sovrastima degli effetti del Paese di origine sulle scelte del mercato. In sostanza, queste ricerche portavano a conclusioni che non riflettevano pienamente la realtà. I consumatori considerano una

serie di fattori (attributi) nel loro processo di valutazione e di acquisto di un prodotto. Partendo dal presupposto che la rilevanza dei vari attributi di prodotto nel processo di *evaluation* dipende dal tipo di prodotto considerato, gli studi successivi hanno dimostrato che il consumatore considera una pluralità di caratteristiche intrinseche ed estrinseche nel processo mentale di percezione, valutazione ed, eventualmente, scelta di acquisto. In conclusione, gli studi *single-cue* si sono rivelati inadeguati per la loro eccessiva focalizzazione su modelli mono-attributi. Successivamente, negli anni '80, sono stati condotti degli studi sul COO che hanno superato il limite principale dei precedenti studi sul *Country of origin*. Tenere in considerazione i diversi attributi di prodotto nella conduzione delle ricerche dava maggiore realismo ai risultati ottenuti e forniva utili suggerimenti alle imprese che operavano, o intendevano operare, in ambito internazionale. Ovviamente, gli studi *multi-cue* hanno ridimensionato l'importanza del "*Made in*" *cue* rispetto al passato, mentre diviene rilevante il modo in cui il *Country of origin* si combina con altri importanti attributi del prodotto. Il brand, il prezzo e la garanzia sono solo alcuni degli attributi estrinseci che, come il COO, incidono sulle intenzioni di acquisto dei consumatori. Il modo in cui il brand di prodotto e il suo Paese di origine incidono sulle valutazioni dei consumatori è un esempio di studio *multi-cue* in quanto indaga sugli effetti che questi due attributi esercitano in maniera combinata sul mercato. La maggiore rilevanza degli studi *multi-cue* non è dovuta soltanto alla maggiore aderenza alla realtà dei risultati ma anche alla possibilità di trarre importanti intuizioni che vanno aldilà del *Country of origin effect*. Chiedere ai consumatori di valutare la qualità di prodotti attraverso diverse combinazioni brand-Paese porta a risultati che riflettono non solo la diversa immagine dei Paesi ma anche il diverso valore percepito dei brand. Risultati di questo tipo danno alle imprese importanti spunti in termini di marketing internazionale e di *global sourcing*. Per quanto riguarda il primo punto, un'immagine Paese positiva dà all'impresa la possibilità di giocare la carta "*Made in*" nelle strategie di entrata e di comunicazione in nuovi mercati esteri. Il secondo punto è invece legato al brand aziendale. Se l'impresa vanta un brand di alto valore, una scelta di delocalizzazione produttiva in Paesi in via di sviluppo (e quindi percepiti in maniera meno positiva) potrebbe essere compensata efficacemente da un'alta *brand equity*. Avere un brand di alto valore consente di perseguire i vantaggi di costo tipici delle economie di localizzazione senza dover perdere troppo terreno in termini di immagine complessiva. Lo studio di Nebenzahl e Jaffe condotto nel 1996 portò proprio a risultati di questo tipo. Le imprese selezionate per lo studio furono Sony e General Motors (entrambe emblemi dei rispettivi Paesi) e i cambiamenti nelle percezioni dei consumatori furono significativi quando i prodotti Sony erano realizzati in USA o in Europa dell'Est. Lo stesso accadeva quando GM veniva rappresentato come un'impresa che delocalizzava in Giappone ed Europa dell'Est. Date le diverse combinazioni brand-Paese, lo studio rivelò la grande importanza che il target assegnava al

Giappone come Paese di produzione. Infatti, quando GM si trasferiva dagli USA al Giappone, il valore percepito dei suoi prodotti aumentava. L'inverso accadeva per Sony, che spostando la produzione dal Giappone agli USA vedeva il valore percepito dei suoi prodotti ridursi. Lo studio rivelò anche un maggior valore assegnato al brand Sony rispetto a quello attribuito al brand GM. Infatti, nei casi in cui le due imprese venivano presentate come produttori in Paesi dell'Europa dell'Est (Paesi percepiti in maniera meno positiva rispetto agli USA e Giappone) come Polonia, URSS e Ungheria, i prodotti Sony vantavano un valore percepito superiore ai prodotti GM.

Gli studi sul *Country of origin* hanno seguito nel tempo diversi approcci di analisi della tematica in questione, in linea con i cambiamenti che si sono susseguiti nel panorama economico internazionale. Questi cambiamenti, tra cui spicca il processo di globalizzazione, hanno imposto una diversa interpretazione del ruolo svolto dal Paese di origine nell'attività di marketing internazionale. Dopo aver accennato agli studi *single-cue* e *multi-cue*, un terzo filone di studi ha concentrato l'attenzione sul modo in cui molteplici COO *cues* influiscono sul processo di valutazione di prodotti ibridi.

Dopo avere esaminato le differenze tra gli studi *single-cue* e gli studi *multi-cue*, è importante richiamare alcuni ambiti di analisi che non sono stati esplorati a sufficienza. In particolare, sia gli studi *single-cue* che quelli *multi-cue* hanno da sempre focalizzato l'attenzione sulle percezioni dei consumatori in relazione a situazioni di acquisto di tipo *high involvement*. Tuttavia, la realtà dimostra che i consumatori dedicano sforzi e attenzione che variano a seconda della categoria di prodotto considerata, situazione di acquisto (ricorrenza, emergenza), atteggiamento verso lo shopping, tempo a disposizione, atteggiamento verso la marca e il Paese di origine ecc. Può essere importante considerare, al contrario, gli attributi che i consumatori considerano maggiormente nelle situazioni di acquisto di tipo *low involvement*¹¹. Inoltre, anche se si trattasse di prodotti costosi o di acquisto non abituale (automobili e TV), il livello di coinvolgimento dei consumatori non è sempre uguale e può variare in modo rilevante a seconda delle contingenze. Realizzare un confronto tra il modo in cui si formano le valutazioni dei prodotti in situazioni di alto e basso coinvolgimento può dare degli spunti interessanti alle imprese che operano su scala internazionale.

¹¹ Ian Phau e Gerard Prendergast, "Conceptualizing the Country of origin of brand" – Journal of Marketing Communications 6 159-170 (2000).

1.4 La frammentazione della catena del valore: i prodotti ibridi

Da quanto detto finora il *Country of origin effect* presenta importanti implicazioni strategiche e manageriali soprattutto alla luce del contesto globale in cui per scelta volontaria o coercitiva si trovano ad operare ad oggi le imprese. Nel primo caso rientrano le imprese che, forti delle loro risorse e competenze, optano per l'ingresso in nuovi Paesi allo scopo di vendere il prodotto in nuovi mercati, per realizzare produzioni ad hoc in nuove regioni geografiche, per sviluppare relazioni di successo con partner internazionali. Nel secondo caso rientrano tutte le imprese che hanno dovuto, e che tutt'oggi devono, ispirare la propria attività ai valori della globalizzazione. Queste sono imprese che si sono viste "minacciare" da nuovi competitor provenienti dall'estero e che hanno trovato nell'*exchange of threats* o nell'internazionalizzazione generale l'unica via di sopravvivenza¹². Inoltre ci sono imprese che hanno dovuto assumere una configurazione internazionale per seguire un cliente che altrimenti avrebbe potuto rivolgersi ad altri fornitori (internazionalizzazione trainata). In ogni caso, l'internazionalizzazione delle attività d'impresa è un processo che porta ad una più o meno accentuata riorganizzazione dell'organizzazione aziendale. La frammentazione della catena del valore rientra a pieno titolo nelle scelte di espansione internazionale delle imprese nel momento in cui si decide di perseguire i tipici vantaggi dell'internazionalizzazione. Tra questi vantaggi rientrano i vantaggi di localizzazione relativi ai benefici in termini di costi/qualità derivanti dall'ubicazione delle fasi produttive in determinate zone geografiche. L'apertura di una fabbrica in Cina può essere ispirata ad una politica di riduzione dei costi della manodopera mentre la realizzazione di un contratto di subfornitura con produttori di un distretto industriale italiano potrebbe essere orientata ad ottenere una produzione di eccellente qualità. Oltre alle motivazioni di carattere economico, la frammentazione della catena del valore dipende sempre più dall'immagine o dalla reputazione dei Paesi in cui l'impresa decide di "localizzare" le proprie attività. In particolare, si assiste qui ad una ingerenza dei *marketers* in decisioni squisitamente manageriali dell'impresa, in cui rientrano appunto le strategie di localizzazione a livello internazionale. Il modo in cui il mercato valuta la provenienza di un prodotto può differire da un Paese all'altro e dipende dalla categoria di prodotto considerata. Inoltre, la valutazione del prodotto da parte del mercato può essere un processo molto articolato, che considera anche i luoghi in cui ogni attività necessaria alla realizzazione di quel prodotto è stata realizzata. Da qui un elemento in più da considerare, per le imprese, nelle decisioni di configurazione della catena della valore su scala internazionale. Ad esempio, un'automobile progettata in U.S.A. ma costruita e assemblata in Germania, può essere meglio percepita dal mercato internazionale rispetto ad un'auto realizzata totalmente in U.S.A. Spesso i Paesi sono

¹² M.Caroli (2008), *Economia e gestione delle imprese internazionali*. McGraw-Hill.

percepiti non solo come luoghi di eccellenza per una particolare categoria merceologica, ma sono visti come luoghi di concentrazione di competenze in particolari attività. “Il design americano è migliore del design tedesco ma l’affidabilità della produzione tedesca è maggiore di quella americana” oppure “l’arte manifatturiera italiana è senza eguali al mondo, tuttavia i tempi di consegna dei fornitori italiani sono molto più lunghi ed incerti di quelli dei produttori tedeschi”. Queste convinzioni, che spesso sono basate su meri stereotipi ma altre volte sono ben vicine alla realtà, hanno un impatto determinante sul successo delle campagne di marketing e sul lancio di nuovi prodotti. Il confronto tra imprese concorrenti e provenienti da Paesi diversi è sempre più influenzato dalle scelte di localizzazione delle varie attività. Un esempio emblematico viene dal confronto tra le imprese italiane e quelle tedesche nella produzione, spesso su commessa, dei macchinari (ovviamente nel B-to-B). La meccanica e l’automazione sono tra i settori in cui alcune imprese italiane detengono una posizione di eccellenza a livello internazionale nonostante l’Italia non sia ancora riuscita a sviluppare l’immagine che merita in questo settore. Il vantaggio competitivo delle imprese italiane in questo settore è da sempre fondato sulla grande esperienza incorporata nella realizzazione di prodotti altamente specializzati e “su misura” del cliente. La qualità dei macchinari italiani è indiscussa e superiore a quella dei macchinari provenienti dalla Germania¹³. Nonostante la superiorità intrinseca del prodotto italiano, i macchinari tedeschi detengono la leadership nel mercato cinese. In Cina, infatti, i clienti valutano maggiormente i servizi di assistenza tecnica e la possibilità di usufruire di “pacchetti integrati” costituiti da finanziamenti ad hoc per le PMI. Inoltre i produttori tedeschi sono presenti con una rete distributiva in loco. Questo dimostra come il cliente cinese valuti maggiormente i servizi di supporto rispetto all’eccellenza qualitativa del prodotto. Da qui, il Paese in cui le varie attività vengono realizzate diventa un nuovo ambito di analisi per le imprese che intendano varcare i confini nazionali. L’esempio appena fatto dimostra come non siano soltanto le attività a monte della catena del valore ad avere rilievo in tema di *Country of origin* e che anche le attività a valle della *value chain* possono avere un impatto rilevante sulle percezioni del mercato. Inoltre, non è soltanto la localizzazione delle attività ad avere rilevanza per il mercato, ma anche l’immagine del Paese in cui le varie attività vengono svolte incide sul comportamento dei consumatori.

L’approvvigionamento di parti e componenti diventa rilevante nel momento in cui la qualità percepita del prodotto viene influenzata dalla provenienza delle componenti di prodotto. L’importanza della provenienza delle componenti di un prodotto diventa maggiore quando si tratta di *hybrid products*, ossia i prodotti le cui componenti provengono da Paesi diversi. In questi casi diviene molto complicato prevedere quale sarà l’immagine complessiva del prodotto agli occhi del

¹³ Valdani e Bertoli (2010), “Mercati internazionali e marketing”. Egea Editore.

consumatore.

Il Paese in cui il prodotto viene realizzato è quello più frequentemente associato al *Country of origin* del prodotto. Il luogo in cui avviene il processo di manufacturing non è soltanto la location in cui la fabbrica è stata ubicata ma oggi diventa una scelta basata su un'analisi preventiva che mira a scoprire il modo in cui quel territorio è percepito dal mercato obiettivo. In un momento storico ed economico in cui il sovraffollamento del mercato impone la strategia di differenziazione come “credo” per ogni impresa, anche le scelte di localizzazione produttiva devono tener conto delle reazioni del mercato. La delocalizzazione produttiva e lo spostamento degli stabilimenti produttivi in altri paesi per conseguire i vantaggi della manodopera a basso costo consente alle imprese di contenere gli oneri produttivi ma non assicura che non ci saranno ripercussioni sulle percezioni del mercato. In particolare, è possibile che i minori costi di produzione vengano controbilanciati, o addirittura superati, dai minori ricavi provenienti da un calo di appeal del prodotto fabbricato nel Paese a basso costo¹⁴. Dal momento che i Paesi che offrono vantaggi di costo sono soprattutto Paesi in via di sviluppo, le imprese devono fare i conti con la possibilità, molto realistica, che questi territori siano percepiti negativamente in relazione a quella categoria merceologica, o in generale.

La distribuzione del prodotto assume un'importanza notevole se si osservano i diversi atteggiamenti dei consumatori (o degli acquirenti nel B-to-B) quando si trovano di fronte ad un catalogo on-line oppure quando entrano in un punto vendita specializzato. Nonostante l'e-commerce stia diventando un canale di vendita sempre più appetibile, la maggiore familiarità del consumatore con internet non è tale da compensare e sostituire la preferenza dello stesso agli stimoli provenienti dal punto vendita. Il touch del prodotto, la visione diretta e il rapporto diretto con il venditore sono plus irrinunciabili per la gran parte dei consumatori.

Il servizio post-vendita, così come il marketing e vendite, può giocare un ruolo strategico in mercati che valutano in maniera molto positiva questa attività. Nel B-to-B l'assistenza al cliente è da sempre un fattore critico di successo e nel B-to-C diventa sempre più importante essere vicini al cliente sia fisicamente (attraverso centri ricambi, assistenza o punti vendita) sia telematicamente (FAQ sections, numero verde, call center ecc.). Tuttavia, l'importanza di quest'attività dipende dalla categoria di prodotto e dal mercato geografico considerato.

La localizzazione delle infrastrutture dell'impresa è un fattore che può avere un impatto molto forte sulle percezioni dei consumatori. La sede legale dell'impresa determina la nazionalità che il mercato associa al brand dell'impresa. Le fabbriche, i punti vendita, i magazzini, i punti di smistamento sono *facilities* che oltre ad avere rilievo economico nella contrazione dei costi delle

¹⁴ Nebenzahl and Jaffe (1996), “Measuring the joint effect of brand and Country image in consumer evaluation of global products”. *International Marketing Review*, Vol. 13 No. 4, 1996, pp. 5-22.

operations, possono avere in taluni casi un impatto sulle percezioni del mercato relative alla nazionalità dell'impresa e alla sua "condivisione e possesso" di valori nazionali.

La scelta dei Paesi in cui svolgere l'attività di ricerca e sviluppo può essere oggetto di una valutazione che va al di là della mera volontà di investire in tecnologia. Le imprese trovano molto conveniente investire in ricerca e sviluppo in Paesi emergenti come l'India, dati i bassi costi e l'alto livello di preparazione degli addetti locali. Tuttavia, una completa valutazione delle conseguenze derivanti da un forte investimento in *research and development* in India dovrebbe prevedere non solo la redazione di un prospetto costi-benefici ma anche una previsione del modo in cui il mercato "legge" e percepisce un prodotto disegnato e ingegnerizzato in India. Un software oppure un articolo di elettronica di consumo sviluppato o ingegnerizzato negli Stati Uniti piuttosto che in Giappone eserciterà un certo grado di appeal sui consumatori rispetto a prodotti "*engineered in Israel*" o sviluppati in Scozia.

La gestione delle risorse umane è un'attività organizzativa di grande importanza per le imprese che operano in contesti internazionali. Imprese che intendono essere percepite come "globali" si sforzano di investire nella diversità delle risorse umane dal punto di vista culturale e razziale. Il *diversity management*¹⁵ è ormai diventato una prerogativa delle grandi multinazionali che intendono essere percepite come datori di lavoro imparziali, onesti e *open-minded* proponendosi così come portavoce contro problemi che sono sempre di attualità come il pregiudizio razziale o la mancanza di opportunità per i gruppi etnici. Quindi se da una parte la gestione di un ambiente multietnico è la base per una strategia globale di successo, la diversità e la tolleranza diventano i valori con cui le imprese vorrebbero essere percepite dal mercato. Un esempio di impresa multiculturale è L'Oréal, multinazionale che opera a livello globale nel settore della cosmesi. Questa impresa investe in maniera massiccia nel reclutamento, selezione e formazione di persone di talento, provenienti da Paesi e culture diversi e che siano capaci di lavorare in ambienti lavorativi in cui le gerarchie lasciano spazio al lavoro in team, alla condivisione di conoscenze, al confronto, al lavoro in *international network*, allo sfruttamento di interdipendenze tra unità localizzate in vari Paesi. Nell'ambito delle risorse umane e della loro gestione, è importante menzionare le imprese di minori dimensioni o le organizzazioni che hanno un raggio d'azione più limitato e che impiegano processi produttivi concentrati in determinati territori. Queste imprese sono spesso *labor-intensive* e basano il loro vantaggio competitivo su una strategia di focalizzazione o di nicchia. Operando spesso in distretti industriali, queste piccole realtà produttive basano le loro attività sull'esperienza maturata negli anni e spesso tramandata in generazioni. Queste imprese impiegano generalmente un numero limitato di persone, facenti parte della stessa "cerchia culturale" (o addirittura familiare) e che

¹⁵ M.Caroli (2010).

provengono dalla stessa regione geografica. Si tratta di piccole organizzazioni che sono percepite come simboli delle tradizioni produttive di un territorio e basano il loro successo sull'immagine di esclusività per la nicchia di riferimento. L'impiego di persone che condividono uno stesso background culturale e che partecipano delle tradizioni e riti radicati nella terra di produzione diventa un fattore rilevante per il mercato di riferimento. L'analisi sull'attività di gestione delle risorse umane ha spostato il focus dall'origine delle attività alla provenienza geografica e culturale delle risorse umane.

La configurazione della catena del valore dell'impresa è quindi il risultato di una serie di decisioni di natura strettamente economica (costi e ricavi associati alle diverse alternative) ma anche *marketing-oriented* (percezioni dei consumatori che incidono sugli acquisti). Coerentemente con quanto detto sopra, l'impresa non può far altro che adattare l'organizzazione delle attività alle culture e tradizioni locali. Ad esempio, nessuna impresa sarebbe così ingenua da aprire dei punti vendita in Paesi altamente etnocentrici per vendere prodotti realizzati interamente nel proprio Paese di origine. D'altra parte diventa sempre più irrinunciabile il ricorso al *global sourcing* e alla delocalizzazione delle attività in vari territori con l'obiettivo di ridurre i costi o di raggiungere determinati standard qualitativi. Ecco che viene a crearsi un doppio binario di scelta per l'impresa che da una parte è costretta dai parametri interni di costo a decentrare le linee produttive in aree a basso costo e, dall'altra parte, è spinta ad adattare le proprie politiche di marketing e vendite alle specificità locali, pena l'inefficacia dell'intera strategia aziendale. La crescente presenza di *hybrid products* sulla scena internazionale è l'emblema della globalizzazione e della sempre maggiore vocazione internazionale delle imprese. Se però l'ottenimento di componenti, la produzione e l'assemblaggio sono attività svolte in vari Paesi selezionati con l'obiettivo di ottenere guadagni in efficienza, i consumatori potrebbero non essere indifferenti alla natura "multinazionale" del prodotto. In particolare, i consumatori possono attribuire un plus oppure un *minus* ai prodotti che sono stati realizzati con il contributo di diversi Paesi. Il modo in cui il prodotto ibrido verrà percepito varierà a seconda del consumatore, del mercato geografico di riferimento (popolarità locale di stereotipi), della categoria di prodotto e, soprattutto, dall'immagine del Paese. Focalizzando l'attenzione su quest'ultimo punto, nel momento in cui un prodotto diventa il risultato di una serie di attività svolte in diversi Paesi, diventa importante per l'impresa capire il modo in cui i Paesi che hanno contribuito alla realizzazione del prodotto vengono percepiti dal mercato finale. Anziché condurre un'analisi sull'immagine Paese complessivamente considerata, diventa necessario studiare l'immagine del Paese relativamente alla fase produttiva svolta in loco. Ipotizziamo che un prodotto sia stato progettato in USA, le componenti provenienti dalla Cina, l'assemblaggio in Russia e che l'impresa abbia la sede in Italia. In questo caso l'impresa italiana, il

cui brand viene associato all'immagine dell'Italia, deve valutare il modo in cui il mercato finale percepisce l'immagine degli USA come Paese di progettazione, della Cina come Paese fornitore di componenti, della Russia come Paese di assemblaggio e dell'Italia come Paese di origine dell'impresa e del brand. Fermo restando la difficoltà di giungere ad un giudizio complessivo sull'immagine finale del prodotto agli occhi dei consumatori finali, è importante verificare che l'immagine "parziale" dei Paesi in questione non danneggi in maniera irreversibile l'immagine dell'offerta sul mercato. Una strategia di comunicazione adeguata che gestisca in maniera efficace questa problematica sembra essere lo strumento principale a disposizione dell'impresa. Aldilà degli obblighi di etichettatura vigenti in alcuni Paesi, l'impresa dovrà enfatizzare, sia attraverso il *labelling* sia attraverso il *branding e communication*, il Paese che vanta l'immagine migliore agli occhi dei consumatori finali. Elencare i diversi Paesi che hanno partecipato al processo produttivo può soddisfare un bisogno di trasparenza del mercato ma, d'altra parte, e in termini di marketing, può confondere il target circa la "reale" origine del prodotto. Se la progettazione americana è percepita in maniera migliore rispetto alla provenienza cinese o all'assemblaggio russo, allora l'impresa dovrebbe etichettare il prodotto con la frase "*engineered in USA*". Finora non abbiamo considerato l'impatto del brand sull'immagine complessiva dell'offerta aziendale. Le imprese che vantano un'alta *brand awareness* e *brand equity* possono infatti dare precedenza ad obiettivi di riduzione di costi e dedicare minore attenzione all'impatto dei diversi Paesi sull'immagine del prodotto finale. Potendo beneficiare di un brand riconosciuto come sinonimo di qualità, il brand permette alle imprese di delocalizzare le fasi produttive in Paesi in via di sviluppo senza soffrire dei cali di immagine e, quindi, delle vendite. In conclusione, sembra che gli effetti che i diversi Paesi possono esercitare sull'immagine dell'offerta aziendale siano significativi quando il brand dell'impresa non è noto e quando la posizione competitiva dell'impresa non è ancora consolidata nel mercato obiettivo. Nelle fasi iniziali del processo di internazionalizzazione, operare con un prodotto ibrido richiede la valutazione dell'immagine complessiva del prodotto agli occhi dei consumatori e la formulazione di un'adeguata strategia di comunicazione.

1.5 L'importanza del sostegno istituzionale: competizione tra imprese e Paesi.

La crescente rilevanza dell'immagine del Paese inserisce il concetto di *Country of origin* tra gli elementi principali da gestire nella prospettiva dell'imprenditore. L'immagine Paese, insieme alla forza del brand aziendale e l'immagine dei suoi prodotti, è diventato un fattore critico di successo in gran parte delle industrie. Le caratteristiche intrinseche ed oggettive lasciano spazio alle percezioni e quindi alle valutazioni soggettive del mercato con riferimento ai luoghi di origine, imprese e prodotti. La crescente competizione sui mercati internazionali vede le imprese confrontarsi su una serie di attributi che, mentre in passato erano relegati a caratteristiche marginali, oggi giocano un ruolo decisivo nel gioco competitivo. L'immagine del Paese di origine rientra a pieno titolo nella categoria degli attributi dell'impresa in grado di spostare l'ago della bilancia da una parte all'altra nella mente dei consumatori. D'altronde non sorprende la maggiore attenzione che le imprese dedicano alle strategie di posizionamento sul mercato con l'obiettivo di "apparire" in un certo modo agli occhi dei consumatori. Dopo aver analizzato il modo in cui il target percepisce i competitor, l'impresa definisce la propria immagine e si sforza di condividerla con il mercato attraverso le scelte di posizionamento. Queste scelte sono indubbiamente influenzate dal posizionamento di un'altra entità: il Paese di origine dell'impresa. Questo significa che la scelta dell'immagine che si vuole comunicare al mercato dovrà essere presumibilmente "in linea" con il modo in cui i consumatori "già" percepiscono il Paese di origine. Questa conclusione porta alla luce un'importante differenza nella gestione delle immagini. Da una parte l'impresa gestisce in maniera dinamica la propria immagine rispetto a quella dei concorrenti. Dall'altra, le scelte di posizionamento non possono escludere un fattore "quasi esogeno" rispetto all'impresa, ossia l'immagine del Paese di origine. Quindi è possibile vedere l'immagine Paese come un *framework* all'interno del quale l'impresa muoverà le proprie carte nell'intento di sviluppare un'immagine positiva e posizionarsi in maniera vincente nella mente dei consumatori. L'immagine Paese è un valore da gestire in maniera appropriata nella consapevolezza dei vincoli derivanti dalla sua rigidità. La singola impresa, infatti, vede l'immagine Paese come un costrutto difficile (se non impossibile) da modificare. Data l'elevata difficoltà sperimentata in passato da Governi, imprese, associazioni ecc. di portare a termine con successo campagne di comunicazione volte a rafforzare l'immagine Paese nel mondo, sembra impossibile pensare che la singola impresa possa riuscire in questo intento. D'altra parte, bisogna ricordare che gli insuccessi passati delle *Country image campaigns* sono stati causati da motivi ben precisi: mancanza di piani di lungo periodo, di investimenti, di cooperazione tra diversi *stakeholders*, di unitarietà di intenti e di un'immagine chiara e precisa, di solide basi sulle quali costruire o rafforzare l'immagine Paese ecc. Inoltre, il fatto che l'immagine

Paese sia un costrutto difficilmente modificabile nel breve periodo non significa che lo sforzo congiunto da parte dell'intera nazione per tutelare l'immagine collettiva non possa essere benefico. In realtà, quasi tutti i Paesi nel mondo si sono accorti dell'importanza che ha, dal punto di vista economico, il modo in cui si è visti a livello internazionale. Il fenomeno è reso ancor più evidente dal crescente ricorso al marketing territoriale. Questa forma del marketing è il complesso di azioni poste in essere da un Paese per attrarre gli investimenti dall'estero, per promuovere il turismo locale, per rafforzare l'economia interna, per sostenere le imprese locali e la loro attività internazionale. Il marketing territoriale ha aperto degli scenari competitivi che vanno al di là della singola impresa fino a vedere i singoli Paesi competere l'uno contro l'altro. I Paesi si impegnano per attrarre gli investitori stranieri e le multinazionali a scapito dei Paesi concorrenti. Ogni Paese applica le teorie e gli strumenti di marketing come se fosse un'impresa. La competizione si sposta, in questo caso, dalle imprese ai Paesi. Concentrando l'analisi sul marketing territoriale, diviene interessante scoprire l'importanza del sostegno del Paese in favore delle imprese nazionali. Se, come abbiamo visto, le singole imprese non hanno (nella gran parte dei casi) la forza economica e il potere attrattivo per sostenere da sole l'economia e l'immagine di un Paese, è possibile invece che le imprese possano beneficiare in maniera rilevante del sostegno istituzionale. Il Governo può svolgere un ruolo di fondamentale importanza nel promuovere le imprese nazionali all'estero e i loro prodotti. In Italia ci sono una molteplicità di organismi specializzati in attività di supporto alle imprese che operano, o intendono operare, in Paesi esteri. L'insieme dei soggetti operanti in questa rete di relazioni avente come obiettivo la *successful internationalization* delle imprese italiane è chiamato "Sistema Italia"¹⁶. Ministeri, ICE, SIMEST, SACE, CCIAA, SPRINT sono alcuni tra i più importanti attori della rete italiana costruita a sostegno delle imprese italiane. Tuttavia, la mera esistenza di tali organismi non garantisce da sola un pieno sfruttamento delle potenzialità delle imprese italiane e, soprattutto, del "Made in Italy". In particolare, il Sistema Italia è stato criticato da più parti per non essere riuscito, almeno finora, nello sviluppo ottimale dell'immagine dell'Italia all'estero. La scarsa presenza degli organismi all'estero, la debole influenza politica esercitata dal Governo italiano in altri Paesi e la scarsa cooperazione tra i diversi *stakeholders* sono i principali punti su cui bisogna migliorare l'attività del Sistema Italia. Il minor flusso di esportazioni italiane in favore di altri Paesi europei (Germania e Francia tra tutti) e asiatici (Cina) rende il potenziamento del Sistema Italia un'esigenza sempre più sentita. Tra gli obiettivi specifici da conseguire rientra ovviamente il recupero di quel "Made in Italy" che tante suggestioni riusciva a comunicare in passato, mentre oggi sembra ci sia stato un calo di appeal dell'immagine Italia all'estero. Il Made in Italy è stato storicamente percepito come un biglietto da visita di eccellenza nel mondo in tanti

¹⁶ M.Caroli (2010).

settori produttivi e oggi, data la crescente competizione proveniente soprattutto dai Paesi emergenti, l'immagine di eccellenza dell'Italia sembra restringersi ad un numero sempre più limitato di categorie merceologiche. Ovviamente, per rafforzare il Made in Italy, non è sufficiente "imporre" al mercato un set di valori in cui credere, ma è necessario radicare questi valori in concreti miglioramenti dei processi produttivi Made in Italy. Da queste brevi conclusioni si deduce quanto impegnativa sia la sfida da affrontare, e soprattutto il carattere di sistematicità dell'impegno che è necessario approfondire. Il carattere sistematico dell'azione di recupero dell'immagine Italia richiama l'importanza del coinvolgimento collettivo ed organizzato da parte del Sistema Italia. L'azione di comunicazione di marketing deve essere necessariamente accompagnata dallo sviluppo produttivo del Paese, dall'aumento della qualità dei prodotti, dall'impegno verso i partner e i consumatori finali.

Dopo aver introdotto la panoramica generale della gestione istituzionale dell'immagine Paese, merita un approfondimento il "*place branding*"¹⁷. Si tratta di un complesso di azioni e decisioni poste in essere da un Paese, regione, città, allo scopo di sviluppare un'identità territoriale da comunicare all'esterno e a tutti gli stakeholders. L'importanza del *place branding* in questa sede è dovuta alla stretta relazione che intercorre tra le politiche di *branding* (tipiche in questo tipo di strategie) e la gestione dell'immagine in generale. Mentre le politiche di marketing territoriale possono avere obiettivi molteplici, il *place branding* è un insieme di azioni mirate al rafforzamento di un'identità interna e, come conseguenza, di un'immagine esterna coerente con gli obiettivi di sviluppo economico territoriale. Inoltre il marketing territoriale è un concetto piuttosto generico che, in quanto tale, racchiude una serie di possibili azioni da intraprendere e di obiettivi da conseguire. Il *place branding* diventa così la punta di diamante delle politiche di marketing sviluppate in un determinato Paese con l'obiettivo di generare relazioni internazionali favorevoli. Nonostante il *place branding* sia, nella sua accezione, focalizzato in una determinata sfera d'azione comunicazionale, restano delle difficoltà nel momento in cui questa strategia viene usata per raggiungere obiettivi "settoriali" diversi. Infatti, così come il marketing territoriale mira in generale all'attrazione degli investimenti esteri, alla promozione del turismo e al sostegno dell'economia interna, anche il *place branding* può essere utilizzato per raggiungere questi molteplici obiettivi. In particolare, le maggiori complessità legate al *place branding* riguardano l'individuazione di un terreno comune tra i diversi portatori di interesse nel Paese. I modi in cui vengono comunicate al mercato le bellezze naturali del Paese per favorire il turismo difficilmente si conciliano con le forme utilizzate per invitare gli investitori stranieri ad operare nel Paese. Alla luce di queste difficoltà di coordinamento diventa fondamentale comprendere il funzionamento del *branding* e il modo in cui

¹⁷ Jaffe and Nebenzahl (2006).

un brand di valore possa apportare dei benefici. Il *place branding* è la strategia con cui un Paese perviene all'ideazione, progettazione, sviluppo e comunicazione di una marca Paese¹⁸. La marca avrà le stesse caratteristiche di un brand di prodotto con la sola differenza che il brand Paese è di proprietà di una molteplicità di soggetti, ossia i cittadini, le istituzioni, le imprese e tutti gli altri soggetti che fanno parte del Paese. L'ultima definizione di *place branding*, tuttavia, trascura un elemento importante: la coerenza temporale del brand Paese. In altre parole, lo sviluppo di un brand non può trascendere dall'immagine pregressa che lo stesso ha avuto nel tempo. Solo se i *marketers* svilupperanno un brand che sarà "in linea" con la propria immagine pregressa il *Place branding* si rivelerà una strategia positiva in termini di immagine. Oltre alla coerenza temporale, il *Place branding* deve essere conforme alle aspettative dei diversi *stakeholders*. Questo ultimo punto è uno dei più difficili da rispettare. In particolare, i *marketers* devono essere in grado di rappresentare gli interessi di tutti gli attori del Sistema-Paese senza cadere in eccessiva genericità. Questo è, a ben vedere, una sfida piuttosto ardua. Ad esempio, un Paese potrebbe sviluppare un brand attraverso una campagna pubblicitaria condotta con l'utilizzo di diversi strumenti (pubblicità via stampa, TV e radio, cartelloni pubblicitari, public relations ecc.) in cui il copy recita: il Paese X è un territorio ricco di vegetazione, un mare incontaminato, con potenzialità produttive illimitate e che combina le tradizioni manifatturiere secolari a grande capacità d'innovazione. Questo *claim* è piuttosto generico e si fa portatore degli interessi del settore turistico, industriale, dei cittadini e di quello delle istituzioni. La sfida è quella di riuscire a combinare diversi interessi (talora contrastanti se si considerano i mezzi più idonei da utilizzare per raggiungere ciascun target) e di sviluppare una marca Paese ben definita, non confusoria e, nel migliore dei casi, differente dalle "marche Paese" concorrenti.

¹⁸ N.Papadopoulos (2004), "Place branding: evolution, meaning and implications".

Capitolo 2

Le strategie di entrata delle imprese italiane nei mercati internazionali tra immagine del brand e immagine del “Made in Italy”.

2.1 Il processo di internazionalizzazione.

La crescita costante nel tempo è da sempre indicato come uno dei motivi principali che spingono l'impresa a cercare fortuna all'estero. La “*company growth*”, d'altro canto, comporta una molteplicità di cambiamenti che possono essere congiunti oppure alternativi. L'aumento delle dimensioni aziendali è spesso l'effetto diretto dell'espansione di un'impresa all'interno di più mercati. Questo può comportare un incremento del fatturato e un aumento del numero di dipendenti, fattori considerati come benchmark nella classificazione delle imprese nelle categorie di riferimento (microimprese, piccole imprese, medie imprese, grandi imprese). Un altro indicatore di crescita dell'impresa è l'espansione del mercato di sbocco. Questo rappresenta una dimensione che va di pari passo con la crescita aziendale sia dal punto di vista del business portfolio che dal punto di vista geografico. Oltre alla dimensione aziendale (che comprende fatturato e numero di dipendenti) e raggio d'azione (in termini di prodotto/mercato¹⁹), la finalità a cui fa riferimento l'impresa che intende raggiungere un obiettivo di crescita è la redditività. Aumentare la capacità di generare profitto è sempre più al centro delle politiche di gestione e delle strategie pluriennali delle imprese. Razionalizzare le risorse aumentando al contempo la qualità dei prodotti finali, incrementare la produttività e gestire in modo ottimale il rapporto con il mercato sono i canali principali attraverso cui le imprese mirano a raggiungere un determinato obiettivo di crescita. L'espansione internazionale dell'impresa rientra a pieno titolo tra gli strumenti a disposizione dell'impresa per aumentare la propria crescita economica. L'internazionalizzazione, infatti, consente di ottenere benefici in termini di:

- dimensioni
- mercato di sbocco
- redditività
- potere del brand
- potere contrattuale dell'impresa.

La *brand equity* è sempre più spesso considerata un fattore critico di successo nei mercati caratterizzati da bassa crescita e, di conseguenza, attrattività. Il potere contrattuale dell'impresa si

¹⁹ Ansoff I. (1957), “Strategies for diversification”, *Harvard Business Review*.

riferisce alla capacità dell'impresa di negoziare in maniera efficace ottenendo condizioni contrattuali migliori da fornitori e clienti. Questo è possibile soprattutto quando l'impresa ha sviluppato un prodotto e una *brand image* fortemente standardizzati e riconosciuti a livello internazionale attraverso un costante processo di espansione commerciale. La decisione di internazionalizzare l'attività imprenditoriale, tuttavia, non viene presa soltanto con la finalità di allargare il proprio giro d'affari ma, al contrario, spesso coincide con un piano d'emergenza che l'impresa è costretta a mettere in atto per non cessare la propria attività.

La minaccia²⁰ portata avanti da un nuovo competitor all'interno del mercato nazionale è un esempio di come l'espansione internazionale possa consentire all'impresa di “diversificare il rischio di mercato” e, quindi, di trovare segmenti più prolifici.

La stagnazione del tasso di crescita del mercato domestico è un altro motivo che spesso induce le imprese ad offrire i propri prodotti in altri Paesi per mantenere alto il livello di vendite (scelta di tipo tattico) o per acquisire competenze e conoscenze utili per operare in maniera stabile all'estero (scelta strategica). Questi due ultimi casi rientrano nella categoria dell'internazionalizzazione “per sopravvivenza” dell'impresa nel settore di riferimento. Un altro driver del processo di espansione estera è il cliente. Mentre nei due casi precedenti (obiettivo di crescita e sopravvivenza) è nell'impresa che si avverte l'ambizione/necessità di varcare i confini nazionali, in questo caso è il cliente (che l'impresa serve in maniera continuativa) a fornire il driver dell'internazionalizzazione. Si tratta della fattispecie di internazionalizzazione trainata, ed è la tipologia più frequente nei settori B-to-B, (in cui le imprese hanno un numero inferiore di clienti ma, al contrario del B-to-C, relazioni di business molto più intense e costanti nel tempo). In sostanza, l'operatore di filiera situato immediatamente a valle rispetto all'impresa, chiede a quest'ultima di seguirlo in uno o più Paesi per ottenere forniture in maniera puntuale e personalizzata. Spesso queste richieste si rivelano un vero e proprio crocevia per l'impresa che, se non ha le risorse per adottare una strategia di espansione estera, potrebbe rischiare di perdere il proprio cliente anche nel proprio Paese di origine. D'altro canto, l'internazionalizzazione trainata rappresenta un'ottima opportunità di sviluppo del business per l'impresa, che può contare sulla sicurezza che, a seguito degli investimenti effettuati per aprire gli stabilimenti in un Paese estero, ci sarà un cliente pronto ad inviare gli ordini di produzione. Le diverse fattispecie di internazionalizzazione appena menzionate, pur differendo sotto l'aspetto della motivazione ad espandere l'attività all'estero, presuppongono un processo di sviluppo più o meno graduale verso l'internazionalizzazione.

L'impresa, inoltre, può maturare la volontà di crescere sotto il profilo dimensionale/finanziario dopo aver acquisito una determinata posizione competitiva nel mercato domestico. Ancora,

²⁰ Si veda Matteo Caroli (2008).

l'ingresso improvviso nel mercato nazionale di un competitor straniero mette l'impresa con le spalle al muro costringendola ad investire all'estero. Un cliente può chiedere all'impresa di seguirlo all'estero. Questi driver all'internazionalizzazione presuppongono una presenza più o meno prolungata dell'impresa nel proprio mercato nazionale prima che venga presa la decisione di aprirsi all'esperienza estera. Questa è la principale differenza rispetto alla quarta tipologia di internazionalizzazione: le imprese "born global". In questo caso non c'è un evento specifico che induce l'impresa a considerare un Paese estero nella propria strategia di business, ma si tratta di imprese che assumono una connotazione internazionale sin dalle prime fasi del ciclo di vita. Le imprese che nascono globali sono entità imprenditoriali che spesso ereditano la "open mindedness" del proprio fondatore oppure sono semplicemente il risultato di una strategia iniziale ben pianificata. Spesso è il settore in cui si è scelto di operare a spingere le imprese ad assumere una connotazione internazionale immediata. I settori hi-tech e farmaceutici hanno natura internazionale e questo rappresenta un fattore che le start up devono prendere in considerazione prima di avviare la propria attività. Il processo di internazionalizzazione rientra a pieno titolo tra le modalità a disposizione dell'impresa per porre in essere una strategia di crescita che consenta al complesso aziendale di: ottenere nuove risorse, accedere a nuove conoscenze e competenze, sviluppare relazioni con nuovi partner, aumentare il potere contrattuale nei confronti dei fornitori e dei clienti, aumentare il fatturato, potenziare la *brand equity*, ridurre il costo medio unitario del prodotto attraverso il conseguimento di economie di scala e di scopo, accedere a *knowledge management networks*, allungare il ciclo di vita internazionale del prodotto ecc.

L'espansione dell'attività d'impresa oltre i confini nazionali è una decisione che spesso viene presa sulla base di un'attenta attività di pianificazione strategica, ed è quindi il culmine di un'attività di analisi dei rischi/benefici derivanti dall'internazionalizzazione. Questo iter strategico, tuttavia, non è presente in tutte le organizzazioni. Le PMI, infatti, seguono un approccio di breve periodo relativamente ai mercati internazionali. Al contrario, le imprese di elevate dimensioni, che vedono l'internazionalizzazione come una via necessaria per conseguire gli obiettivi di turnover e crescita, investono molte più risorse nella formulazione di una strategia adeguata. Proprio rispetto a questa attività, l'elevato rischio percepito può spingere il management dell'impresa a considerare in maniera approfondita i rischi che accompagnano l'ingresso della stessa in un nuovo Paese ed a confrontarli con i potenziali benefici. Mentre i benefici sono già stati passati in rassegna, i rischi derivanti dall'internazionalizzazione sono²¹:

- Il rischio di mercato

²¹ Si veda Valdani e Bertoli (2010).

- Il rischio Paese
- I rischi legati alle attività di comunicazione e distribuzione

Il rischio di mercato è legato alla possibilità che l'impresa possa non trovare un segmento di mercato attrattivo in termini di dimensioni, potere di acquisto dei clienti target e tasso di sviluppo della domanda.

Il rischio Paese comprende il rischio politico, di credito e geografico. Il rischio politico comprende tutti gli eventi suscettibili di avere un effetto negativo sull'impresa e che derivano da decisioni o vicende che hanno come protagonista l'Autorità locale. Il rischio politico indica, ad esempio, la possibilità che gli sforzi dell'impresa possano andare in fumo a causa di disposizioni emanate dalle Autorità locali, e che possono danneggiare l'attività dell'impresa, i suoi investimenti e la sua redditività. Il Governo locale potrebbe decidere di vietare il rimpatrio dei capitali delle imprese straniere che investono sul territorio, o ancora disporre l'espropriazione dei beni dell'impresa straniera, o aumentare il prelievo fiscale fino a rendere non redditizi gli investimenti che l'impresa ha effettuato nel tempo.

Altri rischi legati all'ingresso in un mercato straniero sono i cosiddetti rischi "di marketing". Questi rischi sono, in particolare, legati all'attività di comunicazione e distribuzione dell'impresa nel Paese estero. Le differenze culturali tra il Paese di origine dell'impresa e il Paese ospitante possono spesso ripercuotersi sul modo in cui un messaggio pubblicitario viene interpretato dai consumatori. Uno spot pubblicitario che inquadra una donna in bikini per promuovere una marca di abbigliamento ha delle buone possibilità di successo in Paesi occidentali ma provocherà quasi sicuramente una protesta popolare nei Paesi Arabi. La religione è un elemento ormai imprescindibile nel processo di valutazione dei mercati stranieri da parte degli esperti di marketing management. Lo stesso vale per l'ironia, i colori, le espressioni, i simboli ecc. Tutti questi aspetti devono essere considerati in maniera approfondita prima di sviluppare una campagna pubblicitaria in Paesi diversi da quello di origine. Il rischio di marketing legato all'attività di distribuzione è invece correlato alla possibile mancanza di infrastrutture adeguate nel del Paese estero, la lunghezza del canale distributivo (ad esempio in Giappone) che costringerebbe l'impresa ad accettare un margine basso, a perdere contatto con il mercato e a perdere competitività a causa dell'elevato prezzo di vendita sul mercato finale. I margini di intermediazione rappresentano un fattore di discriminazione tra diversi Paesi per l'impresa che intende lanciare i propri prodotti in nuovi mercati geografici. Una valida alternativa consiste nell'accedere nel Paese straniero con un investimento diretto dal punto di vista commerciale e, quindi, con l'apertura di una filiale commerciale e di punti vendita di proprietà. Ovviamente questa opzione risulta appetibile per le imprese che hanno grandi risorse finanziarie e che sono disposte a sostenere il rischio di mercato (elevato quando l'esperienza nel Paese estero è

limitata) allo scopo di appropriarsi dei margini di vendita. Un altro fattore che incide in maniera significativa sull'attività di distribuzione dell'impresa è il tasso di urbanizzazione. Paesi che presentano una popolazione altamente concentrata nelle zone urbane si prestano in maniera positiva agli investimenti locali delle imprese straniere che vedono l'internazionalizzazione come un'opportunità per aumentare i volumi di vendita. I Paesi che presentano, invece, un basso tasso di urbanizzazione, sono connotati da una forte dispersione della popolazione nelle varie aree periferiche del Paese, rendendo così la raggiungibilità un problema a volte insormontabile per le imprese. Gli elevati costi logistici, di trasporto e distributivi potrebbero così indurre l'impresa a rinunciare all'investimento nel Paese estero.

In precedenza è stato menzionato il processo di pianificazione che porta l'impresa a valutare le potenzialità insite nel processo di espansione delle proprie attività al di fuori dei confini nazionali. Un altro aspetto che spesso caratterizza l'atteggiamento delle imprese con ambizioni internazionali è la gradualità con cui viene aumentato il livello degli investimenti e del coinvolgimento organizzativo in uno o più Paesi esteri. Questo rientra nell'interpretazione generale del processo di internazionalizzazione quale percorso evolutivo o come complesso di decisioni incrementali²². Il livello di gradualità con cui l'impresa si affaccia ai mercati esteri dipende da molteplici aspetti: la dimensione dell'impresa, le risorse a disposizione, le conoscenze relative al mercato estero, il livello di relazioni che sono state strette gli con attori locali, il grado di esperienza internazionale, la quota di mercato detenuta nel mercato locale ed internazionale, la propensione al rischio del management. Un fattore che spesso incide sull'attitudine delle imprese all'ingresso in nuovi Paesi e sul modo in cui l'espansione viene posta in essere è la tipologia di industria in cui rientra l'attività imprenditoriale. Le industrie caratterizzate da un elevato livello di frammentazione geografica dal punto di vista delle caratteristiche dei mercati, delle infrastrutture, dei regolamenti e dei costi produttivi si prestano ad una maggiore focalizzazione dell'attività dal punto di vista geografico. Questi settori hanno una natura "*Country oriented*" e presentano forti differenze tra i vari contesti nazionali pur trattandosi di una medesima categoria merceologica. Le imprese che intendono allargare la propria sfera d'azione per raggiungere obiettivi di riduzione dei costi attraverso una mera standardizzazione produttiva possono facilmente andare incontro ad un fallimento nel tentativo di incontrare i bisogni, diversi, dei vari mercati nazionali. Settori che invece presentano una maggiore appetibilità per le imprese che sono interessate a varcare i confini nazionali sono caratterizzati da una maggiore omogeneità delle caratteristiche dei singoli mercati geografici, infrastrutture, costi produttivi e distributivi ecc. Questi settori sono spesso chiamati "*global*

²² Johanson and Vahlne (1977): "The internationalization process of the firm – a model of knowledge development and increasing foreign market commitments".

oriented” in quanto sono poco influenzati dalle differenze che presentano i consumatori dal punto di vista culturale, dello stile di vita, demografico ecc. Data la limitata “distanza psicologica” percepita dall’impresa rispetto ai mercati esteri, ecco che la possibilità di espandere le proprie attività in nuovi Paesi diventa più realistica. Tuttavia, sviluppare un processo di internazionalizzazione con un modello globale presuppone una serie di caratteristiche che l’impresa deve necessariamente possedere per avere successo. Un prodotto che sia in grado di soddisfare le esigenze di mercati differenti, la presenza di un team multiculturale all’interno dell’impresa che possieda le conoscenze necessarie per l’implementazione efficace della strategia di internazionalizzazione, lo sviluppo di una strategia di comunicazione omogenea ma, allo stesso tempo, conforme alle esigenze locali, l’adozione di politiche di marketing locali volte a ridurre il divario culturale tra l’impresa e i vari Paesi in cui il prodotto viene offerto (*customer relationship management, direct marketing, manifestazioni ecc.*).

L’espansione internazionale delle attività d’impresa è una scelta che spesso si colloca in linea con gli obiettivi prefissati dall’impresa nel mercato domestico. Imprese che perseguono obiettivi di riduzione dei costi produttivi possono scegliere un Paese estero quale luogo di produzione in cui concentrare le fasi produttive “*labour intensive*” e a scarso valore aggiunto. In questo caso le attività di tipo “*core*” come il design, marketing strategico e progettazione vengono mantenute a livello centrale. La continua ricerca dell’innovazione di prodotto è un altro caso che ben si sposa con la scelta di decentrare le attività di *research and development* per partecipare a reti di collaborazione tecnologica e scientifica e per essere presenti in territori in cui c’è una certa concentrazione di agglomerati industriali con finalità d’innovazione. In questo caso la realizzazione di prodotti innovativi all’estero viene seguita dalla vendita del prodotto finale nel mercato domestico. L’obiettivo principale che induce l’impresa ad intraprendere un progetto di internazionalizzazione resta l’espansione del mercato di sbocco. La saturazione del mercato domestico, il basso tasso di crescita e l’elevata competizione sono solo alcuni dei motivi che spingono l’impresa al di fuori dei confini nazionali. In questo caso è l’attività commerciale ad essere svolta all’estero. Nell’attuale contesto economico, caratterizzato dalla globalizzazione della quasi totalità dei mercati, le imprese devono fare i conti con competitor provenienti da Paesi diversi e devono rivolgersi ad un mercato variegato ed integrato dal punto di vista culturale e dei gusti. Da qui l’importanza che assume la capacità dell’impresa di adeguarsi alle differenze, spesso rilevanti, tra i mercati e all’interno di ogni singolo mercato. La globalizzazione è un processo economico di integrazione più che di unificazione e questo indica una maggiore ubiquità degli stili di vita e delle diverse culture più che un’omogeneità di tutti i consumatori. Operare nei vari Paesi come se fossero un unico mercato porterebbe probabilmente al fallimento delle politiche di marketing. Infatti, nonostante il processo

di globalizzazione sia costante nel tempo, le differenze culturali tra le diverse popolazioni del mondo continuano ad essere significative, e di conseguenza, non trascurabili. L'importanza della cultura dominante in ogni Paese è ben riconosciuta dagli esperti di marketing internazionale in quanto questa ha un effetto diretto sulle opinioni, gusti, morale, costumi e, in definitiva, comportamento d'acquisto.

2.2 Strategie di internazionalizzazione ed modalità di ingresso nei mercati esteri.

Il processo di globalizzazione ha comportato una molteplicità di cambiamenti nell'attuale sistema economico. La tendenza, lenta ma continua, verso l'integrazione dei mercati ha influenzato in maniera inevitabile il modo di operare delle imprese. La spinta verso l'internazionalizzazione è oggi molto sentita dalla maggioranza delle imprese che hanno storicamente focalizzato la loro attività all'interno del mercato domestico. La crescente integrazione dell'economia non ha portato solo a nuove opportunità di mercato, ma ha causato anche la crescente competizione all'interno di mercati in precedenza caratterizzati da alte barriere all'entrata (soprattutto normative). Con la libera circolazione delle merci e, in definitiva, con l'instaurazione del Mercato Comune, è caduta ogni forma di protezionismo che un tempo dava tranquillità (e spesso privilegi) alle imprese che operavano soltanto a livello locale. L'espansione internazionale delle attività diventa così un passo spesso irrinunciabile per le imprese che intendono ridurre la propria dipendenza dalla domanda domestica ed aumentare i propri volumi di vendita. Come già menzionato in precedenza, il processo di internazionalizzazione dell'impresa prevede una fase, più o meno articolata, di pianificazione strategica. La definizione di una strategia di entrata racchiude le decisioni più importanti che l'impresa si trova a dover prendere per entrare in un nuovo Paese. Le fasi principali della strategia di entrata sono²³:

- Tipologia di attività da svolgere all'estero.
- Soggetti esterni da coinvolgere all'estero.
- Area geografica.
- Timing di entrata.
- Modalità di entrata (scelta legata alle prime due fasi).

²³ Si veda Caroli M.(2008).

La scelta delle attività da svolgere all'estero è tra le prime decisioni che l'impresa si trova a prendere quando avviene la pianificazione strategica del processo di entrata in un nuovo Paese. Le attività che potrebbero essere svolte all'estero sono: produzione, logistica, approvvigionamenti, ricerca e sviluppo, vendita e post-vendita. Queste sono le attività che vengono realizzate con maggiore frequenza su scala internazionale dalle imprese. La scelta delle attività può dipendere da una serie di motivazioni. La maggiore produttività, i minori costi della manodopera, la qualità manifatturiera sono tra le principali ragioni che inducono le imprese a decentrare le attività produttive in un Paese estero. Spesso le decisioni di aprire uno stabilimento produttivo in un Paese emergente oppure la stipulazione di un accordo di subfornitura con imprese estere sono seguite dal disinvestimento all'interno del proprio Paese. In questi casi si parla di delocalizzazione produttiva (nel caso di apertura di uno stabilimento all'estero con contemporanea chiusura dello stabilimento nazionale) oppure di semplice accordo di subfornitura estera. L'attività logistica comprende invece molteplici attività di raccordo tra gli approvvigionamenti, produzione e distribuzione. Alcune delle attività più rilevanti sono quelle relative alla gestione delle scorte, conservazione, smistamento, trasporto, magazzinaggio ecc. Svolgere queste attività su scala internazionale può dare all'impresa vantaggi in termini di costo dei trasporti, che a loro volta possono dipendere dalla minore distanza dal mercato finale (ipotizzando che anche l'attività di vendita sia stata internazionalizzata), dal costo del carburante o delle risorse umane impiegate (ad esempio stipendi, oneri assicurativi e burocratici). La scelta della location in cui svolgere le cosiddette *operations* non dipende soltanto dal costo della produzione e dei fattori produttivi impiegati, ma anche dalle dimensioni del prodotto finito. Un prodotto relativamente contenuto in termini di grandezza può essere facilmente ed economicamente trasportato in grandi quantità all'estero. Lo stesso non si può dire dei prodotti voluminosi, la cui prossimità fisica ai mercati di sbocco è una priorità assoluta per le imprese che hanno una configurazione internazionale. In conclusione, il decentramento dei magazzini e delle fabbriche sembra essere la scelta giusta per quanto riguarda i prodotti voluminosi e pesanti sia da un punto di vista strategico (riduzione del *time to market*, superamento di eventuali fenomeni di etnocentrismo) che da un punto di vista prettamente economico (riduzione dei costi di trasporto). L'internazionalizzazione degli approvvigionamenti spesso deriva dalla mancanza di risorse produttive all'interno del Paese di origine dell'impresa. In altri casi l'attività di reperimento delle materie prime viene svolta all'estero per ottenere delle condizioni contrattuali vantaggiose rispetto a quelle che si otterrebbero nel proprio Paese. Inoltre, la crescente scarsità di risorse primarie sta portando le grandi imprese e i Governi a stipulare accordi con i Paesi fornitori per assicurarsi forniture a lungo termine e a condizioni contrattuali accettabili. L'attività di ricerca e sviluppo è una

delle attività di supporto della catena del valore²⁴ che sono da sempre indicate come uno dei tasselli fondamentali per la costruzione di una forte posizione competitiva. Il forte dinamismo che oggi caratterizza i mercati (dato dalla caduta delle barriere all'entrata, l'integrazione dei mercati, la crescente complessità delle esigenze dei consumatori, il passo tecnologico, la riduzione del ciclo di vita del prodotto²⁵) ha creato una situazione di ipercompetizione in cui pare sia ormai impossibile (almeno nella gran parte delle industrie) ottenere un vantaggio competitivo sostenibile. Seguendo questa linea di pensiero, ecco che lo sviluppo dell'innovazione diviene un'attività imprescindibile per le imprese che operano in mercati caratterizzati da forte incertezza. Spesso l'internazionalizzazione dell'*R&D* va di pari passo con la delocalizzazione dei laboratori (le imprese italiane sono un esempio), dati i minori costi e le migliori infrastrutture presenti in Paesi come gli Stati Uniti e Inghilterra. Le imprese che operano nei settori hi-tech e *software-oriented* mirano a far parte delle agglomerazioni tecnologiche presenti in varie parti del mondo (USA, Scozia, India ecc.). Tuttavia, l'investimento diretto in laboratori di *R&D* non è l'unica via perseguibile per attuare l'espansione internazionale di questa attività. La partecipazione a network di collaborazione con attori diversi è una via sempre più ambita dalle imprese, date le importanti sovvenzioni governative e potenzialità di innovazione. La disponibilità di incubatori tecnologici messi a disposizione dai Governi è spesso un fattore decisivo per l'ingresso delle imprese straniere in nuovi Paesi. Questa sembra essere la strada maggiormente percorribile dalle PMI che, nonostante le elevate capacità innovative e di mercato, non hanno le risorse finanziarie per porre in essere un investimento di tipo stand alone in attività di *R&D* all'estero.

L'ultima categoria di attività che l'impresa può decidere di internazionalizzare (nell'ambito della classificazione fatta in precedenza) è quella composta dalla commercializzazione dei prodotti ed il post-vendita. La vendita dei prodotti in nuovi mercati è sicuramente il motivo che più frequentemente spinge l'impresa ad entrare in nuovi Paesi. In particolare, espandere il mercato in cui collocare i propri prodotti diventato un obiettivo primario per le imprese che fanno fatica a sopravvivere all'interno del mercato domestico (competizione, alto tasso tecnologico, basso tasso di crescita della domanda). Spesso le imprese che operano in mercati maturi decidono di piazzare i propri prodotti in mercati che presentano un minor avanzamento tecnologico. Questa è una mossa, ormai seguita da moltissime imprese, che consente di allungare il ciclo di vita di prodotti che nel mercato domestico sono nella fase di maturità o declino. L'attività di post-vendita all'estero è ovviamente dipendente dall'attività di commercializzazione. *L'after sales* è un'attività su cui le imprese concentrano grande attenzione, data la grande rilevanza delle informazioni che se ne

²⁴ M.Porter (1985), "Competitive advantage. Creating and sustaining superior performance".

²⁵ R.A. D'Aveni (1994), "Hypercompetition".

possono trarre. Il contatto con il cliente consente di accrescere le conoscenze dell'impresa relativamente alle caratteristiche del prodotto e dell'impresa che i consumatori locali valutano in maniera preponderante. Piazzare delle antenne sul mercato consente l'ottenimento di *market feedback* che, a loro volta, attiveranno le altre funzioni aziendali sulla base delle problematiche da risolvere o degli accorgimenti da realizzare. Questa sembra essere un'attività di grande importanza per le imprese che intendono superare un'iniziale *knowledge disadvantage* all'interno del nuovo mercato. L'instaurazione di relazioni continuative con i clienti acquisiti è la via più efficace ed efficiente per ottenere nuove conoscenze sul mercato che, di conseguenza, permettono di sviluppare un prodotto/servizio conforme alle peculiarità locali.

Per quanto riguarda la seconda scelta che l'impresa si trova a fare quando decide di formulare una strategia di entrata in un nuovo Paese, il coinvolgimento di attori esterni all'impresa resta un'opzione che va considerata attentamente. La scarsa conoscenza del mercato, della cultura e degli attori locali orienta la decisione verso la ricerca di partner locali. Tuttavia, spesso le imprese decidono di espandere le proprie attività in Paesi "vicini" a quello di origine dal punto di vista geografico, culturale, politico ed economico-sociale. Questa forte similarità può dare una maggiore confidence alle imprese che decidono così di avvicinare il mercato estero con una modalità stand alone. Oltre alla propensione al rischio di mercato, un altro fattore che nell'ambito di questa scelta potrebbe fungere da discriminante è il grado di presenza che l'impresa intende sviluppare nel Paese estero. Le imprese che percepiscono un rischio di mercato rilevante e che, al contempo, intendono sviluppare una presenza diretta all'interno del Paese estero, potrebbero ritenere appropriato lo sviluppo di relazioni o accordi con attori locali. Al contrario, le imprese che mirano ad una presenza limitata nel Paese estero, e che presumibilmente non percepiscono un alto rischio di mercato, possono decidere di non attivare la ricerca di partner locali. La decisione di coinvolgere attori locali nell'implementazione della propria strategia di entrata dipende ovviamente dalla modalità di entrata nel Paese estero.

L'ambito geografico in cui fare il proprio ingresso con una o più attività è il terzo tassello che compone la strategia di entrata. Questo è forse il primo step di decisioni che l'impresa compie nel percorso che porta alla definizione di una strategia di espansione internazionale completa. La scelta del Paese in cui penetrare e dell'estensione geografica delle attività da svolgere richiede un'analisi molto approfondita delle potenziali implicazioni di ogni opzione considerata. Dopo aver fatto delle previsioni sui costi, i benefici e i rischi che ogni alternativa-Paese comporta, l'impresa perviene alla scelta del Paese e dell'estensione territoriale delle proprie attività. Ovviamente, offrire inizialmente i propri prodotti all'interno di una sola regione geografica risulta essere in linea con un atteggiamento prudente da parte dell'impresa. La maggiore attenzione data alla valutazione dei

rischi e la disponibilità ad attendere le risposte di mercato può contrastare in maniera rilevante con l'atteggiamento di altre imprese che, invece, mirano ad allargare immediatamente la propria sfera d'azione all'interno del Paese selezionato.

Il timing di entrata nel Paese estero è una scelta che viene spesso presa sulla base degli step precedenti. Propensione al rischio, grado di conoscenza del mercato, disponibilità di risorse finanziarie, capacità organizzative, immagine del Paese di origine dell'impresa nel mercato estero e modalità di entrata sono alcuni degli aspetti che possono influenzare la scelta del tempo di ingresso nel Paese estero. La penetrazione graduale è naturalmente in linea con un approccio prudente che è tipico di un'impresa che percepisce un alto grado di rischio. L'ingresso rapido ed immediato, caratterizzato dalla realizzazione di investimenti diretti in loco è invece sintomo di un'alta propensione al rischio e di una consapevolezza (non sempre giustificata dai fatti) di possedere tutti i requisiti (in termini di qualità del prodotto, immagine dell'impresa e del Paese di origine) per recuperare gli investimenti in tempi ragionevoli.

La quinta ed ultima fase che caratterizza la definizione della strategia di entrata in un nuovo Paese riguarda la selezione della modalità di entrata. Questa è forse la fase più significativa della strategia di internazionalizzazione in quanto racchiude al proprio interno alcuni step precedenti (in particolare la scelta delle attività e l'eventuale coinvolgimento di attori locali) e per l'estrema rilevanza di questa decisione in termini strategici, finanziari ed organizzativi. L'importanza strategica della modalità di entrata in un nuovo Paese è evidente. In particolare, l'ingresso in un Paese con un elevato grado di coinvolgimento organizzativo e di presenza sul mercato, consente all'impresa accedere a conoscenze sul mercato di sbocco e di approvvigionamento che potrebbero essere utilizzate per porre in essere una strategia futura con maggiore efficacia. La presenza diretta in un Paese diverso da quello di origine dà all'impresa l'opportunità di scambiare informazioni con imprese locali (e attivare trasferimenti bilaterali di tecnologia), aggredire mercati adiacenti al proprio, allargare la propria gamma produttiva, accedere a nuove risorse produttive a basso costo che consentono di entrare in nuovi settori. In definitiva, l'internazionalizzazione, attraverso la modalità di entrata prescelta, dà all'impresa nuove opportunità di business di lungo periodo. L'importanza strategica della modalità di entrata può essere facilmente messa in contrasto con la valenza tattica che spesso le imprese riscontrano nell'internazionalizzazione. Infatti, scegliere una modalità di entrata con presenza marginale consente di massimizzare i volumi di vendita e al contempo minimizzare i rischi. Questa tipologia di entrata è spesso selezionata dalle imprese che si trovano in situazioni di emergenza nei propri mercati domestici e che, di conseguenza, avvertono l'esigenza di cercare nuovi mercati di sbocco, anche temporanei, in cui collocare i prodotti invenduti. In tal caso, l'internazionalizzazione assume una veste totalmente temporanea e di breve

periodo (appunto tattica). L'impresa, in particolare, non è interessata a sviluppare una presenza diretta nel mercato estero ma, al contrario, il suo obiettivo è limitato allo smaltimento delle giacenze di magazzino. La modalità di entrata prescelta può ovviamente avere delle implicazioni finanziarie per l'impresa. In particolare, le *entry modes* che richiedono un investimento diretto nel Paese estero sono le vie più impegnative attraverso cui instaurare una presenza in loco. È per questo motivo che le modalità di entrata maggiormente impegnative dal punto di vista finanziario rappresentano una via non percorribile da tutte le imprese, ma restano un'opzione realistica solo per le imprese che detengono abbondanti risorse finanziarie. L'importanza delle *entry modes* in termini organizzativi è forse la più intuitiva. Scegliere di entrare in un Paese attraverso un intermediario commerciale comporta un cambiamento organizzativo molto limitato se confrontato con la struttura organizzativa che si otterrebbe se l'impresa decidesse di aprire uno stabilimento produttivo all'estero. Ecco che le dimensioni dell'impresa possono avere un effetto diretto sulla modalità di entrata con cui l'impresa attua la propria strategia di internazionalizzazione. Le piccole imprese spesso non hanno né le risorse finanziarie né le capacità organizzative per porre in essere strategie di entrata impegnative con investimenti diretti. Una struttura organizzativa di tipo semplice, in particolare, ad esempio, può essere efficace se l'impresa continua ad operare in contesti geografici limitati. Lo stesso non si può dire per le imprese che intendono varcare i confini nazionali. Il meccanismo della delega è fondamentale se si vuole operare con efficacia su molteplici fronti. Una struttura divisionale permette così di riprodurre la struttura funzionale in più contesti geografici. Inoltre, porre in essere opportuni meccanismi di coordinamento all'interno e tra le varie divisioni geografiche permetterebbe di condividere le informazioni provenienti dai diversi Paesi e di arricchire, così tutte le divisioni dell'impresa con nuove idee che potrebbero trasformarsi in nuovi prodotti ed opportunità di mercato.

Le *entry modes*, in generale, indicano il modo attraverso cui l'impresa decide di fare il proprio ingresso in un Paese estero. Ci sono diverse modalità di entrata che vale la pena considerare e descrivere, date le differenti implicazioni che ne derivano per l'impresa in termini finanziari ed organizzativi. Una prima categorizzazione delle modalità di entrata viene fatta sulla base della tipologia di attività svolta all'estero e dell'eventuale coinvolgimento di operatori all'estero. Le categorie così ottenute, e che coincidono con quelle maggiormente considerate nella letteratura di *international business*, sono:

- esportazioni
- alleanze strategiche
- investimenti diretti esteri.

L'attività di esportazione (che può essere diretta o indiretta) è l'insieme delle attività di

commercializzazione all'estero di prodotti che sono stati realizzati nel Paese di origine dell'impresa. Tra le tre categorie viste in precedenza, questa è la modalità di entrata che si focalizza maggiormente sull'aspetto commerciale dell'internazionalizzazione minimizzando, al contempo, il grado di radicamento dell'impresa nel Paese estero. Il grado di impegno finanziario può essere minimo in caso di esportazioni indirette e crescere gradualmente man mano che ci si sposta dall'esportazione indiretta ad un'esportazione diretta con punti vendita di proprietà. In posizione intermedia ci sono una pluralità di modalità attraverso cui l'esportazione diretta può essere realizzata: stipulazione di un accordo con un importatore locale (ad esempio un concessionario locale o la grande distribuzione organizzata), l'e-commerce, lo sviluppo di una rete di vendita in loco (agenti di vendita), l'ufficio di rappresentanza e la sussidiaria commerciale estera (che può appunto prevedere la costituzione di filiali di vendita).

L'esportazione diretta, quindi, è l'attività di commercializzazione all'estero (secondo vari livelli di profondità o vicinanza al mercato finale) dei prodotti realizzati nel Paese di origine all'interno.

L'esportazione indiretta, invece, è la modalità di entrata con cui l'impresa vende i propri prodotti in un mercato estero attraverso un intermediario che ha sede nel suo stesso Paese di origine. È facile intuire quanto sia marginale il livello di impegno, dal punto di vista finanziario ed organizzativo, dell'impresa. L'impresa è così in grado di allargare il mercato di sbocco per i propri prodotti senza dover porre in essere alcun investimento nel Paese estero. L'operatore internazionale generalmente si occupa di tutte le attività connesse alla commercializzazione dei prodotti dell'impresa: negoziazione con i clienti esteri, trasporto, procedure burocratiche e dazi doganali ecc. Da qui pare che l'esportazione indiretta sia il modo ottimale di raggiungere nuovi mercati. In realtà, un'analisi più approfondita di questa modalità di entrata scopre una serie di aspetti che riducono l'attrattiva di questa modalità: i costi degli operatori commerciali internazionali, il prodotto non viene mai collocato direttamente sul mercato finale ma viene immesso in un canale di distribuzione che può essere piuttosto lungo, con evidente perdita del controllo, da parte dell'impresa, sul modo in cui viene commercializzato il prodotto (comunicazione e posizionamento nel punto vendita, target a cui viene rivolto ecc.), il prezzo del prodotto al cliente finale potrebbe subire un aumento vertiginoso, dati i numerosi livelli di intermediazione che vanno dall'impresa al cliente finale (numero di distributori locali), l'impresa potrebbe ricevere una margine di profitto ben più basso rispetto a quello che riceverebbe se vendesse direttamente il prodotto sul mercato, assenza di contatto con il mercato e, di conseguenza, perdita di opportunità di business e di adattamento dell'offerta ai consumatori locali, l'impresa non ha la possibilità di ottenere informazioni sul mercato locale e sui trend futuri che caratterizzano il Paese dal punto di vista economico. Ovviamente, i limiti dell'esportazione indiretta possono essere superati attraverso l'adozione di modalità più

impegnative come l'esportazione diretta. In conclusione è possibile affermare che l'esportazione indiretta comporta un alto costo-opportunità per l'impresa nella misura in cui i prodotti vantano delle potenzialità commerciali alte che potrebbero essere sfruttate maggiormente con una presenza diretta nel Paese estero. Dati i pro e i contro di questa tipologia di ingresso, sembra chiaro il motivo per cui l'esportazione indiretta risulta essere molto diffusa tra le piccole imprese. Si tratta soprattutto di imprese che non hanno grandi volumi di vendita e che si rivolgono ad intermediari nazionali per smaltire i prodotti che non sono stati venduti nel mercato domestico. Da questa breve descrizione risulta chiaro come la selezione della modalità di entrata debba essere necessariamente coerente con la struttura dimensionale ed organizzativa, gli obiettivi e la visione strategica dell'impresa.

La seconda categoria di *entry modes* comprende le alleanze strategiche. Un'alleanza strategica internazionale è una forma di accordo che prevede la collaborazione tra due o più imprese provenienti da Paesi diversi con l'obiettivo di ottenere dei benefici comuni. Le forme più comuni di accordi internazionali sono: il franchising, il licensing, il piggyback, gli accordi di produzione, le joint ventures.

Il franchising è l'accordo con cui l'impresa produttrice interessata all'espansione internazionale dei propri prodotti (franchisor) trasferisce la sua formula commerciale, il brand e gli altri segni distintivi ad un altro soggetto collocato nel Paese estero (franchisee) che a sua volta si impegna a pagare delle royalties periodiche e a rispettare le linee guida del franchisor. Il franchising è una modalità di entrata sempre più popolare tra le imprese che intendono espandere la propria presenza internazionale con velocità, senza dover sostenere investimenti rilevanti ed assicurandosi, attraverso la collaborazione dei franchisee, l'uniformità dell'immagine comunicata ai vari mercati. Il rischio di mercato, in questo caso, è totalmente sostenuto dai franchisee (che sono imprese indipendenti) che in cambio possono contare sull'immagine di un brand più o meno noto sul mercato internazionale. Proprio questo bilanciamento di rischi e benefici che i partner mirano ad ottenere nel contratto di franchising fa emergere un aspetto indispensabile per la fattibilità di questo tipo di accordo: il franchisor deve vantare una notorietà ed un'immagine di marca positiva nel mercato estero. Questo significa che l'impresa ha già operato in precedenza su scala internazionale ed ha un'esperienza più o meno lunga su vari mercati nazionali.

Il licensing è la forma di accordo con cui l'impresa (licensor) con ambizioni internazionali cede ad un'impresa estera (licensee) il diritto ad utilizzare il proprio brand oppure una tecnologia per realizzare dei prodotti e venderli nel mercato estero. In cambio, il licensee si impegna a pagare delle *royalties* periodiche al licensor. Questa forma di accordo permette all'impresa di massimizzare gli introiti attraverso lo sfruttamento della propria *brand image* o della propria tecnologia. Questa

forma di accordo è molto utilizzata, infatti, dalle imprese che hanno sostenuto ingenti investimenti nel tempo per massimizzare la propria *brand equity* e che vedono nel licensing una via rapida ed efficace con cui recuperare gli investimenti. Lo stesso vale per le imprese che hanno investito in *R&D* per lo sviluppo di un'innovazione di prodotto o di processo e che, dopo aver ottenuto il brevetto, anzichè cedere lo stesso, decidono di cedere il diritto ad utilizzare il brevetto.²⁶I vantaggi derivanti da questa modalità di entrata sono molteplici: collocare i prodotti su nuovi mercati, aumentare la *brand awareness* dell'impresa in nuovi mercati senza dover sostenere investimenti per entrare in nuovi Paesi, monetizzare il valore del brand o della tecnologia. Tuttavia, il licensing non è spoglio da rischi. Alcuni dei più rilevanti sono: il trasferimento di conoscenze al licensee potrebbe contribuire alla creazione di un nuovo competitor per l'impresa; la possibilità che il licensee possa danneggiare l'immagine di marca dell'impresa anziché contribuire al miglioramento della *brand awareness* e *brand image*. Inoltre, il principale limite del licensing è legato alla scarsa possibilità di instaurare un contatto con il mercato locale, accedere a nuove conoscenze, sviluppare relazioni con gli attori locali.

Il piggyback è un accordo attraverso il quale l'impresa (rider) colloca i propri prodotti sul mercato estero utilizzando la struttura distributiva di un partner locale (carrier). Si tratta di un accordo meramente commerciale che si differenzia dalle esportazioni dirette in quanto prevede un certo grado di partecipazione (talvolta marginale) dell'impresa alle politiche distributive del carrier (per quanto riguarda i propri prodotti). Tuttavia, il piggyback resta una modalità di entrata che dà scarse possibilità di partecipazione alle politiche commerciali del distributore locale. Le scelte di posizionamento del prodotto, la comunicazione, le condizioni di vendita rimangono a discrezione del partner locale. La presenza marginale dell'impresa all'interno del mercato locale e lo scarso potere decisionale differenziano il piggyback da altri tipi di accordi (soprattutto joint ventures). Le motivazioni che spingono l'impresa a ricorrere ad una tale modalità di entrata sono: i bassi investimenti necessari per collocare i prodotti sul nuovo mercato, la possibilità di migliorare l'immagine dei propri prodotti e del brand stringendo accordi con distributori che vantano un'immagine positiva nel mercato locale, analizzare le prime risposte del mercato ai propri prodotti prima di stabilire una presenza diretta in loco, osservare le politiche distributive del carrier permette di comprendere le *best practise* che vanno applicate per conformarsi alle esigenze e ai processi di acquisto dei consumatori locali. I vantaggi del carrier invece riguardano l'arricchimento del proprio assortimento con prodotti stranieri che hanno attributi tangibili ed intangibili coerenti con l'immagine che il distributore ha nella mente del target locale.

Con gli accordi di produzione l'impresa si avvale della struttura produttiva di subfornitori presenti

²⁶ Gustavo Ghidini (2009), "Intellectual asset management. Gestire e valorizzare i beni immateriali", Egea.

nel Paese estero allo scopo di vendere il prodotto finale all'interno del mercato locale. L'impresa che ricorre ad una tale tipologia di accordo provvede anche allo sviluppo di una serie di linee guida e standard produttivi che vengono forniti alle imprese manifatturiere locali per guidarne l'operato. Spesso, ad essere oggetto delle commesse sono le fasi produttive a basso valore aggiunto, la cui realizzazione quindi non necessita di competenze produttive specifiche né di trasferimenti di tecnologie e segreti aziendali. I motivi che possono indurre l'impresa ad optare per un contratto di produzione sono: i bassi costi della manodopera locale, la semplicità delle commesse produttive che rende il lavoro di monitoraggio relativamente semplice, gli elevati costi di trasporto che l'impresa sosterebbe se decidesse di esportare i prodotti dal proprio Paese di origine, le qualità manifatturiere dei fornitori locali che permettono di ottenere un prodotto con caratteristiche uniche, superare fenomeni di etnocentrismo dei consumatori locali (che quindi rende necessario contrassegnare i prodotti con l'etichetta che certifica l'origine locale del prodotto), superare eventuali barriere all'entrata come quelle tariffarie (prime fra tutte i dazi doganali) o non tariffarie (ad esempio le limitazioni quantitative). I principali rischi e limiti che caratterizzano questa tipologia di accordo sono: i costi di monitoraggio potrebbero essere molto alti per contenere i frequenti comportamenti opportunistici o semplicemente a causa delle diverse abitudini lavorative e del diverso livello di preparazione tecnica del personale locale che fanno aumentare la necessità di controllo; la necessità di attivare dei corsi di formazione ed aggiornamento per il personale locale; la necessità di trasferire tecnologie, segreti aziendali ed informazioni tecniche rende l'impresa particolarmente vulnerabile al rischio che l'attuale subfornitore potrebbe in futuro diventare un competitor. Dati i rischi e i limiti tipici del contratto di produzione, le imprese che potrebbero beneficiare in maniera maggiore di questa modalità di entrata sono quelle che possono operare una effettiva scissione tra le fasi a valore aggiunto (di tipo *core*) come la progettazione e il design e le fasi meramente manifatturiere che non necessitano di un particolare monitoraggio da parte della casa madre.

La tipologia più rilevante di accordo è sicuramente la joint venture. L'importanza della joint venture all'interno del panorama economico internazionale è confermata dall'elevata frequenza con cui le imprese optano per questo accordo come modalità di entrata in un nuovo Paese. La joint venture internazionale è quindi un accordo con cui due o più imprese di diversa nazionalità costituiscono una nuova entità attraverso cui svolgere delle attività con l'obiettivo di raggiungere dei benefici comuni. Quindi, mentre la joint venture nasce dall'attività di *cooperation* tra due o più imprese partner (*parent companies*), queste ultime mantengono la loro indipendenza. I motivi che sono alla base della joint venture derivano proprio dalla combinazione tra la stretta collaborazione e l'indipendenza delle imprese fondatrici, che spesso risultano essere sia competitor (in quanto entità autonome) sia partner all'interno della joint venture. Una criticità che spesso accompagna la

formazione delle joint ventures internazionali è l'attività di negoziazione con il potenziale partner e i successivi conferimenti. L'attività di negoziazione con il potenziale partner richiede grande disponibilità e determinazione da parte dell'impresa interessata ad entrare nel Paese estero attraverso la costituzione di una j.v. con un'impresa locale. Spesso le imprese locali sono molto scettiche circa le reali intenzioni dell'impresa internazionale e, consapevoli del forte interesse del investitore straniero, cercano di ottenere condizioni contrattuali molto favorevoli come: il maggior potere decisionale all'interno della j.v., il diritto a versare minori conferimenti nell'impresa, il diritto a rilevare la quota del partner dopo un determinato periodo di tempo, una serie di clausole che limitano il potere decisionale del partner straniero ecc. Nonostante la j.v. sia la forma di accordo più popolare nel contesto del marketing internazionale, questa modalità di entrata è particolarmente diffusa nei Paesi emergenti. Spesso gli investitori stranieri hanno poche possibilità di ottenere informazioni sul Paese estero e vedono nella joint venture il modo migliore di accedere all'interno di Paesi che presentano elevate potenzialità come mercato di sbocco ma, allo stesso tempo, forti incertezze e rischi. Gli obiettivi dei partner di una joint venture internazionale costituita in un Paese emergente sono diversi e complementari. Per l'impresa che intende entrare nel Paese estero l'obiettivo è fare uso delle conoscenze di mercato, relazioni istituzionali e competenze distributive detenute dal partner locale. Per quest'ultimo, invece, l'obiettivo è accedere alle competenze produttive e alle tecnologie dell'investitore straniero. I conferimenti che i partner apportano all'interno delle joint ventures sono ovviamente in linea con i rispettivi obiettivi. Oltre alle joint ventures costituite sulla base dell'accordo tra l'investitore straniero e l'impresa originaria del Paese obiettivo, c'è un'altra categoria di joint ventures che comprende tutti gli accordi tra imprese aventi nazionalità diverse ed interessate ad entrare in un Paese estero. In questo caso non è prevista la partecipazione di imprese locali all'interno dell'accordo. Spesso i partner che partecipano a questa seconda categoria di joint venture operano nella stessa area di business e, se detengono una certa esperienza in campo internazionale, ecco che si verifica una situazione di *coopetition*²⁷. Dopo aver analizzato gli aspetti salienti di questo tipo di accordo, è opportuno distinguere le due tipologie principali di joint venture: *l'equity joint venture* e la *non equity joint venture*. *L'equity joint venture* è una nuova impresa in cui i partner detengono una partecipazione di tipo patrimoniale. Si tratta di un'entità totalmente indipendente dal punto di vista giuridico ed è detta anche joint venture societaria. Data la maggiore stabilità ed organicità dell'accordo, gli obiettivi che spesso spingono le imprese ad optare per esso sono di lungo termine e strategici. La joint venture di tipo "non equity", invece, non è un'impresa indipendente dai partner dell'accordo. Si tratta piuttosto di un contratto di collaborazione (è chiamata anche joint venture contrattuale) mediante il quale i *venturers* si

²⁷ Dagnino G., Padula G. (2002), "Coopetition strategy. Toward a new kind of interfirm dynamics?".

accordano per la realizzazione di un progetto comune di natura temporanea. Da questa breve descrizione si evince come gli obiettivi che sono alla base di questo tipo di accordo siano di breve periodo e, spesso, tattici.

L'ultima modalità di entrata che l'impresa può decidere di usare per fare il proprio ingresso nel Paese estero è l'investimento diretto estero. Si tratta dell'opzione più impegnativa dal punto di vista finanziario e richiede grandi sforzi in termini organizzativi. Proprio gli elevati investimenti rendono questa entry mode un'opzione disponibile soltanto per le imprese che possono contare su elevate risorse finanziarie. Le due modalità attraverso cui può essere realizzato un investimento diretto estero (IDE) sono: la creazione in un Paese estero di una nuova impresa (investimento *greenfield*) e l'acquisizione di una società già esistente nel Paese estero. La prima tipologia di IDE prevede la costituzione ex novo di un'impresa nel Paese estero. La nuova impresa è, quindi, totalmente controllata dalla casa madre che ne orienta, in maniera più o meno stringente, l'operato. La seconda tipologia di IDE è l'acquisizione. In questo caso l'impresa con ambizioni internazionali acquisisce il controllo di un'impresa locale preesistente. La società locale diventa in tal modo proprietà dell'impresa, che ora può operare a livello locale tramite un'organizzazione già funzionante. A questo punto diviene interessante analizzare i vantaggi e gli svantaggi tipici delle due tipologie di IDE. I vantaggi principali dell'investimento *greenfield* sono: facilità di trasferimento locale della cultura aziendale, facilità di coordinamento, uniformità delle politiche aziendali e dell'immagine di brand. Gli svantaggi, invece, sono: i lunghi tempi necessari prima che la nuova società diventi funzionante nel Paese estero, gli elevati costi nelle fasi di costituzione e avviamento dell'impresa, l'assenza di un contatto precedente con il mercato e di un'immagine sviluppata nella mente dei clienti esteri è un aspetto che aumenta il rischio di insuccesso. I vantaggi dell'acquisizione, quindi, sono: la possibilità di entrare rapidamente in un nuovo mercato beneficiando della positiva immagine dell'azienda acquisita, superamento di eventuali fenomeni di etnocentrismo, sfruttamento delle competenze possedute dall'impresa acquisita. Gli svantaggi sono: possibilità di incorrere in difficoltà di coordinamento con i dipendenti locali, difficoltà di integrazione dovute a differenze culturali e di pratiche manageriali, elevati costi nella fase di negoziazione.

2.3 L'ingresso nei mercati emergenti.

La presenza di un imprenditore-manager con una grande apertura mentale nei confronti dei mercati esteri è spesso il fattore che determina il modo in cui l'impresa decide di approcciarsi all'internazionalizzazione. Tuttavia, fattori come la minaccia portata avanti da un nuovo competitor, la saturazione del mercato domestico e la volontà di allungare il ciclo di vita del prodotto possono essere ancor più determinanti. La formulazione della strategia di internazionalizzazione, inoltre, è influenzata da una serie di fattori che ne condizionano vari aspetti. Le dimensioni dell'impresa, l'atteggiamento nei confronti dei mercati esteri, il Paese di origine, la presenza di un Sistema-Paese che incentivi l'espansione territoriale delle imprese locali, il Paese estero. In questo paragrafo viene analizzato il modo in cui il Paese estero, e la relativa situazione economica, politica e sociale possano incidere sulla strategia di internazionalizzazione degli investitori stranieri. In particolare, oggetto dell'analisi sono i Paesi in via di sviluppo, o meglio (e secondo la definizione data dalla Banca Mondiale²⁸), i mercati emergenti. Gli *emerging markets* coincidono con quei mercati geografici che hanno registrato elevati tassi di crescita dell'economia negli ultimi decenni. Si tratta di Paesi come la Cina, l'India, il Brasile, la Russia, il Sud Africa. Con l'eccezione di quest'ultimo Paese (su cui non tutti concordano circa la sua futura consacrazione dal punto di vista economico), tantissimi studi effettuati sullo scenario economico mondiale sembrano concordare sul fatto che tra qualche decennio i cosiddetti BRICs rappresenteranno una larghissima quota dell'economia mondiale²⁹, aggirandosi intorno al 33% e contribuendo a quasi la metà della crescita del PIL mondiale. Questi dati giustificano, quindi, il forte interesse che le imprese dedicano a questi Paesi, che presentano elevati tassi di crescita e, allo stesso modo, grandi possibilità di crescere ulteriormente. È importante ricordare, tuttavia, che questi Paesi presentavano una forte arretratezza economica se si guarda a qualche decennio fa. Questi rappresentavano aree geografiche fortemente emarginate dal sistema economico mondiale, sia per scelte nazionali (economie chiuse) sia per le dinamiche dei flussi di scambi internazionali. Il processo di globalizzazione (iniziato nel 1980) ha rappresentato, dunque, la spinta cruciale che ha dato il via al processo di integrazione di questi Paesi al sistema economico internazionale. In contemporanea al processo di globalizzazione, inoltre, i Paesi in via di sviluppo furono caratterizzati da importanti cambiamenti politici che ebbero forti conseguenze sul tessuto economico nazionale. Questi eventi hanno determinato, in tal modo, una grande apertura alle attività internazionali e agli investimenti stranieri. La grande attrattiva di questi Paesi per gli investitori stranieri, almeno inizialmente, era esclusivamente dovuta al basso costo della manodopera, l'economicità delle produzioni a basso valore aggiunto, e dei grandi

²⁸ Antoine Van Agtmael (1981).

²⁹ Goldman Sachs, BRICs monthly, issue nr. 10/03, May 2010.

incentivi governativi agli investitori stranieri. Successivamente, e attraverso un rapidissimo processo di *upgrading* tecnologico, queste aree sono diventate importanti centri di produzione in settori ad alto contenuto tecnologico e nel settore dei servizi. Il peso di questi Paesi negli investimenti diretti esteri in uscita e nelle esportazioni è cresciuto in maniera vertiginosa fino a raggiungere le posizioni di leadership mondiale (come nel caso della Cina). Intanto, la distribuzione del reddito all'interno di questi Paesi resta molto squilibrata, con forti differenze in termini di potere d'acquisto e basso PIL pro-capite. Tuttavia, seppur lentamente, il tasso di crescita del reddito pro-capite aumenta in maniera costante. Di conseguenza, il potere attrattivo di questi Paesi non è dato soltanto dai bassi costi produttivi o dal favorevole tasso di cambio, ma anche dall'interessante mercato di sbocco che queste aree geografiche rappresentano. Il principale punto d'interesse è il fattore demografico. Si tratta, infatti, di popolazioni che rappresentano quasi la metà della popolazione mondiale, con un'età media di gran lunga inferiore a quella dei Paesi sviluppati. Alla luce di questi importanti cambiamenti, le imprese trovano interessante entrare in questi Paesi non soltanto per sfruttare i bassi costi delle materie prime e della manodopera, ma anche per collocarvi i propri prodotti. Di conseguenza, è possibile delineare un passaggio dalla iniziale concentrazione di investimenti produttivi in loco all'espansione (spesso in aggiunta alla prima modalità di entrata) di sussidiarie commerciali estere. Questa analisi dimostra come sia frequente la nascita di opportunità di mercato successive allo sfruttamento di economie di localizzazione.

Alla luce delle previsioni e dei forti tassi di crescita di questi Paesi, pare che operare nei mercati emergenti sia diventata una priorità assoluta per le imprese che intendono operare su scala internazionale e che intendono essere presenti nei più importanti mercati del futuro. Tuttavia, trovare spazio e successo in questi mercati non è sempre facile. Ci sono molti aspetti che rendono l'attività di penetrazione e di consolidamento (sia produttivo che commerciale) molto complicata. Primo fra tutti, il fattore culturale. Le differenze culturali sono spesso molto rilevanti, quasi insuperabili per le imprese che seguono modelli di business fortemente standardizzati. L'importanza del fattore culturale è data dalla grande influenza che le credenze, i costumi e le tradizioni hanno sulle opinioni, sulle abitudini di acquisto, sul valore sociale del consumo, dei prodotti, dei colori, delle forme ecc. Da qui la necessità di monitorare e testare il mercato prima di penetrarlo³⁰. Le imprese che sono riuscite ad avere successo in questi mercati, hanno adattato la propria strategia competitiva e di internazionalizzazione al fine di conformarsi all'ambiente locale. Oltre alle diverse esigenze presentate dai consumatori locali, un altro fattore che incide in maniera significativa e, spesso decisiva, è il fattore politico. Nonostante la grande apertura dimostrata dalle Autorità locali nei confronti degli investitori stranieri, infatti, Paesi come la Cina e il Brasile presentano tantissime

³⁰ Pelle S.(2007), "Understanding emerging markets. Building business Bric by Brick", Response Book.

peculiarità normative che impongono grande attenzione e prudenza alle imprese straniere. Esempi sono le limitazioni alle importazioni per alcuni prodotti, le diverse certificazioni da ottenere prima di introdurre un determinato prodotto, le regolamentazioni da seguire in caso di accordi contrattuali o di proprietà con imprese locali ecc.

Dopo aver visto i due fattori critici per il successo delle imprese internazionali nei mercati emergenti (fattore culturale e politico), è possibile delineare le più importanti ricette da seguire per la formulazione di una strategia di successo in questi Paesi.

L'attività di comunicazione, innanzitutto, deve essere fortemente orientata al mercato locale. La possibilità di standardizzare questa attività è ancora lontana, nonostante sia in atto un processo di integrazione culturale a livello globale. Lungi dall'essere completamente integrato, non è quindi possibile parlare di un unico mercato globale³¹, in cui i bisogni manifestati da tutti i consumatori sono omogenei ed efficacemente soddisfatti da un prodotto completamente standardizzato in tutto il mondo (consumatore globale). Al contrario, esistono tuttora rilevanti differenze tra i vari Paesi in termini di bisogni, preferenze, processi di acquisto e di consumo, influenze, opinioni, stili di vita ecc. Il processo di integrazione culturale esiste, ma non sta determinando la creazione di una cultura globale. Quindi, questo processo sta creando la presenza di una molteplicità di micro culture all'interno di ogni singolo Paese. Mentre le peculiarità locali e le tradizioni territoriali continuano ad esistere in ogni regione geografica, si sta verificando, quindi, una ubiquità dei diversi stili di vita e di consumo, come se le differenze presenti nel mondo venissero riprodotte in ogni singolo Paese, creando di conseguenza dei gruppi etnici e, spesso, delle nicchie di mercato. In un panorama internazionale caratterizzato da tale eterogeneità, diventa fondamentale accertarsi che le dimensioni del target di riferimento all'interno del Paese-obiettivo siano tali da giustificare l'ingresso nel Paese estero. Successivamente, deve essere sviluppata una strategia di comunicazione che sia conforme alle aspettative del mercato locale. L'attività di comunicazione, in questo caso, deve essere più che mai integrata. I centri di interesse presenti all'interno del Paese estero, in questo caso, sono molto differenti ed esigenti. Non è solo il mercato finale, quindi, il destinatario degli sforzi comunicativi dell'impresa, ma anche le Autorità pubbliche, i fornitori, i clienti intermedi, i partner, i media, le comunità locali. Nonostante la spiccata apertura nei confronti degli investimenti provenienti dall'estero, la fase di penetrazione e di primo approccio al mercato è sempre caratterizzata da un certo grado di incertezza data dalla scarsa conoscenza. Da qui la necessità di favorire la reciproca conoscenza e di instaurare un rapporto di fiducia. Il primo obiettivo può essere conseguito soltanto tramite un impegno dell'impresa volto a trasmettere informazioni circa le proprie caratteristiche, i motivi dell'investimento, i benefici che l'impresa intende dare alla comunità locale in termini di

³¹ T.Levitt (1983), "The globalization of markets", *Harvard Business Review*.

occupazione e benessere locale. Il secondo obiettivo, invece, necessita di un impegno costante di lungo periodo. Soltanto attraverso la costanza e la trasparenza con cui sono svolte le attività (oltre al mantenimento degli impegni “sociali”), l’impresa può instaurare un rapporto di fiducia con tutti gli stakeholders locali. La comunicazione di marketing, quindi, deve essere affiancata da una comunicazione di tipo “corporate” e, in particolare, dall’attività di Public Relations. Le Autorità locali, infatti, rappresentano il primo attore locale di cui tener conto se si vuole operare con successo e in maniera continuativa all’interno del Paese.

Dopo l’attività di comunicazione, gli sforzi di adattamento devono essere concentrati sul prodotto. L’importanza del mercato locale potrebbe giustificare l’implementazione di un’attività di analisi e monitoraggio del *local market trend*. La presenza di importanti differenze circa il modo in cui i consumatori locali percepiscono la categoria di prodotto in questione potrebbero indurre l’impresa a modificare alcune caratteristiche dei prodotti venduti in loco. Il mercato locale, inoltre, potrebbe assegnare un peso diverso ai vari attributi di prodotto rispetto alle valutazioni provenienti dal mercato domestico. Al fine di incontrare in maniera perfetta le aspettative dei consumatori locale, quindi, le caratteristiche intrinseche ed estrinseche del prodotto potrebbero essere soggette a cambiamenti rilevanti. Le dimensioni, i colori, le forme, il packaging, il design, la presenza di *intangibles attributes*, le funzionalità sono solo alcuni degli attributi suscettibili di modificazioni nei vari mercati geografici.

Oltre alla comunicazione e al prodotto, le altre due attività che compongono il marketing mix, la distribuzione e le politiche di prezzo, sono senz’altro soggette ad un certo grado di adattamento locale. Le modalità con cui avviene distribuzione dei prodotti nei Paesi emergenti è spesso imposta dalle infrastrutture presenti a livello locale. I Paesi in questione potrebbero non avere, nel settore in cui opera l’impresa, la medesima struttura distributiva che l’impresa è abituata ad utilizzare nel Paese di origine. Un altro importante aspetto riguardante la distribuzione riguarda l’estensione geografica della stessa. Nelle fasi iniziali di ingresso, risulta ottimale limitare l’attività commerciale alle zone metropolitane del Paese, tralasciando, almeno momentaneamente, le zone periferiche. In Paesi come l’India, caratterizzati dalla forte dispersione geografica della popolazione, invece, bisogna decidere se concentrare la distribuzione nelle grandi città, oppure estendere la stessa nelle aree rurali, che rappresentano la gran parte della popolazione locale. Il prezzo con cui viene offerto il prodotto al mercato locale è una leva molto delicata da gestire. I fattori che le imprese considerano maggiormente nella fissazione del *pricing* sono: la struttura dei costi, la concorrenza, l’elasticità della domanda locale. La presenza all’interno di un mercato emergente, tuttavia, richiede la considerazione di un altro fattore nella scelta del prezzo di vendita: il potere di acquisto del mercato locale. Spesso, infatti, il *target profile* che l’impresa ha designato per la vendita dei propri

prodotti, ha un potere di acquisto nettamente inferiore al corrispondente domestico. Da qui la necessità di prendere in considerazione la *expenditure willingness* dei consumatori locali. Nel caso in cui il prezzo di vendita si rivelasse troppo elevato per il target locale, una buona soluzione può essere la modifica (ad esempio riduzione della qualità) oppure il ridimensionamento del prodotto al fine di ridurre il prezzo finale. Esempi sono le caramelle vendute in monodose nei Paesi del Sud America e in India.

2.4 Il processo di espansione internazionale delle PMI.

La forte dinamicità dell'ambiente competitivo ha imposto alle imprese di oggi lo sviluppo di una configurazione internazionale delle proprie attività. Diversamente da quanto accadeva in passato, oggi l'espansione geografica delle attività d'impresa non è un'alternativa disponibile soltanto per le grandi organizzazioni. Non è una novità, quindi, considerare l'internazionalizzazione come opportunità colta regolarmente dalle imprese di qualsiasi dimensione. Lo sviluppo del settore dei trasporti ha reso relativamente semplice trasferire merci e persone da un Paese all'altro e le tecnologie informative permettono trasferimenti di informazioni rapidi ed efficaci. Questo progresso ha inoltre aumentato il livello di economicità con cui oggi avviene la circolazione di merci, informazioni e persone. Da qui, una maggiore facilità di espansione geografica delle attività delle imprese di minori dimensioni. Dopo aver sciolto il nodo riguardante l'eleggibilità delle PMI nell'analisi del processo di internazionalizzazione, diviene interessante approfondire il modo in cui queste organizzazioni (che quindi non rientrano nella categoria delle grandi imprese) agiscono di fronte ad opportunità di questo genere. Dall'analisi empirica, innanzitutto, risulta che le piccole imprese scelgono di espandere le proprie attività indipendentemente dall'età. In particolare, il ciclo di vita dell'impresa non incide in maniera significativa sulla disponibilità dell'impresa a cogliere opportunità all'estero. In conclusione, pare non esserci una correlazione tra il ciclo di vita dell'impresa, o la sua età, e la probabilità che la stessa espanda le proprie attività al di fuori dei confini nazionali. Tuttavia, se l'anzianità dell'impresa non incide sull'apertura geografica della stessa, le modalità attraverso cui le opportunità internazionali vengono colte possono presentare un certo grado di correlazione. Il livello di esperienza dell'impresa all'interno del settore potrebbe incidere, infatti sul livello di impegno da dedicare al Paese estero dal punto di vista finanziario ed organizzativo. Imprese con una breve esperienza all'interno del settore potrebbero scegliere di

concentrare gran parte delle proprie risorse all'interno del mercato domestico, dando così priorità alle problematiche presenti nel Paese di origine. Realtà organizzative che invece sono già ben consolidate all'interno del mercato domestico, potrebbero dedicare un livello di attenzione maggiore alle nuove opportunità di mercato che si presentano all'estero. Tutto questo si riverbera, quindi, sulla scelta della modalità di entrata nel Paese estero. Modalità di ingresso di tipo "spot" come le esportazioni indirette sono le più frequenti tra le piccole imprese che hanno ancora una scarsa esperienza all'interno del settore. Le esportazioni dirette, o addirittura gli accordi commerciali con distributori locali, rappresentano un'alternativa più realistica per le imprese maggiormente *industry-experienced*. Oltre alle esportazioni, una modalità di entrata selezionata frequentemente dalle imprese di minori dimensioni riguarda la ricerca di relazioni di subfornitura con imprese indipendenti presenti nei Paesi esteri.

Analizzando le dinamiche operative che coinvolgono quotidianamente le piccole imprese, è possibile individuare un altro elemento che contraddistingue l'approccio di queste organizzazioni alla sfida dell'internazionalizzazione: la natura contingente dell'espansione estera. Le imprese di dimensioni limitate, nella gran parte dei casi, non hanno funzioni dedicate all'attività estera oppure all'analisi dei mercati. La forte focalizzazione di queste imprese sulle attività operative e sulle problematiche che sorgono quotidianamente nel mercato di origine, limita il livello di attenzione che le stesse dedicano alle finestre strategiche che spesso possono dischiudersi all'estero. Proprio per questa ragione, la decisione di espandere le attività d'impresa all'estero segue un evento (programmato o casuale) che segna la nascita di una particolare opportunità di business all'estero. Questo si pone in netto contrasto con la letteratura di International business che vede il processo di internazionalizzazione come la naturale conseguenza di una fase di pianificazione strategica delle proprie attività. Mentre quest'ultima attività è una prerogativa delle grandi imprese, che investono pesantemente sulle attività di espansione estera, le piccole imprese, quindi, varcano i confini nazionali quando se ne presenta l'occasione. Risulta difficile, a questo punto, delineare il momento in cui la probabilità che le imprese colgano l'opportunità estera sia maggiore. Tuttavia, l'attitudine dell'impresa, e del suo fondatore, rispetto alla sfida dell'internazionalizzazione, è un fattore che incide in maniera decisiva sul grado di reattività con cui l'impresa coglie le opportunità di business nei mercati esteri. Proprio la vision strategica dell'impresa e il suo modo di "pensare" alla sfida estera, determina anche la capacità di sopravvivenza della stessa sul mercato. Imprese che dimostrano di avere un certo grado di dinamicità e che sviluppano un modello di business basato sull'innovazione, svolgono le proprie attività in maniera proattiva ed immune dai condizionamenti provenienti dalle scelte dei *competitors*. Le imprese che, invece, operano in maniera tradizionale, e che sviluppano le proprie strategie soltanto come reazioni alle scelte dei *competitors*, avranno

minori possibilità di rendersi differenti agli occhi dei consumatori. Il modello di business seguito dall'impresa, quindi, può essere distinto in proattivo e reattivo. Questa dicotomia si traduce nell'approccio che l'impresa ha nei confronti dei mercati esteri. Imprese che vedono il mercato internazionale come una fonte di opportunità di espansione tenderanno a cogliere le stesse in maniera più rapida ed efficace. L'internazionalizzazione viene percepita come un'opzione di crescita anziché come un rischio di fallimento. Le imprese che, al contrario, limitano i propri sforzi al monitoraggio dei *competitors*, hanno minori probabilità di cogliere le finestre di business che nascono all'estero, e tendono a varcare i confini nazionali solo per ragioni di sopravvivenza (minaccia portata avanti da un competitor straniero all'interno del mercato domestico).

Dall'analisi svolta in precedenza risulta che la gran parte delle imprese di piccole dimensioni non investe tempo, attenzione e risorse nella formulazione di una strategia di internazionalizzazione. Spesso è un incontro con un operatore estero oppure il dischiudersi di una chiara opportunità di mercato ad incoraggiare l'impresa ad affrontare la sfida dei mercati esteri. La mancanza di un progetto strategico deriva dalla forte flessibilità e snellezza dei processi con cui le PMI affrontano il business di riferimento. Tuttavia, questo aspetto potrebbe essere un forte limite alla crescita di lungo periodo dell'impresa. Infatti, la pianificazione strategica è un'attività che viene svolta al fine di dare un orientamento generale e una serie di direttive all'impresa in termini di: obiettivi, analisi dei rischi, modalità di azione e di reazione alle varie problematiche previste, risorse disponibili e utilizzabili per ciascuna attività. La predisposizione e la formalizzazione di una tale strategia può avere una grande utilità nelle imprese che non hanno una chiara strutturazione degli obiettivi di crescita di lungo periodo. Inoltre, la disponibilità di una strategia formalizzata può avere un grande valore di orientamento nelle fasi di maggiore incertezza e difficoltà. Da qui, risulta chiaro come una tale attività di pianificazione, seppur svolta in maniera sommaria, possa dare una migliore visione e una serie di strumenti per affrontare in maniera efficace il processo di espansione estera.

Gli scarsi investimenti che spesso le PMI sostengono per lo sviluppo di un'attività di analisi dei mercati esteri, inducono le stesse ad avere un approccio piuttosto graduale e prudente nel processo di espansione. Questo si traduce nella scelta dei Paesi in cui sviluppare la propria presenza. Generalmente, sono i Paesi che presentano la minore distanza dal Paese di origine ad essere scelti. Per "distanza" si intende il set di differenze culturali oltre alla mera distanza geografica. Esportare i prodotti in Paesi relativamente simili a quello di origine rappresenta una scelta molto frequente soprattutto nel caso di imprese che si affacciano per la prima sui mercati esteri e che, di conseguenza, intendono ridurre il grado di rischio. Proprio il rischio di mercato (che i prodotti non vengano collocati sul mercato finale) e il rischio che l'immagine del brand venga rovinata, vengono

ridotti dalla relativa similarità esistente tra i mercati geografici³².

³² Caroli M.(2008).

Capitolo 3

Le imprese italiane all'estero tra categorie di prodotto e immagine del Paese.

3.1 L'immagine del "Made in Italy" nel mondo: punti di forza e punti di debolezza.

Dopo aver illustrato una sintetica *review* della letteratura sul tema del *Country of origin* e dei processi di internazionalizzazione, nel presente capitolo i concetti principali saranno applicati alla specifica realtà produttiva italiana. L'Italia è un Paese percepito, così come gran parte dei Paesi nel mondo, in maniera positiva per alcuni aspetti ed in maniera meno positiva per altri. Le differenze di immagine tra i vari Paesi derivano dal numero e dalla rilevanza dei tratti positivi rispetto a quelli negativi. La rilevanza delle qualità associate ad un Paese diviene sempre più importante nell'odierno scenario globale in cui le imprese faticano sempre più a trovare elementi di differenziazione rispetto ai competitor. Il grado di corrispondenza tra le qualità attribuite al Paese e le caratteristiche importanti delle categorie di prodotto determina il modo in cui il COO contribuisce all'immagine complessiva dell'offerta al mercato (Roth e Romeo, 1992). In particolare, se l'immagine del Paese è coerente con gli attributi di prodotto percepiti come "primari" dal consumatore, quest'ultimo sarà influenzato in maniera significativa durante il processo di valutazione ed acquisto. Tuttavia, tale comportamento vale solo nel caso in cui il consumatore sia messo in condizione di conoscere la provenienza del prodotto, del brand e dell'impresa. Consentire al mercato di ottenere con facilità le informazioni rilevanti nel processo di valutazione diviene quindi un elemento indispensabile nell'analisi del *Country of origin effect*. Queste informazioni possono essere veicolate tramite la semplice etichettatura del prodotto oppure attraverso molteplici strumenti e mezzi di comunicazione. Nel mercato globale, caratterizzato da crescente dinamicità e complessità, fare leva su una positiva immagine Paese diviene un fattore critico di successo per le imprese che ne fanno parte. Il Made in Italy rientra a pieno titolo tra i brand Paese che sono in grado di dare un impulso determinante al successo delle imprese italiane che operano su scala internazionale. L'origine è da sempre considerata, nella prospettiva delle imprese italiane, una fonte di valore da sfruttare, salvaguardare ed incrementare. Non è un caso che tra i principali obiettivi istituzionali dell'Italia rientra l'adozione di disposizioni normative e lo sviluppo di organismi internazionali per la tutela dei marchi di origine nel mondo. Infatti, il Made in Italy è il marchio di origine che, esercitando un'elevata influenza presso i consumatori, soffre maggiormente dei fenomeni di contraffazione, sempre più diffusi a livello internazionale (Fortis, Fondazione Edison, 2010). L'immagine dell'Italia nel mondo rappresenta il risultato di una serie di fattori, tra cui rientrano le bellezze artistiche, la cultura e l'immagine delle imprese italiane che hanno operato all'estero nel corso degli anni fino ad oggi. Tuttavia, l'impatto delle varie imprese italiane sul Made

in Italy è stato diverso, essendo le dimensioni e la notorietà delle imprese molto differente. Brand di fama internazionale come Ferrari, Armani e Barilla hanno contribuito in maniera significativa allo sviluppo del Made in Italy negli ultimi decenni mentre imprese che vantano una minore *brand awareness* non hanno esercitato lo stesso impatto, pur dando un contributo all'immagine dell'Italia nel mondo. È interessante analizzare la relazione tra il brand dell'impresa e il brand Paese nel tempo³³. Nella fase di entrata e sviluppo in nuovi mercati, le imprese italiane fanno ricorso all'origine italiana allo scopo di ottenere una rapida e piena accettazione dal mercato estero. In sostanza, quando le imprese sono piccole, non conosciute e con poca esperienza internazionale, il brand Paese funge da valore aggiunto nella loro strategia di entrata e comunicazione. Con la crescita e il consolidamento della posizione competitiva su scala internazionale, il legame tra il *Corporate brand* e il *Country brand* viene modificato. In particolare, le imprese che hanno raggiunto una posizione di mercato consolidata o una reputazione di affidabilità e prestigio, danno luogo ad un graduale e continuo processo di allontanamento dal Paese di origine, potendo contare su un forte *brand equity*. Ciò non toglie che, nonostante la relativa "autonomia d'immagine" che i marchi celebri italiani hanno raggiunto rispetto al Paese di origine, il ricorso al Made in Italy continua ad essere una fonte di valore nella loro strategia di comunicazione. Non è una scelta casuale quella di mantenere in Italia le fasi produttive a maggior valore aggiunto e le competenze "core" come il design, il marketing, il planning, la progettazione ecc³⁴. In questo modo diviene possibile conciliare i vantaggi di costo tipici della delocalizzazione in Paesi a basso costo della manodopera (per le attività di tipo "hard") e i vantaggi derivanti da una positiva immagine Paese (concentrando in Italia le attività di tipo "core"). Queste realtà imprenditoriali confermano l'importanza strategica del Made in Italy per le imprese italiane, piccole o grandi che siano.

Nella letteratura dedicata al tema del COO si sono susseguiti diversi contributi volti a determinare il concetto di immagine Paese e gli elementi che devono essere considerati come importanti nel processo di analisi dell'immagine di un Paese. Attraverso una vasta attività di ricerca, diversi autori sono pervenuti a conclusioni molto interessanti sugli attributi che i consumatori assegnano ai vari Paesi. Allo scopo di determinare i valori che vengono associati all'Italia, e che in tal modo contribuiscono a formare l'immagine del Made in Italy nel mondo, facciamo riferimento a questi contributi. Morello e Boerema (1989)³⁵, nel loro studio sul Made in Italy in Olanda per conto dell'ICE, hanno assegnato all'Italia il primato nella produzione di scarpe e pasta su un basket di sei

³³ Jaffe and Nebenzahl (2006).

³⁴ M.Caroli (2008).

³⁵ Morello e Boerema (1989), "Made in" and communication: a case history of "Made in Italy" in the Netherlands, in "How to increase the efficiency of marketing communication in a changing Europe" (Seminar, European Soc. For opinion and Marketing Research, Torino, ottobre) pp. 177-209.

Paesi (Italia, Olanda, Francia, Gran Bretagna, Germania e Stati Uniti), relegandola al quarto posto nell'abbigliamento femminile. La posizione dell'Italia peggiorava, invece, nei settori dei beni industriali come macchinari da imballaggio e *medical equipment*. Per quanto riguarda gli attributi associati all'Italia, il punteggio più alto fu raggiunto nel design/apparenza ed affidabilità per la produzione di scarpe, che sono anche gli attributi maggiormente valutati (pesi molto alti) dai consumatori. Dubois e Paternault (1997)³⁶ facendo riferimento ad uno studio condotto da una società di consulenza in Italia, Francia e Germania, hanno dimostrato che all'Italia sono associati valori molto alti allo stile, il design e la raffinatezza e valori molto bassi agli attributi "tecnologia" ed "affidabilità". Uno studio condotto da Gfk-Eurisko negli Stati Uniti³⁷ per conto di una fondazione che riunisce alcune imprese italiane all'estero ha dimostrato che all'Italia sono associati sei tratti distintivi: estetica, qualità artigianale, cultura, qualità sociale e relazionale, varietà e molteplicità, qualità complessiva della vita.

Dai risultati di questi studi emergono con un certo grado di uniformità i valori predominanti associati al brand Italia:

- il valore estetico
- l'abilità artigianale

Partendo dal "macro-valore" dell'estetica, l'Italia è percepita come un Paese d'eccellenza per tutto ciò che riguarda l'aspetto esteriore, quindi design, apparenza, stile, eleganza, buon gusto. Il secondo macro-valore è l'abilità artigianale, e quindi la qualità dei manufatti, la precisione, la raffinatezza, l'unicità, la creatività, la passione, la tradizione. I due macro-valori individuati sono sia il risultato dei successi ottenuti dalle imprese italiane all'estero, sia una fonte di valore aggiunto per le imprese che intendono entrare in mercati esteri. D'altra parte, all'Italia sono stati associati punteggi piuttosto bassi in categorie merceologiche come i macchinari industriali e *medical equipment*. La scarsa posizione dell'Italia nei settori industriali rispetto ad altri Paesi nella mente dei consumatori è un segnale di immagine non positiva, o addirittura negativa. Questa scarsa considerazione dell'Italia nei settori dell'automazione e della meccanica deriva dalla scarsa immagine dell'Italia come produttore di tecnologia. La grande tradizione e cultura si scontra così con la scarsa capacità di innovazione tecnologica. In settori come l'elettronica di consumo e il farmaceutico (ad alto tasso di innovazione) le imprese italiane non hanno un ruolo dominante in ambito internazionale. I punti di forza e di debolezza dell'immagine Italia derivano dal comportamento e dalle strategie che le imprese italiane hanno adottato nel tempo in ambito internazionale. Le imprese che intendono

³⁶Dubois, Bernard, Paternault (1997), "Does luxury have a home Country? An investigation of Country images in Europe", *Marketing and Review research today*, maggio, pp.79-85.

³⁷Gfk Eurisko, "6 modi per dire qualità", rapporto di ricerca sul "Made in Italy" pubblicato il 23 novembre 2007.

varcare per la prima volta i confini nazionali dovranno però fare i conti con questa eredità (positiva o negativa) e adeguare le proprie mosse al modo in cui il Made in Italy è percepito dai consumatori stranieri. L'analisi dei valori negativi associati all'immagine italiana fa emergere una problematica molto sentita in ambito istituzionale: il miglioramento dell'immagine dell'Italia in settori in cui le imprese italiane detengono una posizione di eccellenza. Un esempio è il settore dell'automazione e della meccanica, definito uno delle quattro A dell'economia italiana all'estero (insieme ad abbigliamento-moda, arredo-casa, alimentari-vini). Questa situazione di disallineamento tra il modo in cui si è percepiti e le reali identità e potenzialità delle imprese deriva da diversi fattori: scarso coordinamento della strategia di comunicazione su scala internazionale, scarso supporto istituzionale alle politiche di marketing internazionale, azione dei Paesi e delle imprese concorrenti, diversa importanza attribuita dai mercati alle varie caratteristiche dell'offerta aziendale, effetti di stereotipizzazione. Alla luce di questi fattori si evince quanto sia importante la formulazione di una strategia collettiva e pianificata volta a massimizzare il potenziale del Made in Italy nel mondo. Questa pare essere una delle principali sfide che il Sistema Italia si prepara ad affrontare nei prossimi anni. Considerando invece i valori positivi associati al Made in Italy, è importante riconoscere la relazione di corrispondenza esistente tra gli attributi positivi dell'immagine Italia e i settori in cui le imprese italiane detengono una posizione di leadership nel mondo. Il settore alimentare, della moda e dell'arredo sono settori in cui il Made in Italy detiene un'immagine di eccellenza. Inoltre, l'Italia detiene una posizione di assoluto rilievo a livello mondiale per l'attività di esportazione di questi prodotti (Professor Fortis, Fondazione Edison, 2010).

L'immagine dell'Italia è caratterizzata da una molteplicità di valori che, in maniera sia positiva che negativa, interagiscono per formare il valore complessivo del Made in Italy nella mente del consumatore. Gli attributi positivi dell'immagine Italia sono fortemente correlati tra loro ed appartengono alla stessa area di percezione del consumatore. In particolare, l'estetica, l'arte, la tradizione, lo stile sono valori che attengono a tre tipologie di attributi:

- emozionali
- simbolici
- esperienziali

Questo bundle di valori che caratterizza il Made in Italy presenta una forte specificità nella prospettiva del consumatore e, dal punto di vista dell'impresa, presenta un forte potenziale di redditività. Infatti, attrarre il consumatore dal punto di vista affettivo più che razionale può aumentare la sua disponibilità a pagare un premium price per acquistare il prodotto, aumenta il tasso di *customer loyalty* e permette all'impresa di differenziare la sua immagine da quella dei

concorrenti³⁸. Il Made in Italy potrebbe così diventare un brand di valore simbolico, quasi un “*lovemark*”, intorno al quale costruire un senso di appartenenza e di community. Queste potenzialità del brand Italia possono essere sfruttate pienamente solo attraverso un coerente e completo ricorso al Made in Italy nelle strategie di *marketing communication* da parte delle imprese che beneficiano dei valori positivi associati all’immagine Italia.

3.2 Immagine del brand e del Paese: effetti sulle strategie di entrata.

In precedenza sono stati descritti in maniera semplicistica gli effetti del Country of origin di un prodotto sulle percezioni, atteggiamenti e, più in generale, comportamento d’acquisto dei consumatori. Tuttavia, il Paese di origine non è l’unico attributo in grado di suscitare dei cambiamenti nelle percezioni dei consumatori. Il prezzo, il brand, la garanzia e tutti gli attributi intrinseci sono caratteristiche che, a seconda della categoria merceologica, esercitano un effetto rilevante sul processo di *product evaluation*. Data l’importanza della marca con cui l’impresa offre il proprio prodotto al mercato, diviene interessante analizzare gli effetti che diverse combinazioni brand/Paese possono avere sulle percezioni dei consumatori dei mercati esteri. Si tratta di *asset* intangibili che arricchiscono l’immagine dell’impresa con una molteplicità di valori positivi che l’impresa stessa deve essere in grado di sfruttare attraverso una continua associazione della propria immagine a quelle del brand e del Paese di origine.

La marca con cui l’offerta viene designata e comunicata al mercato svolge un ruolo di primaria importanza soprattutto in un’epoca (quella attuale) in cui i mercati sono bersagliati da innumerevoli prodotti e imprese operanti negli stessi settori merceologici. Il sovraffollamento dei mercati è peraltro acuito dalla crescente internazionalizzazione degli stessi, con il conseguente abbattimento di barriere all’entrata di cui in passato beneficiavano gli *incumbents*. Il progresso tecnologico è ormai velocissimo in tutte le industrie, rendendo ancor più difficile l’ottenimento di un vantaggio competitivo “sostenibile” basato su una innovazione di prodotto o di processo. Di conseguenza, il ciclo di vita del prodotto diventa sempre più breve, costringendo le imprese a rivedere le proprie strategie e ad adattare ai continui mutamenti dell’ambiente competitivo. La leadership di costo è una strategia competitiva che, essendo basata su grandi quantità di prodotto, può essere perseguita con successo da un numero limitato di imprese all’interno di un’ industria. Alla luce di queste

³⁸ A.Pastore (2008).

avversità (che non hanno lo stesso peso in tutte le industrie), diventa fondamentale la “capacità di differenziare”³⁹. Questa conclusione viene confermata dall’analisi empirica che vede una crescente focalizzazione sulla qualità del prodotto e su attività di *customer relationship* anziché sulla minimizzazione dei costi. L’adozione di una *outward vision* sostituisce il tradizionale focus verso gli obiettivi di ottimizzazione delle giacenze e riduzione dei costi. Mentre prima l’impresa concentrava la strategia di marketing sull’obiettivo di “rubare” clienti ai propri competitor, oggi il mantenimento dei clienti acquisiti diviene una priorità assoluta. Questo spostamento di focus è il risultato di un ambiente competitivo sempre più complesso, dinamico e “imitativo”, in cui adottare strumenti di CRM risulta di gran lunga più semplice, efficace ed efficiente rispetto a tattiche dispendiose (e per certi versi militari come l’attacco frontale o laterale) con cui si cerca di conquistare i clienti altrui. La *customer retention* è la principale arma a disposizione delle imprese allo scopo di innalzare i cosiddetti *switching costs* a carico dei consumatori. I costi di cambiamento sono i costi che il consumatore sosterebbe se decidesse di acquistare un prodotto diverso da quello acquistato precedentemente nell’ambito della stessa categoria merceologica. Dal momento che l’affollamento di mercato, e la conseguente saturazione, determina una crescente standardizzazione delle offerte (dovuta a fenomeni di imitazione, tra gli altri), i consumatori diventano pressoché indifferenti alla scelta del prodotto da acquistare, conseguenza dei bassi *switching costs*⁴⁰ (nella fattispecie “uno vale l’altro”). Se invece il consumatore ha maturato un certo grado di fedeltà verso un particolare prodotto, ci saranno dei costi (ad esempio psicologici) da sostenere nel momento in cui acquista un prodotto diverso. La fedeltà del consumatore diventa così un obiettivo prioritario per le imprese, funzione della *customer satisfaction*, che a sua volta dipende da una serie di elementi quali: servizio post-vendita, qualità del prodotto, costanza della performance, pubblicità, brand. Proprio il brand svolge una molteplicità di ruoli per l’impresa e per il mercato. Il “marchio” è innanzitutto un elemento dell’attivo dello stato patrimoniale ed è tutelato dalla legge contro ogni forma di contraffazione in quanto segno distintivo che identifica l’offerta dell’impresa. La “marca” ha invece una valenza prettamente economica e comprende “qualunque segno che l’impresa utilizza per identificare, comunicare e garantire la qualità dei propri prodotti e servizi ai consumatori, differenziando la propria offerta da quella dei concorrenti”⁴¹. Da questa semplice definizione si possono enumerare alcune delle più importanti funzioni che il brand svolge nell’attuale panorama economico⁴². Partendo dalla funzione identificativa, il brand è il segnale che dà una identità ben definita al prodotto o al servizio offerto dall’impresa, e in quanto tale protegge l’impresa da

³⁹ A.Pastore (2008).

⁴⁰ Hunger/Wheelen (2011).

⁴¹ Elaborazione su definizione dell’AMA (American Marketing Association).

⁴² Aaker e Keller (1990), “Consumer evaluations of brand extensions”.

eventuali contraffattori e imitatori. La funzione di identificazione, tipica della marca, svolge un ruolo di primo piano non solo per le imprese ma anche per i consumatori. Basti pensare a cosa succederebbe se i consumatori, una volta entrati all'interno di un supermercato, trovassero prodotti senza alcun segno di riconoscimento, con lo stesso *packaging*, forma e colore. Ecco che il *brand name* e tutti gli altri elementi che formano la *brand identity* (slogan, suoni, *packaging*, colori ecc.) diventano elementi fondamentali per il consumatore nel suo processo di acquisto. L'identità e la provenienza (in termini di produttore) di un prodotto non solo consentono al consumatore di riconoscerlo in tempi rapidi minimizzando gli sforzi di ricerca, ma giocano un ruolo fondamentale nel processo di comunicazione al consumatore. Il brand è oggi uno degli strumenti di comunicazione più importanti a disposizione delle imprese, e ciò forse spiega la crescente attenzione che a questo *asset* viene dedicata sia in letteratura sia nella realtà aziendale. Non sono poche le imprese che prevedono ruoli di *brand manager* o *brand champion* all'interno del proprio organigramma. Un esempio di impresa che pone il brand quale fondamentale asset per il futuro della propria organizzazione è Procter and Gamble. La multinazionale che opera nell'industria dei FMCG ha una strategia imperniata sulla gestione del valore del proprio brand portfolio, tanto da porre il possesso di una grande esperienza in tema di brand management come requisito per essere eletto CEO⁴³. Ancora nel settore dei beni di consumo, Unilever qualche anno fa ha dato vita ad un processo di consolidamento del proprio brand portfolio, riducendo il numero di brand di prodotto da 1600 a circa 400. L'obiettivo era quello di concentrare l'attenzione, e gli investimenti, sulle marche di maggior valore e con maggior potenziale di crescita. Esempi che confermano l'importanza del brand per l'ottenimento di una posizione di leadership a livello internazionale sono Apple, Coca Cola e IBM. La marca diventa così uno strumento di comunicazione a disposizione delle imprese che non si limitano ad utilizzarla per identificare un prodotto ma la arricchiscono con valori, messaggi, suggestioni. Ecco che la funzione comunicativa della marca può assumere diverse connotazioni, andando dalla (piuttosto semplicistica) funzione distintiva alla funzione simbolica. La marca serve il bisogno di distinguere la propria offerta da quella di un competitor attraverso un segno, una parola, una lettera, un disegno ecc. Tuttavia la funzione distintiva si limita al confronto con i competitor da un punto di vista piuttosto superficiale, ossia legato ai segni grafici che contraddistinguono il prodotto. Una funzione comunicazionale di maggior rilievo è svolta dai brand che hanno acquisito, per varie ragioni, un potere evocativo in grado di generare nel consumatore una "reazione". Si parla di funzione simbolica del brand per descrivere il potere di elevarsi a portavoce di una certa caratteristica, qualità, stile di vita ecc. Le risposte del consumatore che interagisce in qualsiasi modo con il brand possono essere diverse: notorietà della marca, formazione

⁴³ "What only the CEO can do", *Harvard Business Review* (2009).

di un atteggiamento favorevole nei suoi confronti, percezione positiva, ricordi di un'esperienza, disponibilità all'acquisto ecc. Il brand può acquisire un tale valore sul mercato in conseguenza del successo del prodotto, della storia della marca e/o dell'impresa, degli investimenti dell'impresa in pubblicità, della superiorità dell'offerta dell'impresa, o da una combinazione di questi elementi. Nel momento in cui un brand acquisisce un valore che va oltre la mera funzione identificativa e distintiva, esso diventa un *asset* di grande valore per l'impresa. La marca può comunicare valori e suggestioni che trascendono le caratteristiche intrinseche del prodotto che la stessa marca contrassegna. Potenza, virilità, femminilità, status, amore per l'arte, stile, esclusività, essere alla moda, far parte di un'élite sono solo alcuni dei valori che i consumatori intendono comunicare quando acquistano e "consumano" un certo tipo di brand. In uno scenario economico sempre più competitivo, i vantaggi derivanti dallo sfruttamento di un brand "simbolico" da parte dell'impresa sono molti: minore elasticità della domanda, vantaggi di standardizzazione, facilità di internazionalizzazione, elevato tasso di fedeltà alla marca sono solo alcuni dei benefici derivanti da brand con valore simbolico.

La funzione di garanzia è l'ultima delle funzioni comprese nella definizione di marca data sopra. Il brand svolge un ruolo di incentivo alla conservazione e allo sviluppo del valore del prodotto o servizio. Infatti, attraverso l'applicazione della marca, l'impresa dà al mercato un chiaro segno di riconoscimento del prodotto e del produttore, con la conseguente possibilità di identificare in maniera immediata il responsabile di un'eventuale difetto di prodotto. Inoltre, con il passaparola reso ancor più rapido con il World Wide Web, un'esperienza negativa con il prodotto (oppure un rifiuto di fornire il servizio di assistenza gratuito) può essere resa pubblica e la notizia raggiungere tutti gli angoli del mondo in pochi istanti. Da qui un forte incentivo per le imprese a mantenere e ad aumentare il valore del brand attraverso l'aumento continuo del valore consegnato al cliente.

Dopo aver descritto le principali funzioni che il brand svolge nelle politiche di marketing internazionale, è possibile individuare il modo in cui la forza del brand, insieme alla forza del Paese di origine, incide sulle strategie di entrata delle imprese nei mercati esteri. Facendo riferimento alla matrice di Jaffe e Nebenzahl (2006) sulle strategie di entrata alternative legate all'immagine di marca e all'immagine di Paese, è possibile individuare quattro situazioni sulla base delle diverse combinazioni tra immagine di marca e di Paese. Il primo quadrante della matrice coincide con la situazione in cui l'impresa gode di una forte immagine di marca e di una forte immagine di Paese. Questa è, a ben vedere, l'ipotesi ideale per le imprese che intendono operare sui mercati internazionali. Inoltre, il conseguimento di un brand forte lascia intendere l'esistenza di una *brand awareness* già elevata all'interno dei Paesi esteri.

3.1: Strategie di entrata alternative legate all'immagine di marca e all'immagine di Paese

Immagine del Paese di produzione	Immagine della marca	
	Forte	Debole
Forte	1. Ingresso rapido, strategie globali.	3. Accordi di distribuzione, Made in Italy.
Debole	2. Franchising, ingresso pianificato.	4. Esportazione indiretta, comunicazione product-focused.

Fonte: ns elaborazione su: Eugene D. Jaffe e Israel D. Nebenzahl (2006).

L'elevato grado di notorietà è infatti alla base di un forte brand equity. Il brand *equity* misura la disponibilità dei consumatori a pagare un premium price per acquistare un prodotto branded rispetto ad un prodotto *unbranded*⁴⁴. Ciò significa che le imprese che si trovano in questo quadrante hanno già raggiunto un'elevata quota di mercato nel Paese di origine o in alcuni Paesi esteri. Inoltre si tratta di imprese che hanno già adottato strategie pubblicitarie intense volte ad incrementare il livello di notorietà dell'offerta, del brand e dell'impresa stessa. Le imprese che vantano un brand forte ed un positivo *Country of origin* possono beneficiare di una certa discrezionalità nella formulazione della strategia di entrata in nuovi mercati geografici. Il timing d'ingresso può essere rapido così come graduale. Il livello di rischio percepito nella scelta della tempistica di entrata viene ridotto dalla consapevolezza di avere un brand di successo ed un Paese di origine percepito in maniera positiva dal pubblico di riferimento. L'ingresso "stand alone" viene generalmente preferito rispetto al coinvolgimento di operatori locali da parte delle imprese internazionali che beneficiano di un positivo *bundle brand/Country*. L'ambito geografico di ingresso è il Paese-obiettivo anziché le singole regioni o città. La modalità di entrata nel Paese estero dipende dalla tipologia di attività

⁴⁴ Aaker D.A.(1996), "Building strong Brand", New York, The FreePress.

che l'impresa intende svolgere all'interno del Paese estero e dalle attività che invece intende mantenere all'interno del Paese di origine. L'esportazione diretta con massimo grado di coinvolgimento operativo (apertura di punti vendita, sussidiaria commerciale ecc.) è la modalità di entrata selezionata dalle imprese che basano il loro successo commerciale sul forte legame territoriale tra il prodotto e il Paese di origine (prodotti alimentari, tessili, artigianali). L'investimento diretto estero è invece la modalità che presenta il maggior potenziale di crescita e di redditività per le imprese che operano con processi *labor intensive*. L'IDE permette di conseguire i vantaggi tipici di localizzazione come la riduzione di costi della manodopera e di trasporto. L'impresa gode dello stesso grado di discrezionalità anche nella formulazione della strategia di comunicazione. Tuttavia, è necessario porre attenzione al modo in cui il mercato decodificherà i messaggi che l'impresa invierà nella fase di *advertisement*. Una maggiore enfasi sul Paese di origine rispetto al brand contribuirebbe ad indirizzare l'attenzione dei consumatori sulle origini del prodotto mentre il valore del brand non verrebbe incrementato. Il contrario si verificherebbe se venisse enfatizzato il brand dell'impresa a scapito del *Country of origin*. L'efficace bilanciamento di questi due *asset* in sede di comunicazione di marketing potrebbe dare all'impresa dei benefici maggiori in termini di immagine e contribuire, allo stesso tempo, ad incrementare il *brand equity*. Il modo in cui l'impresa comunica la propria offerta e la propria immagine al mercato dipende in maniera cruciale dagli obiettivi manageriali di lungo periodo. Se l'impresa intende raggiungere una posizione competitiva di leadership a livello globale, gli investimenti in comunicazione saranno focalizzati sul brand dell'impresa anziché sul legame con il Paese di origine dell'impresa, nonostante si tratti di un Paese con un'immagine molto positiva. Le imprese con ambizioni di global leadership devono infatti dimostrare di "poter fare a meno" del Paese di origine allo scopo di enfatizzare le qualità e i valori del brand e dell'impresa stessa. "Made in Prada" è l'esempio di come un'impresa che, mentre nelle prime fasi del processo di internazionalizzazione ha fatto leva in maniera considerevole sulla positiva immagine del Made in Italy, nella fase attuale di consolidamento della propria posizione competitiva ha scelto di "staccare" la propria immagine da quella dell'Italia agli occhi del mercato internazionale, focalizzando l'attenzione sui valori del brand "Prada". La scelta di selezionare dei Paesi diversi dall'Italia per la localizzazione di alcune produzioni tipiche di qualità è strettamente legata alla volontà di rendere l'immagine dell'impresa autonoma dal Made in Italy. Un'altra impresa italiana che beneficia di una positiva immagine Paese e di un brand di grande valore è Barilla. L'azienda romagnola, leader nel mercato della pasta a livello mondiale, forte del suo brand e dell'immagine dell'Italia nel settore alimentare seleziona l'investimento diretto estero per vie esterne come modalità di entrata in nuovi mercati. L'acquisizione di marchi già noti sui mercati nazionali e internazionali e dei relativi stabilimenti è

infatti una via privilegiata e rapida attraverso cui espandere il raggio d'azione dell'impresa. La presenza di pastifici di proprietà in Paesi diversi dall'Italia indica la grande forza del brand Barilla e la sua relativa indipendenza dall'Italia per quanto concerne il mercato internazionale. Dal momento che l'Italia non è il Paese di produzione dei prodotti Barilla in molti mercati esteri, l'Italia ha un impatto significativo sull'immagine dell'impresa fungendo da *Country of origin* e non da *Country of manufacture*. I consumatori attribuiscono grande importanza al Paese di origine dell'impresa e del brand pur sapendo che questo non coincide con il Paese di provenienza del prodotto. Il Made in Italy viene così percepito come un contenitore di competenze produttive, storia, cultura e tradizioni e non come luogo di fabbricazione.

Il secondo quadrante della matrice brand/Paese (Figura 3.1) coincide con la situazione in cui l'impresa fa il suo ingresso in un nuovo mercato estero beneficiando di una forte immagine di marca ma, diversamente dalla situazione precedente, con una scarsa immagine del Paese di origine. Il Paese di fabbricazione, in particolare, non è percepito in maniera positiva dal mercato di riferimento in relazione alla categoria di prodotto in cui rientra l'offerta dell'impresa. Le imprese che vantano un brand forte devono porre quest'ultimo al centro della propria strategia di entrata nel mercato estero e basare la strategia di comunicazione sulle qualità e sulle suggestioni che la marca è in grado di comunicare ai consumatori. Questa esigenza è ancor più sentita dalle imprese che operano in contesti geografici fortemente competitivi che pongono la differenziazione dell'offerta come unica arma di sopravvivenza. Il brand diventa così lo strumento principale a disposizione delle imprese che intendono apparire come "uniche" agli occhi dei consumatori, accrescendo così il livello di fedeltà degli stessi all'impresa e ai suoi prodotti. Il *Country of manufacture* è invece un attributo che, non essendo percepito in maniera positiva dal mercato, deve essere posto in secondo piano nelle politiche di comunicazione dell'impresa. Ciò non toglie che l'impresa possa usare uno o più "COO cues" nella propria strategia di entrata. Ad esempio, il Paese di origine dell'impresa (se diverso dal Paese di fabbricazione), se percepito in maniera positiva, può essere parte integrante delle politiche di *marketing communication* dell'impresa. Il *Country of design* e il *Country of assembly* sono altre dimensioni che possono essere enfatizzate dall'impresa, se diverse dal Paese di fabbricazione e se si tratta di Paesi con immagini positive nel mercato geografico di riferimento. In alcuni casi l'impresa, ancor prima di assumere una connotazione internazionale, decide di lanciare sul mercato nazionale un "*foreign sounding brand*" con l'obiettivo di svilupparlo e di utilizzarlo in futuro su scala internazionale. Con una scelta di tale lungimiranza l'impresa mira a sviluppare il valore di un brand le cui caratteristiche sono associate ai valori di un Paese diverso da quello in cui è nato, ma che vanta un'immagine migliore nella categoria di prodotto in cui rientra l'offerta dell'impresa. Il timing della strategia di ingresso delle imprese che vantano un forte brand dipende

dalla categoria di prodotto che caratterizza l'offerta aziendale. I settori caratterizzati da un maggior grado di affollamento e saturazione sono anche le aree che assegnano un "premio" ai brand di maggior valore, mentre c'è una minore sensibilità al Paese di origine del prodotto. Di conseguenza, avere un brand che esercita un effetto di attrazione sul mercato spinge l'impresa ad accelerare i tempi di ingresso nel mercato estero. I settori meno affollati, invece, pongono ancora molta attenzione agli altri attributi del prodotto, dato il maggior livello di differenziazione dell'offerta (che va oltre il prestigio del brand). In questi casi il Paese di origine rientra nel set di caratteristiche che sono oggetto di valutazione del consumatore e, di conseguenza, deve essere gestito in chiave strategica dall'impresa. Se il Paese di fabbricazione, in particolare, è percepito in maniera negativa dal mercato, il timing d'ingresso deve essere caratterizzato da una maggiore gradualità. L'ambito geografico di ingresso coincide con l'area territoriale in cui l'impresa ha verificato di avere una *brand reputation* di grande valore. La scelta delle attività da svolgere nel Paese estero è molto complessa. Dal momento che il Paese di fabbricazione è percepito in maniera negativa, l'impresa potrebbe decidere di dar vita ad un processo di delocalizzazione oppure aprire uno stabilimento produttivo nel Paese estero per la realizzazione dei prodotti da offrire al mercato locale. L'attività di commercializzazione dovrebbe essere svolta interamente nel Paese estero con un coinvolgimento diretto da parte dell'impresa. Il brand aziendale, infatti, esercita un forte potere attrattivo nei confronti dei consumatori locali, e la presenza dell'impresa funge da garanzia della qualità dei prodotti. L'adozione del canale diretto di distribuzione è la modalità che presenta il maggior potenziale di redditività e di crescita nel Paese estero. Una modalità di entrata che comporta un minor livello di coinvolgimento finanziario ed organizzativo e allo stesso tempo ampie potenzialità di espansione è il franchising. Questa modalità d'ingresso rientra nella categoria degli accordi strategici con operatori locali e richiede un forte impegno dell'impresa per assicurare il coordinamento delle politiche commerciali dei diversi franchisee operanti a livello locale. I vantaggi di questa modalità di entrata derivano dalla possibilità per l'impresa di sfruttare il proprio brand equity a livello locale e massimizzare i propri profitti minimizzando, allo stesso tempo, gli sforzi finanziari e i rischi. Infatti, gli investimenti per l'apertura dei nuovi punti vendita sono sostenuti interamente dagli imprenditori locali. L'impresa, tuttavia, può assicurare il coordinamento e l'uniformità dell'immagine e delle politiche distributive dei vari franchisee predisponendo una serie di clausole contrattuali volte a garantire il rispetto delle politiche del franchisor e fornendo tutti gli asset immateriali che formano la *brand identity* dell'impresa (segni distintivi, politiche aziendali, valori, obiettivi, elementi *visual* dell'identità aziendale).

Le imprese che si trovano ad operare sui mercati esteri con un forte brand sono realtà imprenditoriali che hanno già maturato una certa esperienza in campo internazionale e che cercano

di consolidare o sviluppare ulteriormente la propria posizione competitiva. A dispetto dello scarso COO *effect*, queste imprese hanno concentrato i propri sforzi sul continuo miglioramento della qualità dei prodotti investendo sul brand e sull'organizzazione aziendale. Oggi queste imprese hanno un'immagine indipendente dal Paese di fabbricazione. Un esempio di impresa italiana che ha saputo focalizzare la propria strategia di sviluppo sull'innovazione e sulla qualità del prodotto e del brand è Adler Plastic. L'azienda fornitrice di componenti per le più importanti case automobilistiche al mondo oggi ha assunto una configurazione internazionale e deve la sua notorietà all'affidabilità e all'innovazione dei suoi prodotti. Un altro esempio di imprese che rientra in questa fattispecie è Funambol. Questa è un'impresa italiana che, sin dalla sua nascita, ha scelto la via dell'internazionalizzazione come percorso di sviluppo imprenditoriale. Si tratta di una realtà imprenditoriale che mira alla rapida crescita nel settore hi-tech fornendo soluzioni tecnologiche avanzate per i più importanti produttori di dispositivi elettronici al mondo. Funambol è quindi un'impresa che ha voluto assumere una natura globale sin dalla sua nascita, nonostante il legame con l'Italia (Polo tecnologico di Pavia).

Il terzo quadrante della matrice brand/Paese (Figura 3.1) coincide con la situazione di debole brand aziendale e forte Paese di fabbricazione. Le imprese che intendono fare il loro ingresso in un Paese estero con un brand non conosciuto devono sviluppare una strategia di entrata che compensi questa mancanza. Innanzitutto, dal momento che il *Country of manufacture* gode di un'immagine positiva nel mercato estero, l'impresa deve far leva in maniera opportuna sul COO cue nella propria strategia di comunicazione. La qualità del prodotto, l'affidabilità dell'impresa e del suo servizio post-vendita, il prezzo e tutti gli altri attributi del prodotto devono contribuire a formare una positiva *brand image* nella mente dei consumatori. Fermo restando l'obiettivo (di lungo periodo) dello sviluppo di una positiva *brand reputation*, gli obiettivi immediati dell'impresa devono essere conseguiti facendo leva sui punti di forza dell'impresa, ossia il Paese di fabbricazione e il prodotto. Il timing di ingresso nel mercato estero dipende ancora una volta dalla categoria merceologica e dal livello di saturazione del mercato. Il Paese di fabbricazione è un attributo di prodotto considerato come rilevante dai consumatori se le alternative di prodotto sono limitate e se sarà facile per il consumatore riconoscere la provenienza dei prodotti considerati nel processo di acquisto. Ad ogni modo, non beneficiando di un forte *brand equity*, l'impresa sarà presumibilmente un *new entrant* sul mercato internazionale e, come tale, preferirà adottare un approccio graduale di ingresso con lo scopo di limitare il grado di rischiosità. Ciò non toglie che imprese alle prime fasi del processo di internazionalizzazione possano investire pesantemente nelle attività da svolgere in un Paese estero. La scelta dell'ambito geografico di azione dipende dal livello di propensione al rischio dell'impresa, dalle analisi preliminari dell'impresa sulle percezioni del mercato estero relativamente al Paese di

fabbricazione del prodotto, dagli obiettivi di internazionalizzazione dell'impresa (espansione del mercato, accesso a risorse produttive, sviluppo di relazioni con partner locali ecc.). Le imprese con scarsa esperienza internazionale e basso grado di notorietà possono optare per il coinvolgimento di operatori locali nell'implementazione della strategia di ingresso in un Paese estero. In particolare, l'impresa può stringere degli accordi di distribuzione con organizzazioni locali che vantano una maggiore esperienza, notorietà e reputazione nel mercato locale. Beneficiando delle conoscenze di mercato e dell'immagine del distributore locale, l'impresa può aumentare le proprie vendite pur avendo un brand sconosciuto. Con il tempo, inoltre, l'impresa può associare il proprio brand all'immagine positiva del partner locale e, come conseguenza, aumentare il livello di trust dei consumatori nei confronti del brand. Questo potrebbe aprire le porte ad un futuro investimento diretto in loco. Le attività da svolgere direttamente nel Paese estero potrebbero essere focalizzate su un'analisi dei trend di mercato volta ad incrementare il livello di conoscenze dell'impresa sul comportamento e sulle percezioni dei consumatori locali. Alla luce dei precedenti elementi della strategia di entrata, la entry mode che l'impresa dovrebbe selezionare per penetrare nel Paese estero è l'accordo strategico con operatori locali. Le tipologie di accordi più conformi alle esigenze dell'impresa sono il piggyback (che rientra anche tra le tipologie di esportazione indiretta) e la joint venture internazionale. Queste due modalità di entrata prevedono un livello di impegno significativamente diverso da parte dell'impresa. Il piggyback richiede un basso grado di coinvolgimento dell'impresa nell'attività di commercializzazione. L'impresa si limita ad affidare i propri prodotti ad un'organizzazione commerciale che spesso opera su scala internazionale. Sarà quest'ultima ad occuparsi della distribuzione dei prodotti dell'impresa sui mercati-obiettivo. La joint venture internazionale richiede un maggior livello di investimento da parte dell'impresa. Limitando l'analisi alla joint venture tra l'impresa ed un operatore locale, l'impresa con velleità internazionali è interessata a sfruttare le competenze di marketing, alla rete distributiva ed alle conoscenze sul mercato estero possedute dal partner locale. Quest'ultimo, invece, è interessato ad accedere alle competenze produttive e tecnologiche dell'impresa. Gli accordi strategici rappresentano la modalità ideale di ingresso per le imprese che non hanno esperienza internazionale ed un brand forte. In particolare, si tratta di modalità di entrata che permettono di espandere il mercato di sbocco e, al contempo, di limitare il grado di *commitment* finanziario ed organizzativo. Ciò non preclude, tuttavia, future opportunità di investimento diretto da parte dell'impresa. Infatti, gli accordi strategici consentono di aumentare il grado di brand *awareness* sul mercato e, di conseguenza, la fiducia dei consumatori nei confronti del brand come sinonimo di qualità e valori positivi. Un' adeguata strategia di comunicazione che faccia leva sui valori positivi dell'impresa associandoli al brand, potrebbe avere degli effetti positivi sul brand equity. Tra i valori positivi su

cui l'impresa dovrebbe costruire la propria strategia di comunicazione, il *Country of manufacture* resta il più importante, soprattutto se si tratta di piccole medie-impresе che non hanno le risorse finanziarie per porre in essere ingenti investimenti in *advertisement*. La presenza di un'immagine Paese forte ed un brand debole caratterizza la situazione in cui si trovano ad operare molte PMI italiane che decidono di varcare i confini nazionali per intraprendere un percorso di espansione internazionale. Il positivo Made in Italy rappresenta un'arma aggiuntiva a disposizione delle imprese che intendono comunicare le caratteristiche positive della propria offerta. Le fasi di ingresso e di sviluppo dell'impresa nel mercato estero sono gli step caratterizzati dal maggior livello di incertezza e, in quanto tali, devono essere affrontati con prudenza ed utilizzando tutti gli strumenti a propria disposizione.

Il quarto quadrante della matrice brand/Paese (Figura 3.1) coincide con la situazione in cui l'impresa ha un brand debole e, allo stesso tempo, non vanta una positiva immagine del Paese di fabbricazione. Le imprese che sono collocate ai primi stadi del processo di internazionalizzazione devono fare i conti con una scarsa notorietà del proprio brand a livello internazionale. Come visto nella situazione precedente (brand debole e COM forte), lo sviluppo di una strategia di comunicazione incentrata sui valori positivi dell'impresa e sulle qualità del prodotto è la strada migliore da intraprendere per migliorare la notorietà del brand, la sua immagine e, nel lungo periodo, la sua reputazione. Tuttavia, in questo caso, l'impresa non può contare su una positiva immagine del Paese in cui il prodotto è realizzato. Ciò significa che, attraverso la propria strategia di comunicazione e di entrata nel Paese estero, l'impresa deve minimizzare il potenziale impatto negativo che il Paese di fabbricazione esercita sulle percezioni dei consumatori. Uno dei modi a disposizione dell'impresa per far fronte alla negativa COM *image* è l'utilizzo di altre dimensioni dell'immagine Paese con l'obiettivo di indirizzare l'attenzione del target di riferimento verso attributi percepiti in maniera migliore. Un esempio potrebbe essere l'utilizzo in sede di comunicazione al mercato del *Country of design* o del *Country of origin* dell'impresa. Questa strada può essere percorsa se il COD o il COO sono diversi dal COM oppure se, pur corrispondendo allo stesso Paese, sono percepiti diversamente dal pubblico. Un Paese come l'Italia può essere percepito in maniera positiva come Paese in cui viene svolta l'attività di design pur non avendo un'immagine positiva come Paese di produzione.

Dalla situazione di scarsa immagine del brand e del Paese di fabbricazione si evince la difficoltà dell'impresa che intende avviare un processo di espansione internazionale delle proprie attività. La complessità del processo di internazionalizzazione è ancor più sentita dalle piccole realtà produttive che, pur avendo raggiunto una buona posizione competitiva in una nicchia di mercato a livello nazionale, non hanno le risorse (finanziarie, organizzative, reputazione, esperienza, relazioni ecc)

adatte per sviluppare la propria presenza sul mercato internazionale con rapidità ed efficacia. Spesso il livello di rischio percepito è molto alto e l'attività di pianificazione strategica è sostituita dall'intuito dell'imprenditore che è spesso coinvolto nelle attività operative dell'impresa. Alla luce di queste caratteristiche, tipiche della PI, spesso l'internazionalizzazione è vista come una sfida troppo impegnativa da cogliere, e questo risulta in un atteggiamento rinunciatorio dell'impresa anche di fronte all'apertura di ottime "market windows" in Paesi diversi da proprio. Tuttavia, ci sono delle modalità di ingresso in Paesi esteri che, richiedendo un livello di impegno marginale da parte dell'impresa, si presentano come opzioni appetibili per le piccole realtà imprenditoriali che presentano caratteristiche di eccellenza. L'esportazione indiretta è la modalità d'entrata che richiede il minore sforzo finanziario ed organizzativo da parte dell'impresa. L'impresa affida i propri prodotti ad operatori commerciali nazionali o internazionali che si occupano della commercializzazione nei Paesi esteri. Questa entry mode limita l'azione dell'impresa alla consegna dei prodotti all'intermediario. I buyer o le *trading companies* sono esempi di intermediari e organizzazioni che svolgono attività di commercializzazione su scala internazionale e, spesso, attività di supporto all'attività commerciale dell'impresa. Un'altra modalità di entrata che ben si presta ad affrontare una situazione di questo tipo è l'accordo strategico con distributori locali. Caratterizzata da un grado di coinvolgimento leggermente superiore all'esportazione indiretta, l'impresa può beneficiare della reputazione, delle conoscenze di mercato e delle relazioni con partner locali da parte del distributore. Inoltre, l'impresa ha la possibilità di accedere a nuove reti di relazioni con operatori locali, acquisire conoscenze utili per un eventuale coinvolgimento diretto in loco, stabilire un contatto diretto con il mercato. Data la scarsa immagine del brand, l'impresa può optare per la vendita dei propri prodotti al mercato finale con la *private label* del distributore. La vendita attraverso la marca commerciale rappresenta una modalità di ingresso molto prudente e consente all'impresa di testare le reazioni del mercato al proprio prodotto prima di un eventuale utilizzo del brand aziendale. Il successo commerciale del prodotto, dovuto ai suoi attributi qualitativi, può avere un effetto positivo sul Paese di fabbricazione del prodotto stesso. Il prezzo di vendita del prodotto nel Paese estero dovrebbe essere ridotto per consentire una penetrazione veloce del mercato. Consentire una rapida diffusione del prodotto nel mercato è la scelta migliore per aumentare la conoscenza del prodotto da parte dei consumatori. In questo modo, l'immagine del Paese di fabbricazione potrebbe essere associata alle qualità del prodotto e beneficiare di un effetto di *improvement*. Un'altra opzione a disposizione dell'impresa che intende penetrare nel mercato estero consiste nell'accordo di subfornitura con imprese locali. Questa tipologia di accordo permette all'impresa di superare gli ostacoli provenienti dalla negativa immagine del Paese di fabbricazione e, al contempo, ridurre i costi di trasporto. Questa modalità di entrata permette di superare eventuali

fenomeni di etnocentrismo o di far fronte alle preferenze dei consumatori per i prodotti realizzati sul suolo nazionale (articoli). Alla luce delle possibili entry mode da selezionare nella situazione di scarsa immagine di brand e del Paese di fabbricazione, si evince la gradualità del timing di ingresso dell'impresa nel Paese estero. L'ambito geografico di ingresso è piuttosto limitato dalle risorse a disposizione dell'impresa. L'attività di marketing e vendite è spesso l'unica ad essere svolta sul territorio estero. L'attività produttiva, nonostante il Paese di fabbricazione non sia percepito in maniera positiva, potrebbe essere mantenuta nel Paese di origine per l'impossibilità di intraprendere investimenti produttivi internazionali. L'outsourcing delle attività produttive da destinare al mercato estero può essere una scelta conveniente ma presenta svantaggi come le difficoltà di trasferimento del know-how, difficoltà di coordinamento, rischio di creare un nuovo concorrente trasferendo le proprie competenze, rischio di imitazione.

Le piccole imprese che intendono allargare il proprio mercato di sbocco operando su nuovi mercati geografici devono fare i conti con il modo in cui il proprio brand ed il Paese di fabbricazione sono percepiti. La scarsa dotazione di risorse e di esperienza internazionale suggeriscono un approccio graduale all'internazionalizzazione, ma ciò non significa che le imprese che operano in settori globalizzati (hi-tech) non possano assumere una configurazione internazionale sin dalla nascita. Far leva sugli altri attributi del prodotto e dell'impresa è una strategia efficace di sviluppo dell'immagine di un brand che, all'inizio, ha una scarsa notorietà nel Paese estero. La scarsa immagine del Paese di fabbricazione non rappresenta un problema insormontabile se l'impresa può contare su una positiva immagine del COO o su altri attributi del prodotto come la qualità e l'affidabilità. Ad ogni modo, l'investimento sulla qualità del prodotto rappresenta la strada più sicura per sviluppare una positiva immagine del brand e del Paese di fabbricazione. La strategia di comunicazione coerente con le esigenze di notorietà dell'impresa deve essere incentrata sui valori positivi dell'impresa, sulla sua storia e sugli attributi positivi del prodotto. L'adozione di un "*foreign sounding brand*" o di un brand senza connotazione geografica (Jaffe e Nebenzahl, 2006) è un ottimo modo con cui nascondere la provenienza percepita in maniera negativa dal target estero. Tuttavia, quando i prodotti presentano un legame particolare con il territorio di origine, l'impresa potrebbe decidere di enfatizzare la provenienza geografica dei prodotti attraverso l'adozione di un brand con connotazione nazionale. L'obiettivo, in tal caso, è quello di far leva sulle qualità del prodotto per contribuire a migliorare l'immagine del Paese di fabbricazione. Con il tempo, il COM potrebbe diventare un attributo di prodotto con forte valenza strategica, da utilizzare per fare ingresso in altri Paesi esteri.

3.3 Corrispondenze e discrepanze tra categorie di prodotto e immagine del “Made in Italy”: effetti sulle strategie di entrata e di comunicazione nei mercati esteri.

I caratteri di multidimensionalità e relatività, tipici dell’immagine del Paese, richiedono analisi ed interpretazioni piuttosto complesse da parte delle imprese che intendono operare sui mercati esteri. Con il concetto di multidimensionalità si intende l’esposizione dell’immagine di un Paese a più fattori, o forze, che individualmente o congiuntamente possono influenzare il “segno” e l’intensità della stessa. La positività o negatività dell’immagine (segno) e il livello di *involvement* che un Paese suscita nella mente di un consumatore dipende da una molteplicità di fattori: tipologia di prodotto, situazione economico-politica del Paese di origine del prodotto e dell’impresa, rapporto di coincidenza/divergenza tra COO del prodotto e COO dell’impresa/brand, caratteristiche demografiche del consumatore, Paese di origine del consumatore. Dal momento che l’immagine Paese può avere un impatto decisivo sul successo internazionale delle iniziative commerciali dell’impresa, questa non può esimersi da un’analisi dei fattori che ne influenzano l’immagine e dalla formulazione di una strategia volta a migliorarla. La *Country image* è, inoltre, un concetto relativo. Nelle ipotesi più ottimistiche, i consumatori assegneranno al Paese un set di qualità e suggestioni legate a particolari settori in cui il carattere di eccellenza del Paese emerge con evidenza. Di conseguenza, una certa percezione di un Paese da parte dei consumatori non si estende a tutte le categorie merceologiche ma, al contrario, renderà maggiormente *valuable* soltanto un numero limitato di prodotti⁴⁵. A questo punto emerge la domanda: come si può venire a conoscenza delle categorie merceologiche che beneficiano della COO *image* in un particolare mercato estero? Rispondere in maniera precisa a questo quesito è possibile ma non semplice. Innanzitutto è necessario considerare tutti i fattori (appena visti) che, in un determinato momento storico (l’immagine è variabile nel tempo), incidono in maniera positiva e negativa sulla formazione dell’immagine complessiva. Dopo aver stimato l’immagine che il Paese di origine ha nel Paese obiettivo, è necessario considerare il grado di consistency tra le qualità/valori positivi attribuiti al Paese e gli attributi primari dei prodotti che l’impresa è interessata a lanciare sul mercato.

L’impegno dell’impresa, tuttavia, non si esaurisce con l’analisi della COO *image* nel mercato estero. Il modo in cui l’impresa entrerà ed opererà nel Paese estero dovrà essere adattato al modo in cui il mercato percepisce sia l’impresa sia il suo Paese di provenienza. Mentre per quest’ultimo bisogna distinguere tra Paese di fabbricazione del prodotto e Paese a cui viene associata l’origine dell’impresa/brand, per quanto riguarda l’impresa bisogna considerare anche l’immagine del

⁴⁵ Han and Terpstra (1988), “Country of origin effects for uni-national and bi-national products” – Journal of international business studies.

prodotto e del brand. Sulla base delle molteplici immagini di cui l'impresa diventa portatrice, verrà formulata la strategia di entrata all'interno del Paese estero. Allo scopo di individuare le strategie di entrata che le imprese dovrebbero adottare a seconda dell'immagine del Paese di origine e degli attributi del prodotto, consideriamo il contributo di Roth e Romeo in tema di gestione del COO effect, ossia la matrice delle corrispondenze e delle discrepanze tra prodotto e Paese, applicando la matrice al Made in Italy. Le dimensioni su cui è stata costruita la matrice sono:

- caratteristiche della categoria di prodotto (importanti e non importanti)
- immagine del Paese (favorevole e non favorevole).

Utilizzando i costrutti dell'immagine di Paese già menzionati nel capitolo 1, risulta che l'Italia sia sinonimo di arte, design, prestigio, stile, raffinatezza, abilità artigianali e tante altre qualità. Di conseguenza, quando l'immagine-Paese è favorevole, le qualità appena menzionate sono elementi presi in considerazione nel settore d'interesse. Quando invece l'immagine del Paese è sfavorevole, gli attributi considerati sono diversi da quelli per cui l'Italia detiene una posizione di eccellenza, e di conseguenza, è percepita in maniera debole o addirittura negativa. Per quanto riguarda le caratteristiche della categoria di prodotto, gli attributi del prodotto sono importanti se rappresentano caratteristiche (intrinseche ed estrinseche) considerate come prioritarie dai consumatori nel processo di valutazione di prodotti alternativi all'interno di una determinata categoria merceologica. Se invece gli attributi non sono importanti, si tratta di caratteristiche "secondarie" e, in quanto tali, non rilevanti nel determinare la scelta di acquisto di un prodotto da parte dei consumatori.

All'Italia, come alla gran parte dei Paesi nel mondo, viene associato un set di qualità e di "punti deboli". Queste opinioni positive e negative contribuiscono a formare le opinioni che i consumatori hanno nei confronti dei prodotti che provengono dall'Italia. Per questo è possibile affermare che l'Italia gode di un'immagine positiva in alcune categorie merceologiche mentre non può vantare una buona reputazione in altre. Queste considerazioni sono in linea con la conclusione raggiunta da diversi studi sul COO effect: "*Country image effect is product related*" (Han e Terpstra, pp.243, 1988). Dal momento che l'immagine-Italia si riflette sull'immagine dei prodotti e dei brand italiani, è necessario comprendere quali categorie sono influenzate dall'immagine-Paese, quali ne sono influenzate in maniera positiva, quali in maniera negativa, e infine quali categorie non ne sono influenzate in alcun modo.

Dal momento che l'Italia ha un'immagine di eccellenza nello stile, il settore della moda e dell'abbigliamento è sicuramente un'area che può attingere in maniera efficace dall'immagine che l'Italia ha nel mondo in questo campo. Lo stile è peraltro un valore e una qualità fondamentale nel

mercato dell'abbigliamento, e quindi un attributo considerato come importante dai consumatori coinvolti nel processo di valutazione del prodotto. Alla luce di questa consistenza tra attributi della categoria ed immagine del Paese, c'è una corrispondenza favorevole tra la "Made in Italy" *image* e la categoria abbigliamento. La stessa relazione vale tra l'immagine-Italia e auto sportive. Ricordiamo che l'Italia è un Paese percepito in maniera molto positiva per il design dei suoi prodotti di eccellenza (ad esempio la Ferrari). Un'altra categoria di prodotti che può essere arricchita dalle qualità attribuite al "Made in Italy" è quella relativa al settore dell'arredamento. Oltre ad essere uno dei settori portanti delle esportazioni italiane (fa parte delle famose quattro A del Made in Italy insieme ai settori dell'automazione, alimentari-vini e abbigliamento-moda), i recenti trend di mercato, che vedono un graduale spostamento dell'attenzione dei consumatori da attributi di tipo "rational" ad altri di tipo "emotional", hanno permesso alle imprese italiane del settore di beneficiare di una maggiore associazione con l'origine italiana dei prodotti.

Figura 3.2: Matrice delle corrispondenze e delle discrepanze

		Immagine del Paese di origine	
		FAVOREVOLE	NON FAVOREVOLE
Caratteristiche della categoria di prodotto	IMPORTANTI	1. Corrispondenza favorevole	3. Corrispondenza sfavorevole
	NON IMPORTANTI	2. Discrepanza favorevole	4. Discrepanza sfavorevole

Fonte: Martin S.Roth and Jean B. Romeo (1992).

Il prestigio è un altro valore associato all'immagine dell'Italia che conferma l'esistenza di una corrispondenza favorevole tra immagine-Italia e prodotti di lusso. I valori positivi associati al

brand-Italia sono concentrati nell'ambito dell'estetica, raffinatezza e cultura. Questi tratti distintivi hanno rappresentato il dodicesimo uomo in campo per le imprese italiane che hanno esportato i propri prodotti all'estero. Tuttavia, essendo queste qualità legate ad un'area limitata di eccellenze produttive, ci sono molti altri settori che beneficiano in maniera molto limitata dell'immagine positiva dell'Italia, o non ne beneficiano affatto. Un esempio è il comparto degli impianti di termoidraulica. Molte imprese italiane che operano in questo settore hanno allargato il proprio raggio d'azione vendendo i propri prodotti in altri Paesi. Tuttavia, gli impianti termoidraulici rappresentano una categoria di prodotto che non beneficia in maniera significativa dei valori positivi attribuiti all'immagine italiana. Il design, lo stile e la raffinatezza possono rappresentare attributi poco importanti per gli acquirenti di questi prodotti, la cui precisione, affidabilità e qualità rappresentano attributi prioritari. In questo caso c'è una discrepanza favorevole tra la categoria di prodotto e l'immagine del Paese. L'immagine favorevole del Paese incide in maniera marginale sulle percezioni dei consumatori rispetto agli impianti termoidraulici.

Alla luce delle analisi effettuate in precedenza sull'immagine del Paese, sembra possibile affermare che l'Italia abbia un'immagine sfavorevole come produttore di personal computer, articoli di elettronica di consumo, software, videocamere digitali, telefoni cellulari e smartphone, medical equipment, prodotti farmaceutici ecc. Di conseguenza, le imprese italiane che investono in questi settori devono fare i conti con l'immagine negativa del proprio Paese di origine. Tra l'immagine dell'Italia e la categoria dell'elettronica di consumo c'è una corrispondenza sfavorevole. Focalizzando l'attenzione sull'elettronica di consumo, gli attributi primari dei prodotti in questione (avanzamento tecnologico del software, grafica, funzionalità, applicabilità) non corrispondono alle qualità attribuite all'Italia come Paese produttore.

Nel momento in cui gli attributi non rilevanti di una categoria merceologica coincidono con i valori negativi associati al Paese di origine dei prodotti, si parla di discrepanza sfavorevole. Questo è il caso dell'industria della carta. L'Italia non è considerata un gran produttore di prodotti elettronici ed informatici ma questa immagine incide in maniera marginale sulla percezione della qualità degli impianti termoidraulici prodotti in Italia.

L'immagine-Paese può avere diversi effetti sul modo in cui sono valutate le categorie di prodotto provenienti da uno stesso Paese. Dopo avere accertato l'esistenza di diverse relazioni tra il brand-Italia e prodotti, l'impresa deve adeguare il proprio comportamento al modo in cui il mercato estero di riferimento percepisce la propria offerta e il proprio Paese di origine. In particolare, ci soffermiamo sul modo in cui le imprese italiane adattano la propria strategia di entrata nei mercati esteri.

Quadrante 1: corrispondenza favorevole.

Partendo dal primo quadrante della matrice di Roth e Romeo, c'è, come detto, una relazione di coincidenza tra gli attributi importanti del prodotto e le qualità positive attribuite al Paese. L'immagine positiva dell'Italia si ripercuote positivamente sul modo in cui i consumatori stranieri percepiscono l'offerta delle imprese italiane. Ipotizzando che gli altri attributi "primari" di prodotti alternativi siano dello stesso valore agli occhi dei consumatori, questi ultimi sceglieranno di acquistare il prodotto la cui provenienza geografica è percepita nel modo migliore. Le imprese italiane che beneficiano di una positiva immagine-Paese possono adottare delle strategie di entrata maggiormente impegnative dal punto di vista organizzativo e degli investimenti. In particolare, le imprese italiane potrebbero trovare conveniente allargare l'ambito di azione dalla singola città all'intera regione o nazione (fermo restando la scelta di focalizzare l'ingresso in quei Paesi in cui è accertata l'esistenza di una corrispondenza favorevole). Il timing della strategia può essere più breve rispetto a casi in cui si ritiene necessaria una maggior dose di prudenza. L'impegno pieno ed individuale dell'impresa si fa preferire ad un eventuale coinvolgimento di operatori locali nell'implementazione della strategia di entrata. La scelta delle attività da svolgere all'estero dipende, oltre che da ragioni prettamente economiche (rapporto costi-benefici secondo una prospettiva "interna") anche dal modo in cui la dislocazione geografica delle varie attività influenza le percezioni di mercato. A questo punto nasce un dilemma per le imprese italiane: è possibile trasferire le linee produttive all'estero senza danneggiare l'immagine dei prodotti oppure l'Italia è percepita in maniera positiva solo se i prodotti sono realizzati all'interno del Paese? Riformulando la domanda: l'immagine positiva dell'Italia è legata al concetto di Paese di fabbricazione o a quello di Paese di origine dell'impresa/brand? È legata ad entrambi?

Se il Made in Italy fosse percepito in maniera positiva e come requisito rilevante dal mercato, allora le imprese italiane dovrebbero continuare a svolgere in Italia il processo produttivo e limitare l'internazionalizzazione alle attività localizzate a valle della catena del valore. Se invece i consumatori assegnano importanza alla nazionalità dell'impresa a prescindere dal luogo di fabbricazione, l'impresa può cogliere i vantaggi della delocalizzazione oppure aprire nuove fabbriche all'estero dedicate al mercato obiettivo senza soffrire una riduzione di appeal del prodotto. La modalità di entrata in tal caso può essere un investimento diretto estero mirato all'apertura di stabilimenti produttivi. Se invece il mercato è sensibile alla provenienza dei prodotti, l'esportazione è la modalità di entrata che consente di arrivare al mercato estero con prodotti realizzati nel Paese di origine. Dal momento che l'impresa gode di una positiva immagine-Paese, l'implementazione di una strategia di esportazione diretta con un alto grado di impegno organizzativo e finanziario pare essere l'opzione che presenta il maggior potenziale di redditività.

Un esempio è la costituzione di una sussidiaria commerciale estera, ossia un'unità organizzativa autonoma che svolge un ruolo operativo in loco. Si tratta di una forma di esportazione molto impegnativa e che, in cambio, presenta un elevato potenziale di crescita. Questa soluzione lascia ovviamente spazio all'apertura di punti vendita in loco.

Oltre al timing, ambito geografico, tipologie di attività da svolgere, scelta dei partner e modalità di entrata, le imprese italiane potrebbero adattare anche la strategia di comunicazione al modo in cui l'immagine-Italia si riflette sui propri prodotti. In particolare, in caso di corrispondenza favorevole le imprese italiane dovrebbero enfatizzare l'origine dei propri prodotti in tutti i modi e in tutti i casi in cui i consumatori possono venire a contatto con l'impresa. Il brand potrebbe contenere dei segnali verbali che richiamano l'origine italiana del prodotto. Il visual brand potrebbe contenere un'immagine che ricorda l'origine del prodotto. I prodotti possono giocare un ruolo di veicoli pubblicitari attraverso segnali che vanno oltre gli obblighi di etichettatura. Il punto vendita di proprietà può essere un grande mezzo di comunicazione attraverso il personale addetto alla vendita. Gli addetti alla vendita potrebbero essere addestrati ad informare i consumatori dell'origine dei prodotti e a descrivere come la provenienza geografica dei prodotti incida in maniera positiva sulla loro qualità. I tradizionali mezzi pubblicitari possono essere utilizzati per trasmettere questo messaggio a specifici target groups. Ad esempio i cartelloni pubblicitari per un particolare mercato geografico, TV advertisement per un pubblico ampio, la radio per raggiungere diversi segmenti di mercato ecc.

Gli sforzi dell'impresa volti a far conoscere ai consumatori l'origine del prodotto possono rappresentare l'unica via da percorrere per assicurare la sopravvivenza dell'impresa sul mercato internazionale. Tuttavia, questa strategia pare essere "obbligata" soprattutto per le imprese che si affacciano per la prima volta in un mercato estero. Nelle prime fasi del processo di internazionalizzazione, l'impresa trova necessario enfatizzare l'importanza del luogo di provenienza per controbilanciare la mancanza di notorietà nel Paese estero. Dopo aver consolidato la propria posizione sul mercato, l'impresa tenta di "emanciparsi" gradualmente dal COO effect e di spostare l'attenzione dei consumatori sulle qualità del prodotto e sull'immagine del brand. L'origine dei prodotti non è quindi l'unico elemento a dover essere comunicato in caso di corrispondenza favorevole. Le qualità del prodotto e il brand sono elementi che devono essere comunicati in maniera massiccia con l'obiettivo di aumentare il loro valore sia grazie alla maggiore notorietà sia come risultato dell'associazione positiva del brand ad un'origine di eccellenza. Si ricordi che un'origine positiva non rappresenta un'assicurazione al successo commerciale dell'impresa. La qualità dei prodotti e l'immagine del brand restano i principali fattori critici di successo in ogni mercato geografico.

In conclusione, una situazione di corrispondenza favorevole rappresenta una grande opportunità per le imprese che intendono allargare la propria sfera d'azione su scala internazionale. Presentarsi con un biglietto da visita come il "Made in Italy" in un Paese che percepisce in maniera positiva questa informazione in relazione al prodotto offerto può essere un fattore determinante per il successo di imprese che non hanno le risorse finanziarie ed organizzative per investire sul brand aziendale o sulla distribuzione capillare dei propri prodotti.

Quadrante 2: discrepanza favorevole

In una situazione di discrepanza favorevole la strategia di entrata delle imprese italiane potrebbe essere sensibilmente diversa da quella vista in precedenza per la corrispondenza favorevole. Per i produttori italiani di impianti termoidraulici l'immagine dell'Italia non ha un impatto determinante sulle vendite, in quanto le qualità attribuite al Paese non coincidono con gli attributi primari dei prodotti. Tuttavia lo stile, il design e il prestigio, tutti attributi tipici "italiani", rappresentano un "plus" che le imprese dovrebbero essere pronte a sfruttare in campo internazionale. Le imprese italiane si trovano così a focalizzare la propria strategia di entrata e di comunicazione sul brand e sugli attributi del prodotto mentre il Country of origin information verrà utilizzato in maniera minore e supplementare. L'utilizzo di segnali "Made in Italy" rimane una buona strategia in Paesi in cui l'Italia gode di una reputazione tale da dare benefici significativi all'immagine del brand e dei prodotti. In tal caso resta la possibilità che la stessa immagine-Italia possa essere modificata e arricchita con nuovi valori e qualità, ma questo fenomeno è limitato alle imprese di maggior successo a livello internazionale (com'è avvenuto con Ferrari in Italia e Toyota in Giappone). In una situazione di discrepanza favorevole l'impresa potrebbe concentrare i propri sforzi sulla comunicazione del brand Italia con l'obiettivo di rendere le qualità attribuite all'Italia rilevanti attributi di prodotto. In pratica, si tratta di elevare l'importanza di caratteristiche come il design, la raffinatezza e il prestigio nella categoria degli impianti termoidraulici attraverso la comunicazione dell'origine italiana dei prodotti. In questi ultimi due casi abbiamo analizzato due ipotesi speculari: la prima vede l'impresa modificare l'immagine del proprio Paese di origine; nella seconda l'impresa modifica il set di attributi "primari" della categoria di prodotto "educando" i consumatori a considerare come importanti alcune caratteristiche che in precedenza venivano percepite come secondarie.

La strategia di ingresso in un Paese estero da parte delle imprese italiane in una situazione di discrepanza favorevole deve tener conto dei diversi attributi del prodotto, del modo in cui questi sono valutati dal target, del livello di notorietà del brand di prodotto e dell'impresa. Il Paese di origine può rappresentare un attributo da comunicare nella misura in cui questo sia percepito in

maniera molto positiva e sia accertato l'effetto positivo sulla valutazione del prodotto da parte dei consumatori. Il timing della strategia di entrata potrebbe essere caratterizzato da una certa prudenza e gradualità. Sondare il mercato sembra essere la scelta più giusta quando ad operare sono piccole imprese con una scarsa brand awareness e risorse finanziarie molto limitate. Ovviamente, se ad operare sono imprese che hanno una certa esperienza internazionale, un brand già conosciuto e un prodotto dal successo già accertato, il timing di ingresso può essere più rapido e spedito. Così come per il timing choice, anche le altre decisioni rientranti nella entry strategy sono influenzate soprattutto da elementi diversi dal Paese di origine del prodotto. Lo sviluppo di una rete di relazioni con operatori locali potrebbe essere la scelta giusta allo scopo di ridurre il grado di coinvolgimento operativo e finanziario dell'impresa all'estero. L'area geografica in cui entrare rappresenta una decisione molto complessa per l'impresa. La scelta della dimensione del territorio da penetrare dipende innanzitutto dalla strategia competitiva dell'impresa. La leadership di costo richiede un'ampia area geografica che sia in grado di assorbire gli elevati volumi produttivi⁴⁶. La pura differenziazione non richiede elevati volumi di vendita, dati gli elevati margini di guadagno per ogni prodotto venduto. Il modo in cui il brand Italia viene percepito dai consumatori potrebbe influenzare la scelta dell'impresa in relazione all'ambito geografico in cui operare inizialmente. Un'analisi di mercato di tipo territoriale potrebbe rivelare ampie differenze in termini di immagine dell'Italia in diverse regioni di uno stesso Paese. Limitare l'ingresso alle regioni che percepiscono in maniera migliore l'immagine dell'Italia in relazione al prodotto permette all'impresa di ridurre i rischi di insuccesso. Dimensioni dell'impresa, esperienza internazionale, conoscenza del mercato estero sono alcuni elementi che possono condizionare la scelta dell'ambito geografico nella strategia di entrata.

La scelta delle attività da svolgere all'estero potrebbe dipendere da ragioni economiche più che dall'immagine-Paese. Infatti, dal momento che il brand-Italia non gioca un ruolo decisivo nel processo di valutazione da parte dei consumatori, lo svolgimento delle attività produttive in Italia potrebbe essere motivata unicamente da esigenze di bilancio. Allo stesso modo, l'impresa potrebbe trovare conveniente delocalizzare l'attività manifatturiera in Paesi a basso costo della manodopera senza soffrire un calo d'immagine. Tuttavia, la presenza di percezioni positive, seppur deboli, dell'origine italiana dei prodotti potrebbe rendere la delocalizzazione produttiva una scelta sub-ottimale. In tal caso, infatti, verrebbero sprecate importanti opportunità di potenziamento dell'immagine Paese e, come conseguenza, dell'immagine impresa. Per quanto riguarda le modalità di entrata, le forme di collaborazione con operatori locali potrebbero essere le tipologie d'ingresso con il miglior rapporto rischio-rendimento. Gli investimenti diretti esteri comporterebbero un eccessivo grado di rischio

⁴⁶ Hunger/Wheelen (2011) "Essentials of Strategic Management", Pearson.

soprattutto per le imprese che si trovano alle prime fasi del processo di internazionalizzazione e che non beneficiano di una positiva Country image. Le esportazioni rappresentano un entry mode obbligato soprattutto per le imprese che presentano la propria offerta con un positivo “Made in” label⁴⁷. Tornando alle forme di collaborazione, stringere delle alleanze strategiche con operatori locali dà la possibilità di penetrare il mercato locale in maniera efficace e, allo stesso tempo, ridurre i rischi finanziari. Se l’impresa intende sfruttare, seppur minimamente, l’immagine positiva del Paese di origine, allora l’accordo sarà incentrato sulle attività di distribuzione mentre l’attività produttiva continuerà ad essere realizzata in patria. Nel caso in cui l’impresa dia precedenza al conto economico, allora sarà l’attività produttiva ad essere oggetto dell’accordo con operatori locali, fermo restando la possibilità di affidare i prodotti alla rete commerciale altrui. Nel primo caso sono molto frequenti gli accordi di piggyback (che rientrano anche tra le forme di esportazione indiretta) mentre nel secondo caso è opportuno citare i contratti di produzione (o subfornitura) e le joint venture. Lo scarso contributo che l’immagine Italia dà all’immagine del brand e dei prodotti italiani all’estero rappresenta un fattore di rischio per le imprese che attraversano i confini nazionali in una situazione di discrepanza favorevole. Questa conclusione diventa ancor più valida per le imprese di nuova costituzione e con un’offerta poco conosciuta sul mercato. Alla luce del debole COO effect e dell’eventuale mancanza di brand/product awareness, le modalità di entrata scelte dalle imprese italiane dovrebbero comportare un limitato grado di rischio. Gli accordi di distribuzione con operatori locali danno all’impresa la possibilità di offrire i propri prodotti sul mercato senza dover affrontare investimenti consistenti. Inoltre, la presenza sul mercato estero contribuisce ad aumentare la notorietà dell’impresa e del suo brand. L’impresa aumenta il livello di conoscenze sul mercato, i trend, i gusti, le attitudini dei consumatori, lasciando spazio ad eventuali investimenti più impegnativi. Gli accordi di distribuzione tra imprese di diversi Paesi devono il loro successo alla possibilità, per l’impresa “straniera”, di beneficiare dell’esperienza del distributore locale, della sua posizione competitiva già consolidata all’interno del mercato e della buona immagine agli occhi dei consumatori. Questi accordi possono così servire da trampolino di lancio (a basso costo) per le imprese italiane che mirano a sviluppare ulteriormente la propria posizione nel Paese estero. Gli accordi di produzione sono perlopiù motivati dal perseguimento di riduzioni di costo. Le imprese che optano per questa tipologia di accordi mirano a minimizzare gli oneri produttivi e logistici per offrire un prodotto ad un prezzo più competitivo o per aumentare i margini di profitto. Gli accordi con cui si opta per un decentramento della fase produttiva all’estero rappresentano una grande opportunità di riduzione dei costi per le imprese che non beneficiano di un positivo COO effect. Tuttavia, nel caso delle imprese italiane produttrici di impianti termoidraulici, l’effetto del brand-

⁴⁷ M.Caroli (2008).

Italia non è assente, ma ha un minore grado di incisività. In particolare, l'immagine Italia incide sulle percezioni dei consumatori rispetto agli attributi "non" importanti dei prodotti, ossia quelle caratteristiche che non giocano un ruolo decisivo nel processo di scelta dei consumatori. Prestigio, stile e design rappresentano dei "plus" del prodotto musicale anche se non sono attributi primari da considerare nella scelta di uno strumento musicale. Alla luce di queste considerazioni, pare che la scelta di stringere accordi produttivi all'estero debba essere fatta in funzione del contributo che il Made in Italy può dare all'immagine del brand e dei prodotti delle imprese italiane. Nel caso in cui l'impresa consideri come non importante il contributo dell'Italia all'estero, un accordo di produzione all'estero è un'opzione valida e conveniente (ipotizzando che in Italia i costi di produzione siano sempre più alti che all'estero). Se l'immagine-Italia, pur essendo debole, incide sull'immagine del brand e dei prodotti offerti dall'impresa sul mercato estero, mantenere le linee produttive in patria sembra essere la scelta migliore.

La strategia di comunicazione delle imprese italiane che operano in una situazione di discrepanza favorevole è ovviamente focalizzata sulle qualità del brand e dei prodotti offerti dall'impresa. Non viene dato molto spazio all'origine del prodotto e dell'impresa, anche se l'immagine positiva del Paese di origine suggerisce la possibilità di ottenere dei benefici, seppur marginali, derivanti dalla conoscenza dell'italianità dei prodotti. Tuttavia, nelle prime fasi del processo di internazionalizzazione è una scelta comune a molte imprese fare leva su tutte le armi a disposizione per fare breccia nel nuovo mercato. Quindi, nelle fasi di entrata e di assestamento nel nuovo mercato estero, la comunicazione di un'origine favorevole, seppur debole, può aiutare l'impresa nel processo di consolidamento della posizione competitiva. I punti cardine della strategia di comunicazione restano il brand e i prodotti che costituiscono l'offerta dell'impresa. L'obiettivo è l'aumento della notorietà del brand-impresa e dei suoi prodotti. Dal momento che, nella fattispecie degli impianti termoidraulici, si tratta di prodotti che rientrano in una fascia di prezzo medio-alta, il livello di involvement dei consumatori sarà presumibilmente elevato. Di conseguenza, una strategia pubblicitaria di tipo informativo⁴⁸ che rende comprensibili le caratteristiche qualitative del prodotto pare essere la scelta più coerente con il processo di acquisto attivato dai consumatori che si trovano di fronte a questa categoria di prodotto. Ciò non toglie che sia possibile arricchire la comunicazione al mercato con degli spunti emozionali, che fanno cioè leva su valori come l'estetica, il ricordo di momenti piacevoli, la passione, la possibilità di far parte di un club esclusivo ecc. Il giusto mix di caratteristiche oggettive (che soddisfano il bisogno di conoscere) e di valori affettivi (che fanno leva sulle sensazioni) della strategia di comunicazione può contribuire in maniera decisiva al superamento della fase di accettazione nel nuovo mercato. Comunicare la provenienza del prodotto

⁴⁸ Michael R. Solomon (2010).

rappresenta un' ulteriore segnale positivo che viene dato al mercato. Inserire il Paese di origine nella strategia di comunicazione può apportare dei benefici in termini di immagine. In particolare, i responsabili di marketing internazionale dell'impresa potrebbero trasformare le qualità attribuite all'Italia in attributi importanti per la categoria di prodotto pubblicizzata. Accrescere la rilevanza di attributi come il design, lo stile, la raffinatezza in modo da inserirli nel set di caratteristiche primarie della categoria di prodotto è un'efficace strategia che massimizza i benefici derivanti dalla Country image. In ogni caso, anche se il tentativo di aumentare la rilevanza degli attributi "Made in Italy" rispetto alla categoria di prodotto dovesse fallire, questi rappresentano sempre dei "plus" da vantare rispetto ai concorrenti.

Nello stadio di ingresso dell'impresa nel Paese estero, dare informazioni sul COO (aggiuntive agli obblighi di etichettatura) rappresenta un ottimo modo per velocizzare il consolidamento dell'impresa nel mercato. Negli stadi avanzati del processo di internazionalizzazione, l'utilizzo del "Made in" deve essere prudente e tenere in considerazione il ruolo marginale di questo attributo rispetto al brand equity e gli attributi "primari" del prodotto.

Quadrante 3: corrispondenza sfavorevole.

Nei settori in cui l'Italia non è percepita come un Paese di eccellenza, siamo in una situazione in cui l'immagine-Paese non è favorevole per il successo delle categorie di prodotto in questione. Prendendo in considerazione la matrice di Roth e Romeo (Figura 3.1), l'incontro tra un'immagine-Paese sfavorevole e gli attributi importanti di una categoria di prodotto dà vita ad una situazione di corrispondenza sfavorevole. Si è in presenza di una situazione di questo tipo ogniqualvolta l'Italia non sia percepita all'estero come un buon produttore, un luogo di eccellenza o un circolo di competenze valide per la realizzazione di determinati prodotti. Inoltre, il quadrante della corrispondenza sfavorevole comprende tutti i settori in cui la carenza di immagine-Paese ha un impatto notevole sull'immagine dei prodotti all'estero, in quanto i punti deboli attribuiti al Paese di origine sono gli attributi importanti per le categorie di prodotto in questione. Per quanto riguarda l'Italia, gli esempi rientranti nella situazione di corrispondenza sfavorevole sono diversi: prodotti di elettronica di consumo, telefonia, PC, medical equipment, prodotti farmaceutici ecc. L'Italia è percepita dai mercati esteri come un Paese che non ha particolari competenze produttive in ambito elettronico ed informatico, per cui è facile comprendere l'effetto negativo e diretto sul modo in cui vengono percepite le imprese italiane che operano in questi settori. È possibile affermare che l'immagine negativa dell'Italia in questi settori si ripercuota in maniera diretta sull'immagine delle imprese italiane, dei loro brand e dei loro prodotti. Alla luce delle considerazioni appena fatte, diventa interessante scoprire il modo in cui le imprese italiane dovrebbero agire in campo

internazionale per limitare la situazione di svantaggio derivante da un negativo COO effect. Limitando l'analisi alle strategie di entrata e di comunicazione, l'obiettivo di tutte le imprese italiane sarà quello di neutralizzare il negative impact del brand-Italia sulle percezioni e sul comportamento d'acquisto dei consumatori stranieri. Il timing della strategia di entrata, fermo restando i casi in cui l'impresa abbia natura internazionale (ad esempio le imprese born global), deve essere lento e graduale. La sperimentazione delle prime risposte del mercato deve avere la precedenza sugli investimenti finali. L'impresa deve sviluppare la capacità di reagire (market responsiveness) ai cambiamenti, talvolta repentini, del mercato⁴⁹. Flessibilità e reattività diventano requisiti fondamentali per le imprese che operano in contesti competitivi fortemente dinamici e con uno "svantaggio Paese". Solo se i trend e i gusti del mercato vengono affrontati in maniera rapida l'impresa riuscirà a stabilire una relazione virtuosa con il mercato e a superare le fasi critiche del processo di internazionalizzazione. Limitare l'ingresso iniziale alle regioni geografiche che considerano in maniera meno negativa il brand Italia in relazione alla categoria di prodotto rappresenta una scelta corretta sotto il profilo della riduzione del rischio di mercato. Infatti, in caso di successo commerciale nelle regioni selezionate per il test iniziale, sarà più facile espandere l'ambito di azione all'interno del Paese. Il coinvolgimento di operatori locali è una mossa strategica necessaria per l'impresa che vuole minimizzare gli effetti negativi derivanti dalla propria origine. L'impresa può avvalersi di operatori locali nella fase di commercializzazione dei prodotti sul mercato estero, usando i distributori come interfaccia verso il mercato estero. Tuttavia, l'informazione dell'origine del prodotto non potrà essere sottratta agli obblighi di etichettatura. In quest'ultimo caso, se l'impresa ritiene che il "Made in" label possa danneggiare l'immagine dei propri prodotti e vanificare tutti i suoi sforzi, può optare per il decentramento produttivo in loco oppure delocalizzare la produzione in Paesi percepiti in maniera migliore come produttori di PC ed elettronica di consumo (ad esempio nelle cosiddette "silicon valleys"). La scelta delle attività da svolgere nel Paese estero è strettamente collegata alla scelta di stringere o meno relazioni con operatori locali. L'assenza di relazioni con attori locali comporterebbe un full commitment da parte dell'impresa italiana nel Paese estero mentre accordi di commercializzazione e di produzione ridurrebbero il coinvolgimento diretto dell'impresa in loco sia dal punto di vista finanziario che organizzativo. Per quanto riguarda le modalità di entrata che le imprese italiane dovrebbero adottare per accedere al Paese estero in una situazione di corrispondenza sfavorevole, gli accordi strategici rappresentano indubbiamente la scelta migliore. Le diverse tipologie di accordo con operatori locali danno all'impresa la possibilità di avere accesso al mercato estero minimizzando gli sforzi

⁴⁹ R.Resciniti e D.Fortuna (2011), "Le strategie internazionali delle medie imprese tra standardizzazione e adattamento dell'offerta". Sinergie Journal, articolo n.86.

(finanziari ed organizzativi) e i rischi. Gli accordi di produzione darebbero l'opportunità di "slegare" il prodotto dal negativo "Made in Italy" mentre gli accordi di distribuzione mettono l'impresa italiana in una posizione nascosta ma, allo stesso tempo, privilegiata. Le joint venture rappresentano un'importante opzione a disposizione delle imprese che intendono entrare nel mercato estero con un'identità percepita in maniera positiva, o almeno non negativa. Una joint venture con operatori locali o con imprese provenienti da Paesi con un'ottima reputazione nel settore rappresenterebbe un buon trampolino di lancio per i prodotti dell'impresa. La nuova entità costituita in accordo tra le due imprese consentirebbe di fare ingresso nel mercato con un'immagine ibrida che attinge dalle qualità e competenze di entrambi i partecipanti. In questo caso, i vantaggi sarebbero molteplici: guadagni in termini di Country image, minor coinvolgimento finanziario e organizzativo, possibilità di accedere a nuove conoscenze sul mercato estero in vista di un futuro ingresso più impegnativo, opportunità di accedere alle competenze del partner. Una via alternativa per le imprese che non possono vantare una positiva immagine Paese è rappresentata dalla produzione per le private label. In particolare, le piccole-medie imprese italiane scelgono spesso di diventare fornitori di player internazionali della grande distribuzione organizzata ma il prodotto finale viene contrassegnato dalla marca del distributore (marca commerciale o private label). Quanto accade per i prodotti alimentari può accadere anche per i prodotti di elettronica di consumo e altre categorie merceologiche. Nonostante questa modalità di azione possa apparire deprimente per l'impresa che ambisce a sviluppare una relazione diretta con il mercato finale, spesso la produzione per le private label rappresenta una verifica delle potenzialità dell'impresa ed un modo conveniente di testare le reazioni del mercato ai propri prodotti. Inoltre, anche se la marca commerciale nasconde la marca dell'impresa, l'etichetta di origine del prodotto è presente sul packaging. La conoscenza dell'origine italiana del prodotto svolge una funzione di "educazione" dei consumatori che gradualmente valuteranno l'Italia come un Paese in grado di realizzare prodotti di qualità in categorie merceologiche in cui, in precedenza, non aveva un'immagine positiva. La maggiore consapevolezza dei consumatori permette all'impresa di "rischiare" un investimento in loco offrendo prodotti con brand aziendale.

Un discorso diverso meritano le imprese italiane che hanno acquisito o che nascono con una connotazione internazionale. Imprese italiane che hanno sviluppato una dimensione ed un'immagine internazionale sono meno sensibili agli effetti che scaturiscono dall'immagine-Italia sul loro business. Il minor legame con il Paese di origine dà alle imprese di questo tipo la libertà di selezionare le strategie di entrata più adatte alle esigenze del momento o agli obiettivi di medio-lungo termine.

La strategia di comunicazione delle imprese italiane che non beneficiano di un positivo COO effect

è naturalmente costruita sulle qualità dei prodotti, dell'impresa e del suo brand. Le caratteristiche intrinseche ed estrinseche del prodotto devono essere comunicate, seppur in diversa misura, al pubblico di riferimento. Il brand con cui l'impresa si relaziona al mercato e con cui identifica la propria offerta deve essere comunicato in maniera efficace e con l'obiettivo (e l'ambizione) di accrescerne il valore. Può essere un valore aggiunto rispetto ai concorrenti la capacità di appassionare il target di riferimento facendo leva sui valori dell'impresa, la sua storia, la sua responsabilità sociale ecc. L'obiettivo da raggiungere attraverso questa strategia di comunicazione è quello di fare a meno dell'immagine del Paese di origine. Raccontare l'impresa e la sua storia sin dalla sua nascita, descrivere i motivi per cui il prodotto è migliore di quelli offerti dai concorrenti, aumentare le occasioni di contatto con il mercato attraverso il brand sono modi attraverso cui l'impresa può compensare la mancanza di una positiva immagine Paese. Adottare un brand connotativo come un "foreign sounding" brand (Napapijri) permetterebbe di associare i prodotti dell'impresa ad a Paesi con un'immagine migliore dell'Italia nella categoria considerata.

Figura 3.3: Matrice delle corrispondenze e delle discrepanze applicata al Made in Italy e alle strategie di entrata.

		Immagine del Paese di origine	
		FAVOREVOLE	NON FAVOREVOLE
Caratteristiche della categoria di prodotto	IMPORTANTI	<p>Moda e abbigliamento, lusso, arredamento. Approccio global-oriented. Ingresso rapido. Ampiezza geografica. Ingresso "stand alone".</p>	<p>Software e personal computer, prodotti farmaceutici. Ingresso graduale. Comunicazione innovativa e brand-oriented. Estensione limitata. Accordi con operatori locali.</p>
	NON IMPORTANTI	<p>Impianti termoidraulici Ingresso graduale. Comunicazione attributes-oriented. Estensione limitata. Accordi con operatori locali.</p>	<p>Carta. Ingresso graduale. Strategia totalmente basata sugli attributi tangibili di prodotto.</p>

Fonte: ns elaborazione su: Roth e Romeo matrix (1992).

Quadrante 4: discrepanza sfavorevole.

L'ultimo quadrante della matrice di Roth e Romeo si riferisce alla situazione di discrepanza sfavorevole. Le imprese che soffrono soltanto in maniera marginale la negativa immagine-Paese rientrano in questa fattispecie. In particolare, la scarsa immagine che l'Italia ha all'estero in determinati settori si ripercuote in maniera piuttosto debole sull'immagine della categoria di prodotto. La Country image influenza soltanto gli attributi non importanti della categoria di prodotto in questione, e quindi caratteristiche non considerate in maniera preponderante da parte dei consumatori. L'esempio dell'industria della carta chiarisce la fattispecie della discrepanza sfavorevole: dal momento che l'Italia non è vista come un buon produttore nei settori dell'elettronica, informatica e telefonia, le imprese italiane che operano in questi business dovranno impegnarsi non poco per superare le avversioni nei confronti del brand-Italia. Tuttavia, se si tratta di imprese che operano in business diversi, la negativa immagine-Paese non si riverbera sul modo in cui queste vengono percepite all'estero, né sull'immagine dei loro brand e prodotti. In alcuni casi (come quello della termoidraulica), l'immagine negativa dell'Italia in alcuni settori merceologici potrebbe avere degli effetti, seppur deboli, su categorie di prodotti che sono significativamente diverse da quelle per cui l'Italia è percepita negativamente. È questa la situazione di discrepanza sfavorevole. Le imprese italiane dovranno adottare una strategia di comunicazione che da una parte minimizzi l'impatto negativo del COO effect e dall'altra enfatizzi le proprietà positive dell'offerta proposta al mercato estero. La strategia di entrata nel Paese estero è senza dubbio influenzata dall'assenza di contributi positivi da parte dell'immagine-Italia all'appeal dell'offerta aziendale. Ciò significa che l'impresa che si trova in una situazione di discrepanza sfavorevole tenterà di travalicare i confini nazionali con il massimo grado di prudenza, allo scopo di "testare" il mercato e comprendere le "rules of the game" prima di realizzare degli investimenti consistenti. Il timing della strategia di entrata è caratterizzato da un processo di analisi preventiva del nuovo mercato, che in caso di feedback positivo (accettazione dei propri prodotti, percezione positiva del proprio brand, buon potenziale di successo commerciale) si tramuta in un accesso caratterizzato da un maggior grado di coinvolgimento dell'impresa dal punto di vista strutturale. La fase iniziale di ingresso nel mercato estero vede l'impresa ricorrere a diverse tipologie di accordi con operatori commerciali con il preciso scopo di testare il mercato estero ma, allo stesso tempo, tenere basso il livello di coinvolgimento organizzativo. In sostanza, questi accordi possono essere ricondotti alla categoria dell'esportazione indiretta. In questo caso l'impresa intuisce l'elevato rischio di mercato e vede nell'esportazione indiretta l'unica via perseguibile per non rischiare di mettere a repentaglio il proprio equilibrio economico-finanziario. L'esportazione indiretta è la modalità di entrata che comporta il minor grado di rischio in termini finanziari ed organizzativi per l'impresa che intende

andare al di là dei confini nazionali. Questa modalità di entrata prevede la commercializzazione all'estero di prodotti realizzati nel Paese di origine dell'impresa. Tuttavia, l'impresa si affida ad un intermediario residente nel proprio Paese per la commercializzazione dei prodotti sul mercato estero. L'impegno dell'impresa è quindi limitato alle trattative pre-contrattuali ed alla conclusione della transazione con l'operatore commerciale, mentre sarà quest'ultimo ad interfacciarsi con il mercato estero e in particolare con i distributori locali.

Da questa breve disamina è facile comprendere come le imprese italiane che si trovano in una situazione di discrepanza sfavorevole debbano affrontare la sfida dell'internazionalizzazione con un certo grado di cautela. Il timing è piuttosto lento, l'ambito geografico limitato alle regioni in cui l'Italia ha un'immagine "non critica", il coinvolgimento massiccio di terzi si fa preferire all'ingresso solitario e le attività svolte all'estero sono limitate, almeno nelle fasi iniziali, all'analisi delle risposte del mercato e allo sviluppo di conoscenze rilevanti per un possibile coinvolgimento futuro. Tutte queste scelte di concretizzano in una modalità di entrata nel Paese estero che consente all'impresa di ridurre i rischi e di accedere a conoscenze relative al mercato estero che potrebbero rivelarsi preziose in vista di un impegno futuro caratterizzato da un maggior livello di investimenti.

Come accennato in precedenza, la strategia di comunicazione dell'impresa che si trova di fronte ad una situazione di discrepanza sfavorevole deve tener conto della negativa immagine-Paese che incide, seppur in misura debole, sull'immagine del brand e dei prodotti offerti al mercato. Fermo restando la priorità da assegnare al potenziamento del *brand equity* e alla comunicazione delle qualità dei prodotti, la gestione comunicazionale della *Country image* merita un approfondimento. Nel caso delle imprese produttrici di impianti termici all'estero, l'immagine dell'Italia potrebbe non sortire alcun effetto positivo sul successo dei propri prodotti. Tuttavia, una gestione mirata del COO effect dal punto di vista comunicazionale potrebbe indurre il target di riferimento a rivolgere l'attenzione verso gli attributi positivi dell'Italia anziché quelli negativi. Questa possibilità è realistica dal momento che il settore termoidraulico è pressoché "neutrale" rispetto all'immagine dell'Italia nel mondo come Paese produttore. Questa mancanza di associazioni dirette a valori positivi o negativi lascia ampia discrezionalità alla formulazione di strategie di comunicazione volte ad enfatizzare i valori positivi dell'immagine-Italia che, anche se non coerenti con la categoria di prodotto in questione, possono influenzare le percezioni dei consumatori. Nel caso in questione, è meglio associare i prodotti termoidraulici a qualità come stile, design, raffinatezza anziché a punti deboli come scarse competenze in campo informatico ed elettronico. Alla luce di queste considerazioni, pare che le imprese abbiano due opzioni: la prima è quella di lasciare da parte l'origine italiana nella strategia di comunicazione; la seconda consiste nella gestione attiva del COO effect guidando l'attenzione dei consumatori verso le qualità associate all'Italia. La gestione passiva

dell'immagine-Italia, ad esempio limitata all'applicazione della frase "Made in Italy" nelle campagne pubblicitarie, sarebbe la scelta peggiore in termini di comunicazione al mercato in quanto consentirebbe ai consumatori di richiamare l'immagine dell'Italia che hanno già in mente in relazione alla categoria di prodotto in questione (immagine non positiva).

Capitolo 4

Caso di studio. L'internazionalizzazione delle imprese italiane.

4.1 Il caso GESSI. Premessa.

La sfida dell'internazionalizzazione è una via che, nell'era della dinamicità e della multiculturalità in cui viviamo oggi, deve essere presa necessariamente in considerazione dalla gran parte delle imprese. Se si considera il modo in cui il valore aggiunto e l'occupazione sono distribuiti all'interno del Paese, il panorama industriale italiano è da sempre caratterizzato da una forte frammentazione. Il 99,9% delle imprese italiane è costituito da piccole medie imprese (PMI), ossia realtà imprenditoriali aventi meno di 250 dipendenti ed un fatturato inferiori a 50 milioni di euro. Le PMI svolgono un ruolo di cruciale importanza per l'economia italiana, contribuendo a circa l'80% dell'occupazione⁵⁰ e a più del 70% del PIL⁵¹. Tuttavia, mentre le PMI risultano essere la spina dorsale dell'economia italiana, il peso delle stesse sulle attività svolte all'estero risulta essere di gran lunga inferiore. Questa conclusione è confermata dalla bassa percentuale che le PMI rappresentano sul fatturato totale realizzato da tutte le imprese italiane all'estero. In particolare, le grandi imprese, o comunque le realtà imprenditoriali che raggiungono fatturati esteri che superano i 15000€, raggiungono quasi il 65% delle esportazioni totali. Questi operatori rappresentano, tuttavia, poco più del 4% delle imprese italiane. Da questi dati emerge la grande concentrazione, in termini di fatturato, che esiste nel panorama internazionale tra le imprese italiane. Le PMI, che tra le imprese esportatrici rappresentano la stragrande maggioranza, raccolgono una piccolissima fetta di mercato in termini di fatturato. Da qui, si evince che la grande frammentazione dell'economia interna caratterizzata dal contributo decisivo di una miriade di PMI al PIL italiano è controbilanciata dal predominio delle grandi imprese in ambito internazionale. Nonostante lo scarso peso delle PMI sul fatturato totale generato dalle imprese italiane all'estero, queste imprese sono da sempre considerate le realtà produttive che presentano i maggiori tratti di dinamicità e crescita all'estero. La performance positiva delle PMI all'estero poggia su alcune caratteristiche che distinguono le stesse dalle realtà produttive di grandi dimensioni. Alcuni fattori che spesso agevolano le attività di internazionalizzazione delle PMI italiane, infatti, sono: maggiore flessibilità, rapidità decisionale e reattività, specializzazione. Un caso aziendale che rappresenta le PMI italiane, per via delle sue caratteristiche e dei risultati ottenuti in campo internazionale, è la Gessi S.p.A⁵². Si tratta di un'impresa che produce oggetti di arredo per il bagno con una forte

⁵⁰ Fonte: Ufficio Studi Confcommercio (2009)

⁵¹ Fonte: Autorità per la Vigilanza dei contratti pubblici, di lavori, servizi e forniture.

⁵² Le principali figure aziendali che hanno contribuito, con grande disponibilità ed interesse accademico, alla

concentrazione nel ramo della rubinetteria, operando, in particolare, nel settore del *private wellness*.

Gessi S.P.A. The Private Wellness Company.

Nata nel 1992 come una piccola officina, la nuova sede della Gessi si trova oggi a Serravalle Sesia, in provincia di Vercelli, e in particolare si trova all'interno di un'area produttiva di proprietà della stessa impresa, chiamata "Parco Gessi". La scelta di chiamare in questo modo la sede legale e produttiva dell'impresa si sposa perfettamente con la filosofia aziendale. Infatti, ogni attività svolta dall'impresa piemontese è caratterizzata dalla grande originalità ed unicità, fattori che contraddistinguono la cultura aziendale. La mission della Gessi è quella di offrire un prodotto unico al mercato, sempre innovativo, personalizzato e originale. L'obiettivo che sovrintende la mission aziendale è il perfetto soddisfacimento di un bisogno che, spesso, è latente: aumentare il livello di benessere all'interno della casa. Uno dei due Amministratori delegati, Eusebio Gualino (l'altro è Paolo Giroldi), è la vera guida dell'impresa. La filosofia della Gessi riflette perfettamente il modo in cui il CEO interpreta il business di riferimento. Inoltre, la cultura aziendale coincide perfettamente con il modello di business aziendale, caratterizzato dalla grande originalità, spirito innovativo ed intraprendenza. Questa perfetta corrispondenza testimonia anche la grande efficacia con cui Eusebio Gualino è riuscito a trasmettere la propria vision ai dipendenti aziendali. La grande capacità innovativa e le competenze distintive dell'impresa hanno così contribuito in maniera determinante al raggiungimento della leadership in Italia e di posizioni competitive di assoluto rilievo in un gran numero di Paesi esteri. La forte coesione esistente all'interno dell'azienda ha consentito, nel tempo, il raggiungimento di una piena condivisione dei "valori Gessi" e, allo stesso tempo, una benefica combinazione tra i valori e le aspettative dei diversi reparti. In particolare, la vera forza dell'impresa è la perfetta integrazione tra i valori detenuti e comunicati dal CEO e le diverse aspettative esistenti all'interno dell'azienda. Queste opinioni sono diverse ma complementari e permettono al management di sviluppare una visione completa su ogni problematica, obiettivo, mercato. Un esempio che testimonia l'esistenza di questa peculiarità organizzativa è il modo in cui avviene il coordinamento tra le decisioni del CEO e quelle dei singoli reparti. In particolare, se da una parte c'è la piena convinzione che l'innovazione possa fare a meno dell'analisi dei competitor e dei bisogni del mercato (top manager), le varie funzioni aziendali svolgono un ruolo di mediazione tra il *top-down approach* del management e quello delle filiali commerciali che, invece, dedicano moltissima attenzione alle strategie degli altri produttori. Questo

stesura del case study, sono: Eusebio Gualino (Amministratore delegato), Fabio Minicozzi (Product specialist), Jacopo Gessa (Responsabile Gessi Academy per l'area "estero"), Paolo Perini (Responsabile Analisi e costi), Annalisa Errico (Organizzazione eventi – Gessi Academy). A queste persone vanno i miei più sentiti ringraziamenti.

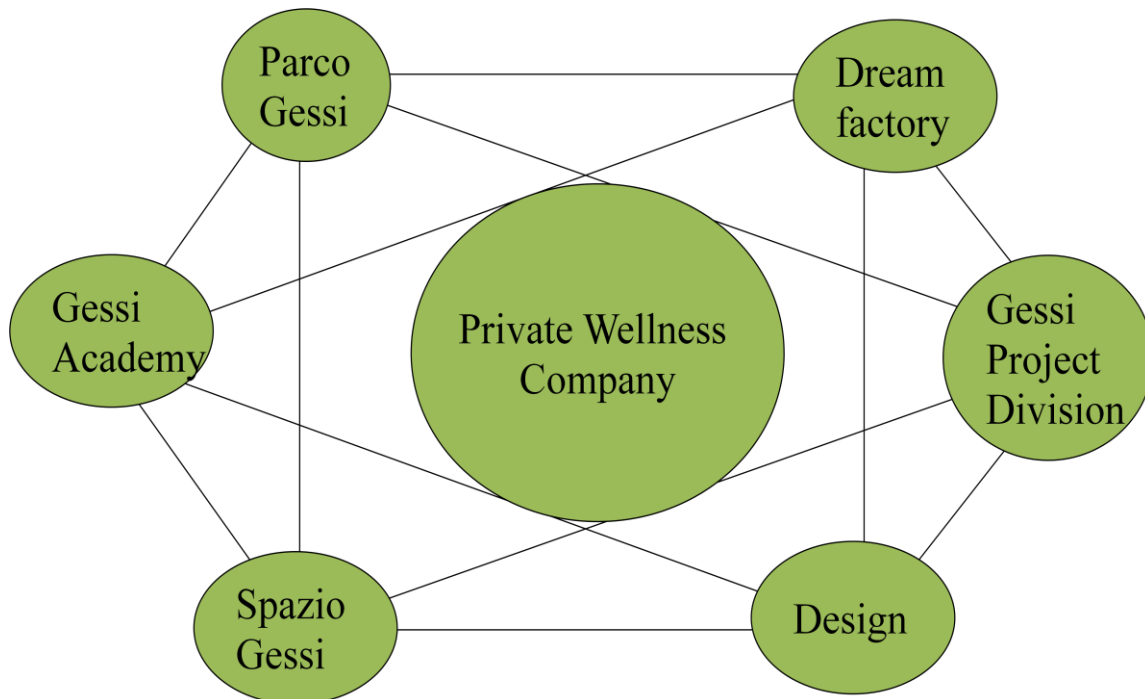
sistema di coordinamento dei diversi atteggiamenti e convinzioni ha così permesso alla Gessi di prendere in considerazione (e analizzare) tutte le variabili interne ed esterne che sono in grado di incidere sul successo delle diverse strategie aziendali che si sono susseguite nel tempo. La grande creatività ed originalità con cui viene condotto il business hanno permesso all'impresa di ottenere una posizione unica nel mercato di riferimento, oltre alla nascita e allo sviluppo di competenze distintive fondamentali per il raggiungimento di un vantaggio competitivo. L'approccio al mercato e il modello di business della Gessi è oggi completamente indipendente dalle scelte dei competitor. Inoltre, i prodotti "*Made in Gessi*", essendo caratterizzati da un elevatissimo grado di innovazione, non sono mai progettati sulla base dei bisogni manifestati dal mercato ma, al contrario, sono costruiti conformemente alla vision aziendale: creare un prodotto che rompa il mercato. Non a caso, lo slogan preferito dal CEO Eusebio Gualino è: "*Our first rule: break the rules*". Il modello di business, quindi, pur essendo particolarmente chiaro e semplice, non è facile da applicare. L'implementazione di un tale modello di business implica il sostenimento di forti investimenti per lo sviluppo di prodotti sempre all'avanguardia, elevati costi in progettazione e design, il sostenimento di un elevato rischio di mercato, formulazione di politiche di comunicazione "*border line*". Le difficoltà derivanti dall'applicazione di un tale modello di business sono state superate brillantemente nel tempo attraverso un'attenta gestione delle attività che formano la catena del valore ed una grande focalizzazione sulla condivisione dei valori Gessi tra i dipendenti. Spostando l'attenzione sulle attività produttive, l'impresa è riuscita ad internalizzare, seppur in maniera graduale, quasi tutte le attività che compongono la sua filiera produttiva, creando così un sistema di produzione totalmente integrato. In particolare, mentre nei primi anni di attività l'impresa si rivolgeva a fornitori esterni per l'ottenimento di semilavorati, parti e componenti, oggi la quasi totalità delle fasi produttive e quasi tutti i componenti (soltanto i materiali plastici e le cartucce provengono da fornitori esterni) sono realizzati all'interno del Parco Gessi. La grande integrazione verticale del processo produttivo è una scelta coerente con la vision e il modello di business dell'impresa. L'obiettivo di offrire al mercato un prodotto finale che sia eccellente ed unico può essere raggiunto soltanto mediante un pieno controllo sulle diverse attività che contribuiscono allo sviluppo del processo di creazione dell'innovazione. La grande facilità con cui viene organizzata l'attività di coordinamento ed integrazione delle diverse fasi produttive è, quindi, uno dei fattori maggiormente incentivanti (insieme ad una visione ben consolidata all'interno dell'organizzazione) per la creazione di prodotti sempre nuovi per il cliente finale. Sopra è stato detto che la Gessi opera nel settore della rubinetteria e, in particolare, in quello del *private wellness*. Quest'ultimo termine (che è anche lo slogan aziendale) inquadra perfettamente le attività svolte, le competenze detenute, i prodotti offerti al mercato e il motivo per cui la Gessi detiene un vantaggio competitivo sui

competitor anche su scala internazionale). Infatti, il settore dell'arredamento da bagno comprende una categoria di prodotti molto ampia e complessa che prevede la realizzazione di tutti gli oggetti che possono essere definiti "di arredo", sia che essi siano relativi alla casa, uffici, hotel, imbarcazioni ecc. La Gessi, d'altro canto, tenta di focalizzare l'attenzione propria e dei clienti in un'area ben più ristretta rispetto al più "generalista" settore dell'arredamento. In particolare, l'impresa piemontese si occupa della realizzazione di prodotti che rientrano nello specifico settore della rubinetteria. Inteso in senso ampio, ed in tutte le sue possibili declinazioni, il comparto della rubinetteria è quindi la principale area di business della Gessi (l'azienda è localizzata nel cuore dell'indotto della rubinetteria, che si trova nei pressi di Vercelli). Tuttavia, le competenze produttive (così come quelle progettuali e di design) dell'impresa non sono limitate al rubinetto in quanto tale, ma c'è stato, nel corso del tempo, un allargamento della *product line* conforme alle capacità produttive della Gessi. Si tratta, a ben vedere, di una strategia di espansione della linea di prodotti di tipo concentrica, che prevede l'introduzione di nuovi prodotti derivanti da ulteriori sviluppi e dalla diversa combinazione delle competenze distintive detenute dalla Gessi. Inoltre, l'intera gamma di prodotti è offerta al medesimo target di consumatori finali. Partendo, quindi, dal modello di business della Gessi, e dal tipo di bisogni che l'impresa intende soddisfare, o addirittura "creare", risulta chiaro come il target di riferimento sia ben diverso dal tipico mercato dei rubinetti, che rappresenta un tipico mercato di massa. Dopo aver passato in rassegna i primi due step dell'*industry analysis*, è fondamentale, ai fini della piena comprensione dell'attività svolta dalla Gessi, analizzare la terza ed ultima fase del processo di definizione dell'area di business occupata dall'impresa in questione. Quindi, dopo aver considerato il settore dell'arredamento da bagno e quello della rubinetteria in quanto tale, la vera area di business in cui la Gessi ha deciso di operare è quella del *private wellness*. Il benessere privato sintetizza perfettamente l'obiettivo finale che la Gessi intende raggiungere dal momento in cui progetta un nuovo prodotto al momento in cui lo stesso viene installato all'interno di un'area abitativa. Inoltre, parlare di *private wellness* permette di fare un'ulteriore passo in avanti: la Gessi non limita la sua attività alla produzione di rubinetti, ma realizza anche sistemi doccia, sistemi spa (*salus per aquam*), accessori, prodotti tessili. Tutto ciò viene fatto lasciando sempre una porta aperta a nuove opportunità di business e di allargamento della linea produttiva con nuovi prodotti complementari e realizzabili sulla base delle competenze eccellenti di cui beneficia l'impresa. Non è raro trovare delle finestre strategiche in un'area di business piuttosto nuova come quella del *private wellness*. La capacità di cogliere nuove opportunità di mercato, sia nazionali che estere, permette non solo di espandere il mercato di sbocco per i prodotti già esistenti, ma anche l'ulteriore sviluppo della gamma produttiva attraverso l'introduzione di nuovi prodotti. Il settore del *private wellness* è, quindi, l'area in cui la Gessi ha

deciso di operare. I prodotti “*Made in Gessi*” non sono realizzati con l’obiettivo principale di riempire una casa in maniera conveniente, o per consegnare al cliente un’offerta che sia semplicemente duratura ed affidabile. Dimensioni, spaziosità, affidabilità e rapporto qualità-prezzo sono alcuni degli attributi che vengono più frequentemente considerati dai consumatori quando si interfacciano con prodotti come oggetti di arredo e articoli da bagno. Questi consumatori non rientrano, a ben vedere, nel target della Gessi. Il concetto di *private wellness* si fa anche portatore di un importante cambiamento nel modello di business dell’impresa: la realizzazione di un sogno anziché il semplice soddisfacimento di un bisogno. I prodotti “*Made in Gessi*” sono realizzati con l’intento di creare un’esperienza nuova per il cliente finale, aumentando il suo livello di benessere all’interno del luogo abitativo, facendo leva su una serie di attributi, sia tangibili che intangibili. Il design, l’estetica, gli odori, i materiali, le forme dei prodotti, l’esclusività, il lusso, il valore sociale, status, l’originalità, il valore evocativo sono alcune delle caratteristiche che spingono una persona a diventare un “cliente Gessi”. Acquistare dei prodotti *Made in Gessi* non equivale, quindi, a ricevere un semplice prodotto per la casa, ma equivale ad acquistare un’esperienza di vita. I prodotti in questione sono creati per la vita privata e per il benessere della persona, ma, allo stesso tempo, possono avere un valore sociale altissimo (basti pensare all’importanza che una spa in casa può avere per la soddisfazione di un bisogno di status). Il valore ornamentale e decorativo dei prodotti Gessi si sposa con il valore esperienziale, evocativo e sociale. Alla luce degli attributi detenuti da questi prodotti, risulta chiaro che il successo commerciale dell’impresa piemontese sia dovuto soprattutto ai cosiddetti “*intangible attributes*”. Come già menzionato sopra, il concetto di *private wellness*, che quindi rappresenta il fine ultimo del modello di business seguito dall’impresa, contribuisce a mettere luce sul modo in cui vengono svolte le attività interne ed esterne, sulle competenze detenute, sui prodotti offerti al mercato e sul modo in cui Gessi è riuscita a raggiungere un vantaggio competitivo sui competitor anche su scala internazionale.

La strategia competitiva dell’impresa e il suo modello di business sono quindi perfettamente allineati con lo slogan aziendale : “*the private wellness Company*”. Il posizionamento di mercato della Gessi è stato sviluppato attraverso una grande associazione tra l’immagine del brand aziendale e la soddisfazione del “sogno”, il benessere privato. Allo scopo di massimizzare il livello di efficacia della comunicazione del brand e dei suoi valori, Gessi ha puntato su una serie di attività che partono proprio dal concetto di *Private wellness*. Queste attività esprimono in maniera coerente la filosofia aziendale e sono (Figura 4.2): la *dream factory*, lo Spazio gessi, il parco Gessi, lo sviluppo del design, la *Gessi project Division* e *Gessi Academy*.

Figura 4.1: Il concetto di Private Wellness Company.



Fonte: ns elaborazione.

Product portfolio

Il portafoglio prodotti che offre la Gessi è quasi totalmente focalizzato sul concetto di benessere derivante dall'acqua. La gamma è virtualmente suddivisa in tre aree di prodotto: l'area rubinetteria, l'area *private wellness* e la *home collection*. I rubinetti sono da sempre (la prima collezione sviluppata nel '92 fu chiamata "diverso") caratterizzati da forme e design all'avanguardia. All'interno di questa linea di prodotti sono presenti diverse collezioni come la *XL*, *rettangolo*, *ovale*, *goccia*, *Ispa*, *Mimi*. Le varie collezioni presentano forti tratti distintivi e sono caratterizzati da forme affascinanti che mirano a trasmettere tranquillità e benessere oltre a valori di bellezza.

L'area del *private wellness* è costituita da soluzioni integrate che vengono proposte in forma standardizzata oppure personalizzata al cliente finale. Si tratta, a ben vedere, della categoria di prodotto che presenta i maggiori contenuti di lusso e benessere. I sistemi doccia presenti nelle spa sono caratterizzati da grande originalità. Si tratta di sistemi che presentano una molteplicità di varianti e lasciano sempre spazio ad ulteriori opere di personalizzazione nel pieno rispetto del "*company purpose*". I tipici sistemi doccia proposti dalla Gessi offrono, oltre alle funzioni tradizionali, funzioni di nebulizzazione, aromaterapia e cromoterapia attraverso diversi giochi di colori. La discesa e il flusso dell'acqua possono essere personalizzati così come le dimensioni dei

singoli componenti (ad esempio i soffioni).

La *Home Collection* rappresenta la linea di prodotto caratterizzata dal maggior grado di artigianalità. Si tratta, infatti, di prodotti tessili che, a ben vedere, non vengono realizzati utilizzando tecnologie produttive di tipo meccanico come invece avviene per la rubinetteria e gli altri prodotti legati all'uso dell'acqua. Questa linea di prodotti comprende asciugamani, accappatoi, pantofole, tappeti e manopole in spugna realizzati rigorosamente con antiche tecniche artigianali e confezionati a mano. Da qui si evince come la produzione di tipo industriale (in serie) che caratterizza alcune fasi produttive per la realizzazione di articoli di rubinetteria e sistemi doccia, venga di fatto integrata da produzioni manuali di estrema eccellenza qualitativa. Il tratto comune di queste produzioni resta l'obiettivo dell'impresa di fornire, attraverso queste lavorazioni, il massimo comfort al cliente finale. Nonostante la netta differenza che contraddistingue le modalità con cui vengono realizzati i vari prodotti "*Made in Gessi*", è interessante notare come i vari prodotti inclusi nella gamma siano accomunati dalla grande complementarità in termini di bisogni soddisfatti. I diversi articoli contribuiscono così a creare un'offerta ampia ed integrata per il mercato finale, rimanendo tuttavia focalizzata nell'area della creazione del benessere della persona.

Oltre ai rubinetti creati per l'utilizzo in bagno ed in cucina, le competenze relative a questa produzione sono state quindi utilizzate per la realizzazione di spa (area benessere per mezzo dell'acqua). In perfetta sintonia con il recente trend di mercato che vede, nel settore dell'arredamento, un'espansione graduale del concetto di benessere all'interno di abitazioni private, la Gessi è diventata l'impresa leader in Italia e in molti Paesi esteri all'interno di questa nuova nicchia di mercato. Si tratta, infatti, di una piccola fascia di mercato, che coincide con quella premium, ed è costituita da persone e famiglie che cercano un'esperienza confortevole all'interno della propria abitazione, e che sono disposte a pagare un prezzo più elevato per ottenerla. La spa rappresenta la linea prodotto a maggior contenuto innovativo e, coerentemente con le esigenze del target di riferimento, prevede un elevatissimo livello di *customization* di tutte le sue caratteristiche. Dopo aver menzionato le tre principali linee di prodotto, tra l'altro fortemente correlate, risulta chiaro come queste siano fortemente basate su un unico set di competenze distintive detenute dall'impresa. La forte specializzazione della Gessi è un fattore riscontrabile nella gran parte delle PMI italiane ed è un fattore di successo che consente la piena concentrazione delle risorse sulla ricerca di nuove soluzioni senza disperdere fondi ed attenzione in settori non correlati a quello core.

Il processo produttivo: la *dream factory* e il *Parco Gessi*.

L'insieme delle attività svolte dalla Gessi è estremamente ampio e complesso, con una completa integrazione in senso verticale. Come detto, la Gessi realizza internamente quasi tutte le attività della filiera produttiva. All'interno del Parco Gessi, infatti, è stato realizzato un sistema integrato di produzione che parte dalla lavorazione delle materie prime (soprattutto ottone e materiali plastici) e termina con l'assemblaggio, l'imballaggio e la spedizione del prodotto finito. Le competenze possedute dall'impresa sono ovviamente legate alle attività svolte lungo la filiera produttiva. All'interno del Parco Gessi, come detto, sono concentrate quasi tutte le fasi produttive e i componenti che vengono utilizzati per la realizzazione dei prodotti. La tipica filiera produttiva del rubinetto Gessi inizia con la lavorazione meccanica delle barre di ottone. Questa è la fase che consente di ottenere le forme da lavorare per ottenere, nelle fasi successive, le diverse varianti di prodotto. La fase successiva è quella della lucidatura, che avviene attraverso l'utilizzo di macchinari specializzati. La fase di controllo, in questo reparto, tuttavia, è svolta da personale specializzato che controlla singolarmente ogni pezzo. Dopo essere stato sottoposto alla lucidatura, il prodotto può essere soggetto ad una fase di spazzolatura, che viene realizzata manualmente con l'ausilio di alcuni strumenti meccanici. La spazzolatura non viene realizzata su tutti i prodotti, ma solo su quelli appartenenti alle linee di prodotto che prevedono questo tipo di design estetico. La fase successiva, prevista questa volta su tutti i prodotti, è quella della cromatura, che viene sostituita dalla verniciatura per alcune varianti di prodotto. La fase dell'assemblaggio viene realizzata rigorosamente a mano. Le ultime fasi sono quelle del collaudo, pulitura finale e imballaggio, prima della spedizione ai clienti. Tra una fase e l'altra sono previsti dei periodi di "sosta" in cui i prodotti vengono immagazzinati per brevi periodi di tempo. I magazzini all'interno della fabbrica sono totalmente automatici e computerizzati. Ciò significa che l'intera attività di stoccaggio dei prodotti avviene tramite il semplice ordine effettuato al computer, con elevatissimi vantaggi in termini di precisione, tracciabilità e rapidità. Questo sistema ha richiesto un elevato investimento all'azienda, che, secondo l'Amministratore delegato Eusebio Gualino, è il più alto d'Europa dopo quello sostenuto dalla BMW per i suoi magazzini. Questa breve analisi della filiera produttiva ha messo in luce un importante aspetto che caratterizza la produzione *Made in Gessi*: l'elevata presenza di artigianalità all'interno dei prodotti. Moltissime fasi produttive e lavorazioni come la spazzolatura e l'assemblaggio vengono realizzate manualmente. La grande importanza della lavorazione manuale all'interno della fabbrica mette in luce la presenza di grandi competenze produttive e specializzate. Di conseguenza, la presenza di fasi altamente industrializzate viene completata da lavorazioni totalmente manuali ed artigianali. Il livello di artigianalità raggiunge il massimo livello di incidenza nella fase di personalizzazione dei prodotti.

La fabbrica “Gessi”, detta anche “*dream factory*”, è il cuore del vantaggio competitivo dell’impresa. Questa non è soltanto l’area in cui vengono realizzati prodotti che presentano una grande eccellenza qualitativa e di design, ma rappresenta anche la vetrina più importante da mostrare a tutti gli *stakeholder* commerciali dell’impresa. Si parla, in questo caso, del ruolo svolto dalla *dream factory* in occasione delle visite aziendali, che rappresentano l’opportunità più importante in termini di comunicazione del mondo Gessi. L’estrema cura dei dettagli, il design interno, i pannelli fotovoltaici, la collezione di auto e moto d’epoca, lo stretto contatto con la natura, l’estrema pulizia ed igiene, l’elevato contenuto tecnologico dei magazzini, la musica che accompagna i lavori e le visite aziendali, sono gli elementi più importanti su cui viene costruita la comunicazione del *brand* Gessi in occasione delle visite.

Strategia di comunicazione. Gessi Academy e lo Spazio Gessi.

L’attività di comunicazione e fidelizzazione è uno dei punti cardine della strategia di business della Gessi. L’attività di *marketing communication*, in particolare, è sempre caratterizzata da grande originalità, nel pieno rispetto dell’immagine che la Gessi intende avere nella mente dei clienti. Una delle più importanti regole seguite dall’impresa è quella di fare sempre l’esatto opposto di ciò che fanno i *competitors*.

Un esempio in questo senso è stata la scelta di non partecipare ad una delle più importanti fiere di settore: Il Salone del Mobile di Milano 2012. In quella occasione, infatti, erano presenti tutti i più importanti competitor dell’impresa. Allo scopo di differenziare ulteriormente la propria immagine da quella dei concorrenti, la Gessi ha deciso di organizzare un evento “Fuori Salone” nella stessa settimana in cui la famosa fiera ha avuto luogo. Questa scelta di comunicazione ha avuto un successo straordinario in termini di visibilità. L’evento consisteva nella visita guidata di un cantiere situato all’interno di un negozio al centro di Milano. Questo sarà, infatti, il primo *flagship store* “*Made in Gessi*” in Italia (il secondo nel mondo dopo quello in India). Le persone che arrivarono con l’intento di visitare il cantiere furono incuriosite da una notizia (inventata dalla Gessi in collaborazione con *Mediolanum Communication*) tanto particolare quanto affascinante: il ritrovamento di un oggetto misterioso all’interno del cantiere. Inoltre, all’interno della notizia veniva riportato che alcuni esperti ipotizzavano che questo oggetto potesse essere utilizzato per ottenere energia alternativa. Questa falsa notizia suscitò grandissima curiosità ed attrazione, spostando l’attenzione degli appassionati del settore dalla fiera all’evento “Gessi”. Nell’arco dell’intera settimana il cantiere Gessi fu visitato da oltre 4000 persone desiderose di vedere l’oggetto misterioso. Tuttavia, una volta entrate all’interno del cantiere, tutti i visitatori furono coinvolti in un’esperienza coinvolgente caratterizzata da un percorso guidato che illustrava il

mondo Gessi. Durante il percorso furono organizzati dei mini-eventi per intrattenere gli ospiti con drink e stuzzichini con immagini e musiche suggestive.

È in occasione di questo evento che emerge uno dei più importanti progetti aziendali in termini di immagine e comunicazione: la creazione di un legame tra il mondo del fashion italiano e l'immagine della Gessi. Infatti, l'evento organizzato in occasione della fiera, è stato localizzato all'interno del primo negozio di proprietà (da Settembre) della Gessi in Italia: lo "Spazio Gessi". Si tratta di un'ampia area localizzata nel centro storico di Milano, e in particolare nel cuore della moda italiana, Via Manzoni. La vicinanza dello Spazio Gessi ai colossi della moda mondiale contribuisce in maniera efficace ad arricchire l'immagine del brand Gessi con nuovi valori e, quindi, in conformità agli obiettivi dell'impresa.

Un altro caso che testimonia il perseguimento della piena differenziazione dai concorrenti proviene da un'altra importante fiera di settore, la *Cersaie* di Bologna del 2009. In quella occasione, mentre tutti i principali operatori del settore esponevano i propri prodotti agli stand, la Gessi decise di dare visibilità ai propri prodotti attraverso una sfilata di moda. Le modelle indossavano degli abiti in occasione della inaugurazione della *Home Collection* della Gessi mentre tutti i più importanti prodotti dell'impresa venivano esposti sulla passerella. Anche in quella occasione il successo in termini di visibilità e immagine del brand fu straordinario.

La grande attenzione dedicata alla comunicazione della *brand philosophy* e alla fidelizzazione dei clienti trova concretizzazione in "*Gessi Academy*". Si tratta di una divisione speciale della Gessi, fondata e diretta da Eusebio Gualino, che si occupa dell'organizzazione di eventi speciali, visite del Parco Gessi e di una serie di attività che hanno il preciso scopo di coinvolgere il cliente-visitatore in ogni occasione di contatto con il "mondo Gessi". La Gessi Academy rappresenta un modo completamente innovativo di comunicare con tutti gli stakeholder. In questo caso, i clienti sono i rivenditori dei prodotti Gessi, e quindi i clienti intermedi che hanno a loro volta un contatto diretto con il mercato finale. Risulta chiaro, quindi, l'interesse della Gessi a trasmettere ai propri clienti la filosofia aziendale e i valori che sono imperniati nel mondo Gessi. Oltre a clienti di canale, Gessi Academy concentra i propri sforzi anche sugli architetti (anello fondamentale della strategia di comunicazione), imprenditori, manager di imprese che offrono prodotti complementari, privati. Il focus, quindi, resta sul marketing esperienziale, a dimostrazione di un netto superamento del tradizionale marketing di prodotto. Gessi Academy rappresenta l'occasione per educare i rivenditori ad offrire una nuova esperienza al cliente finale anziché un semplice prodotto, facendo leva sugli "intangible attributes", anziché sulle semplici funzionalità, nell'attività di comunicazione. Quest'ultima attività viene svolta in maniera coinvolgente e unica. La visita e l'intrattenimento all'interno del suggestivo Parco Gessi dimostra il focus sull'aspetto emozionale ed esperienziale

della comunicazione. I valori della fiducia, della relazione umana (più che di business), e della salvaguardia dell'ambiente sono i punti cardine della comunicazione svolta da *Gessi Academy*. Uno degli obiettivi è, quindi, trasformare i distributori dei prodotti Gessi in partner di canale. Andare oltre il rapporto di mera transazione commerciale per creare una relazione di lungo periodo basata sulla fiducia e sulla condivisione dei valori Gessi. L'impresa cerca, in occasione degli incontri periodici, di instaurare un dialogo con i rivenditori, analizzare le varie problematiche aziendali, e di superarle attraverso la reciproca collaborazione. Tutto questo nel pieno rispetto dei principi della *Customer Relationship Management*. Il focus, in questi incontri, è sul coinvolgimento emozionale ed esperienziale dei visitatori, che in tal modo sono messi in condizione di comprendere a pieno i valori che caratterizzano il "mondo Gessi". Un simile approccio alla gestione della relazione con gli *stakeholders* commerciali può rivelarsi benefico per entrambe le parti. In particolare, Gessi riesce a trasmettere in maniera piena i valori che contraddistinguono i propri prodotti e ad espandere il livello di *brand awareness*. I clienti intermedi, invece, possono aumentare le probabilità di vendita dei prodotti Gessi grazie alla aumentata sensibilità rispetto ai valori di cui il *brand* si fa portatore. Per quanto riguarda gli sforzi che *Gessi Academy* dedica all'attività di attrazione e di *relationship management* con gli architetti, questa categoria professionale rappresenta un canale strategico per l'impresa. Infatti, rientrare tra gli *options set* degli architetti e degli *interior designers* significa aumentare in maniera esponenziale le possibilità di vendita ai loro rispettivi clienti. I vantaggi che gli architetti possono ottenere dalla partecipazione al mondo Gessi sono legati, invece, alla possibilità di migliorare la propria posizione professionale in termini di notorietà, ricoprendo in tal modo un ruolo di scopritore ed opinion leader grazie alle raccomandazioni di prodotti innovativi come quelli "*Made in Gessi*".

In conclusione, la forte attenzione verso la relazione con i clienti intermedi e con gli architetti, deriva dalla consapevolezza del ruolo fondamentale che svolgono questi attori sul mercato finale, ossia un ruolo di "*influencer*". Si tratta, nel primo caso, di showroom che, attraverso l'immagine sviluppata sul mercato finale, possono "spingere" vari *brand* rispetto ad altri. Nel secondo caso, si tratta di *interior designers* che godono di grande credibilità e rispetto da parte dei propri clienti. Da qui la necessità di attrarre e coinvolgere questi attori, non solo dal punto di vista tecnico, ma anche estetico ed emozionale. Entrambi i target di *Gessi Academy* possono, quindi, avere un positivo "effetto amplificatore" sul mercato finale rispetto ai prodotti dell'impresa.

Altre iniziative della *Gessi Academy* che hanno avuto un grande successo tra i clienti e i partner dell'impresa sono:

- "l'architetto del mese": concorso gestito dalla stessa impresa con l'obiettivo di stimolare gli architetti ad aumentare il livello di partecipazione nel "progetto Gessi". Ogni mese, infatti,

l'architetto che dimostra di avere forte interesse nei confronti dell'impresa, diventa il protagonista di una rubrica messa a disposizione dalla *Gessi Academy* per tutti i visitatori del sito internet. In questa occasione viene riportata un'intervista che la stessa *Academy* fa all'architetto al fine di conoscerne la vita e le esperienze più interessanti.

- La *Gessi Champions*: è una competizione figurativa organizzata dalla Gessi allo scopo di stimolare i diversi clienti ad aumentare le vendite. La stessa *Gessi Academy* redige periodicamente un giornalino chiamato "la Gazzetta della Gessi" in cui vengono riportati i risultati delle gare a cui partecipano i vari venditori. Il punteggio dipende dal fatturato registrato dai partecipanti ogni settimana. I vincitori vengono premiati in maniera molto originale e gratificante.

- Degustazioni di vini nei tipici locali piemontesi.

Oltre all'attività di *events organization* e comunicazione con gli *stakeholders* commerciali, *Gessi Academy* investe molto nell'attività di formazione dei clienti (titolari di esercizio commerciali, rivenditori, agenti di vendita, *brand managers* ecc.). Anche in questo caso, i concetti vengono trasmessi in maniera originale, coinvolgente e sempre nello stile "Gessi".

Dopo aver visto i principali strumenti di *marketing communication*, è possibile affermare che la Gessi abbia sempre fatto estremo ricorso alla comunicazione non convenzionale. L'obiettivo di lungo periodo che l'impresa mira a raggiungere attraverso l'attività di comunicazione, è quello di indurre i clienti finali a riconoscere, o addirittura chiedere, il *brand* Gessi all'interno delle showroom.

L'investimento che l'impresa sostiene per le attività di marketing e comunicazione è quasi totalmente assorbito dalla *Gessi Academy*. Tuttavia, ci sono delle risorse finanziarie che vengono dedicate ad altre attività che rientrano nell'area del marketing. Queste attività sono:

- gestione del sito internet dell'impresa;
- attività di public relations su scala nazionale ed internazionale;
- attività di *direct marketing*.

Tutte queste attività sono gestite dal reparto "marketing e comunicazione", il cui responsabile è Giovanni De Filippo.

Dalla breve descrizione appena fatta sulle attività svolte dalla Gessi in ambito comunicazionale, è possibile categorizzare le stesse in due diverse categorie:

- il marketing relazionale, gestito interamente dalla *Gessi Academy*.
- Il marketing di supporto, gestito da un reparto specializzato.

Il modello distributivo.

Uno dei motivi che sono alla base del successo della strategia di comunicazione dell'impresa, è da ricercare nella coerenza della stessa con il modello distributivo adottato. Come già menzionato sopra, la Gessi colloca i propri prodotti sul mercato attraverso un canale indiretto di tipo misto, ossia caratterizzato sia dalla vendita ai singoli *retailers* sia ai *wholesalers*. Questi operatori commerciali vendono prodotti di diverse imprese (*multibrand*), tra cui figurano, naturalmente, i concorrenti della Gessi. Da qui, oltre alle transazioni commerciali con i rivenditori, è la concorrenza diretta all'interno dei punti vendita il principale motivo che ha spinto la Gessi a dedicare i propri sforzi di comunicazione ai clienti intermedi attraverso *Gessi Academy*. A completamento di questa attività di comunicazione ed assistenza dei clienti, la Gessi ha predisposto una rete di vendita su tutto il territorio nazionale ed internazionale allo scopo di:

- seguire in maniera ravvicinata l'attività dei clienti
- la ricerca di potenziali clienti
- monitoraggio del mercato finale.

In particolare, la rete di vendita è caratterizzata da una struttura gerarchica che vede al vertice i direttori commerciali. I direttori commerciali sono responsabili del coordinamento delle attività commerciali all'interno delle rispettive aree geografiche di competenza. Attualmente, la struttura distributiva dell'impresa prevede la presenza di tre direttori commerciali: Marco Torta, Paolo Giroldi e Luca Poletto. Il primo è il responsabile dell'intera rete commerciale sviluppata in Italia. Il secondo si occupa della gestione commerciale dell'area europea. Il terzo, invece, è responsabile per l'area extra-europea. Questa ripartizione geografica delle competenze riflette anche l'importanza che, attualmente, l'impresa dedica ai vari mercati su scala geografica.

Il coordinamento dell'attività commerciale svolta a livello geografico è affidata agli area manager che, in base all'importanza dell'area in questione, possono essere responsabili per intere macroregioni (come l'area Nord Europa, Europa dell'Est, Africa, Sud America) oppure per singoli Paesi. In quest'ultimo caso, gli area manager sono anche chiamati "direttori di filiale", in quanto si tratta di quei Paesi in cui la Gessi ha costituito una sussidiaria commerciale (Germania, Francia, Spagna, Svizzera, USA).

Un ruolo maggiormente operativo è infine ricoperto dagli agenti di vendita. Questi possono essere veri e propri dipendenti dell'impresa, oppure semplici collaboratori. Gli agenti di vendita si occupano delle visite periodiche a tutti i clienti già acquisiti (showroom che vendono i prodotti gessi) e svolgono una costante attività di ricerca di nuovi clienti. Nel primo caso, l'attenzione degli agenti è riversata sulla fidelizzazione del cliente, e quindi sull'attività di assistenza e consulenza. Nel secondo caso, invece, l'obiettivo è l'allargamento della rete di vendita volto al raggiungimento

di una copertura ottimale del territorio.

Oltre al canale distributivo tradizionale, che prevede l'intermediazione di grossisti o dettaglianti al processo di collocamento del prodotto sul mercato, la Gessi produce per altri due canali: il canale B-To-B (detto anche "industria") e il canale "contract" (detto anche "project"). Il canale B-to-B è la modalità di distribuzione che prevede l'inserimento dei prodotti "Made in Gessi" all'interno di offerte integrate proposte da altre imprese. In particolare, il canale in questione prevede la vendita dei rubinetti "Gessi" ai produttori di cucine, bagni, interni per imbarcazioni ecc. I principali clienti che rientrano in questo canale sono: Franche (che rappresenta il 20% del fatturato globale della Gessi), Scavolini, Bosch. Anche la Versace, con la sua linea "Home", ricorre ai prodotti "Gessi" per completare la linea bagno. Per quanto riguarda il canale "contract", questo è il modello distributivo più affascinante e con maggiore potenziale di business, presentando grandissimo valore in termini di *image development*. Si tratta, infatti, della produzione, da parte della Gessi, di articoli da bagno che entrano a far parte dell'arredamento di hotel lussuosi. Un esempio di impresa che si è rivolta alla Gessi per la fornitura di un intero sistema bagno è l'Armani, che ha inviato una commessa da milioni di euro per la fornitura di prodotti per l'Hotel Armani di Milano e di Dubai. Oltre ad essere una grande fonte di guadagno, questo canale rappresenta soprattutto una vetrina eccezionale per i prodotti "Made in Gessi". La grande similarità in termini di *target profile* dei clienti che frequentano questi ambienti e i clienti-obiettivo della Gessi rende questo canale una via preferenziale per l'espansione delle vendite all'estero.

Altri punti di forza. Il design e la Gessi Project division.

In aggiunta alle competenze meramente manifatturiere, la Gessi presenta caratteristiche di eccellenza in diverse attività, tra cui spiccano: le attività di *design creation*, progettazione, *R&D* e sviluppo dell'innovazione, attività di *customization*. L'attività di design è forse il fattore critico di successo per il modello di business intrapreso dalla Gessi. L'interpretazione atipica del settore della rubinetteria e del mercato da parte dell'impresa mette in primo piano l'importanza delle forme e del valore estetico dei prodotti. L'aspetto esteriore del prodotto diventa così un fattore prioritario rispetto alle tradizionali caratteristiche intrinseche come l'affidabilità e la qualità intrinseca. L'attività di progettazione, così come quella di ricerca e sviluppo, è costruita sulle competenze uniche radicate all'interno dell'azienda. L'obiettivo è fornire al mercato dei prodotti rivoluzionari che rompano gli schemi e che offrano il massimo livello di comfort all'utente. Queste attività non sono alimentate in alcun modo dall'osservazione dei bisogni attuali manifestati dal mercato oppure dalle scelte dei competitor. Al contrario, esse sono sviluppate unicamente sulla base della filosofia aziendale e del desiderio di stupire il target di riferimento con prodotti esclusivi. Oggi la Gessi è

un'impresa leader nel proprio settore che ha deciso di operare in maniera completamente autonoma dai propri *competitors* di riferimento e dal modo in cui il mercato di massa percepisce la categoria di prodotto in questione. Questo *market approach* consente, da una parte, di essere sempre in grado di sviluppare delle innovazioni di prodotto radicali e, dall'altra, di “colpire” in maniera puntuale il target di riferimento con offerte uniche. L'ufficio designer, l'ufficio progettazione e il reparto di prototipizzazione sono le funzioni aziendali in cui sono concentrate e custodite gelosamente le *core competences* dell'impresa relativamente ai prodotti Gessi. I designer e i progettatori si occupano dei primissimi stadi di sviluppo dei nuovi prodotti. In questi reparti sono inoltre presenti macchinari ad altissima tecnologia che sono in grado di trasformare in pochissimi minuti un disegno in un prototipo in ottone.

La capacità di personalizzare l'offerta è da sempre un valore aggiunto che Gessi crea per i propri clienti. La *product customization* resta, tuttavia, una prerogativa in alcuni dei principali canali distributivi dell'impresa (soprattutto il *contract*). Inoltre, le *product lines* che richiedono un maggiore sforzo di adattamento dell'offerta sono i sistemi doccia e le spa. All'interno dello stabilimento è presente un reparto interamente dedicato alla personalizzazione dei prodotti. Questo grande investimento in *product customization* è giustificato sia dalla grande richiesta proveniente dai singoli clienti finali, sia dai clienti del canale *Hotellerie*. Tuttavia, il canale distributivo che richiede i maggiori sforzi di personalizzazione o, almeno, di adattamento, è il B-To-B.

L'insieme delle attività di design, progettazione e personalizzazione vede la sua massima rappresentazione in *Gessi Project Division*. Questa è la seconda divisione dell'impresa (oltre a *Gessi Academy*) creata con l'obiettivo di massimizzare il livello di coinvolgimento dei clienti all'interno del “mondo Gessi”. La *Project Division* è un team internazionale di lavoro a cui partecipano gli *interior designers* dell'impresa. Tuttavia, ciò che distingue la divisione in questione dall'omonima funzione aziendale, è la vocazione internazionale. Infatti, questo team è totalmente impegnato in progetti di personalizzazione del prodotto e nella creazione di innovazioni che possano soddisfare nuovi “sogni”. Tra i vari successi della *Project Division*, i più prestigiosi sono le stanze da bagno degli hotel “Armani” di Milano e Dubai.

La strategia competitiva.

L'ambiente competitivo dell'impresa è caratterizzato da una grande attrattività se si considerano le cinque forze che compongono l'ambiente competitivo allargato⁵³. I fornitori non hanno un potere contrattuale molto elevato e c'è grande disponibilità di prodotti sostitutivi. Inoltre, la forte vicinanza geografica dell'impresa all'indotto della rubinetteria, la bassa propensione a ricorrere a forniture esterne e la continua integrazione delle fasi produttive rendono i fornitori esterni una forza poco minacciosa per l'impresa. I clienti rappresentano il punto più delicato dell'analisi. In questo caso, infatti, i clienti non sono i consumatori finali ma sono i commercianti che vendono il prodotti al mercato finale. Dal momento che i *retailers* sono *multibrand*, la Gessi ha avvertito la necessità di monitorare in maniera ravvicinata l'operato di questi attori, nonché l'importanza di campagne di comunicazione e di CRM a loro dedicate. I potenziali nuovi entranti e i prodotti sostitutivi non rappresentano una minaccia per l'impresa. I concorrenti diretti, invece, sono una forza caratterizzata da grande eterogeneità dal punto di vista geografico. Se si considera, infatti, l'intero contesto geografico in cui opera l'impresa, è possibile notare come i competitor italiani non rappresentino una forte minaccia per la Gessi. Infatti, la Nobili, la Pains e la Jacuzzi (i principali concorrenti italiani) si rivolgono ad un target ben più ampio rispetto a quello a cui si rivolge la Gessi. Queste sono imprese che realizzano soprattutto prodotti per il mass market. La Jacuzzi, che sembra essere l'unica impresa che intende offrire i propri prodotti ad un target di fascia alta, non rappresenta un concorrente minaccioso se si considerano le quote di mercato e il fatturato. La situazione cambia profondamente se si inseriscono nel competition basket i competitor internazionali. Le imprese con cui la Gessi è chiamata a competere, infatti, fanno parte di grandi gruppi internazionali e producono sia per il mercato generalista sia per il mercato di fascia alta. Oggi la Gessi è entrata a far parte dei primi quattro gruppi internazionali nel settore dell'arredo bagno in termini di fatturato. I primi tre *competitors* sono: Grohe, Hansgrohe e Dornbracht. Queste imprese internazionali condividono, a ben vedere, l'originalità tedesca e gli elevati standard qualitativi che la Germania vanta in questo settore. Queste imprese rappresentano una minaccia maggiore per la Gessi, data la netta superiorità in termini di quota di mercato, fatturato, dimensioni, esperienza, risorse finanziarie, immagine del *brand*, immagine del Paese. Nonostante la superiorità di questi competitor internazionali, la Gessi ha registrato negli anni un continuo incremento del fatturato e della quota di mercato sia in Italia che all'estero. Inoltre, il grande successo internazionale della Gessi è dimostrato dal fatto che il 75% del fatturato complessivo dell'impresa proviene dalle vendite realizzate all'estero.

Dopo aver analizzato, seppur in maniera superficiale, il contesto competitivo in cui opera l'impresa, è interessante inquadrare la strategia competitiva che l'impresa ha sviluppato, sia in Italia che

⁵³ Michael Porter (1980), "The competitive strategy".

all'estero.

Il modo in cui l'impresa ha scelto di interpretare il settore dell'arredo da bagno è stato sin da sempre singolare. Anziché specializzarsi nella realizzazione di prodotti affidabili in grado di garantire una funzionalità costante e di qualità, la Gessi ha scelto di fare un'altra promessa al cliente finale: offrire un prodotto che fornisca un'esperienza di comfort e benessere. A ben vedere, si tratta di qualità che vanno oltre le caratteristiche intrinseche del prodotto, facendo leva su attributi intangibili. Le caratteristiche dei prodotti *Made in Gessi* contribuiscono a differenziare, quindi, l'immagine dell'impresa e del *brand* rispetto ai concorrenti. Il diverso mix di attributi che caratterizza i prodotti *Made in Gessi* non sono ovviamente valutati nello stesso modo dall'intero mercato di riferimento. Il segmento di mercato che apprezza maggiormente l'offerta dell'impresa, infatti, è una nicchia di mercato che mostra una maggiore sensibilità verso i prodotti *luxury* per le abitazioni private. L'unicità dell'offerta *Made in Gessi* diventa in questo modo il fattore che garantisce all'impresa un vantaggio competitivo all'interno di una nicchia di mercato, pur operando all'interno di un settore caratterizzato dalla grande tradizione dei prodotti. Proprio la scarsa attenzione all'innovazione ha rappresentato la finestra strategica che Gessi ha saputo intravedere per creare, in maniera totalmente proattiva, una nuova opportunità di mercato. I produttori di articoli da bagno hanno sempre focalizzato i propri sforzi sull'affidabilità, adeguatezza e sulla moderazione estetica dei prodotti, con l'obiettivo di conformarsi alle esigenze del mercato di massa. Tuttavia, questo modello di business è stato seguito parallelamente dalla maggioranza delle imprese operanti in questo settore, riducendo di conseguenza le possibilità di differenziazione e di raggiungere un vantaggio competitivo duraturo. La Gessi rappresenta, in questo senso, l'impresa che ha saputo implementare un modello di business innovativo in un settore che, dato il trend storico dei concorrenti, presentava qualche segnale di arretratezza oltre che di eccessiva uniformità dei prodotti.

Dopo aver descritto in linea generale la mission e gli obiettivi dell'impresa, è interessante analizzare i principali punti che compongono la strategia competitiva della Gessi e come è stata colta la sfida dell'internazionalizzazione dai primi passi sino ad oggi.

Alla luce delle attività svolte, dei prodotti offerti al mercato, dell'immagine del *brand* e del target a cui Gessi si rivolge, è possibile affermare che la strategia competitiva che viene seguita è quella della differenziazione. Inoltre, i prodotti "*Made in Gessi*" sono offerti con un prezzo medio-alto ad un segmento di mercato che valuta in maniera positiva la presenza di attributi tangibili e (soprattutto) intangibili caratterizzati da grande creatività ed unicità. Di conseguenza, la strategia competitiva della Gessi potrebbe essere definita come "*focus differentiation*". La formulazione di una strategia di differenziazione è confermata dal responsabile *relationship marketing management*

internazionale Jacopo Gessa (ex responsabile comunicazione *Ferrari International*), che a tal proposito definisce la Gessi come l'impresa che ha saputo ricoprire con successo il ruolo di “*trend setter*” nel settore dell'arredo bagno a livello mondiale. Il mercato obiettivo della Gessi non coincide, quindi, con il mercato di sbocco delle altre imprese che operano nel settore. In particolare, il target di un'impresa produttrice di oggetti di arredo, data una determinata fascia di prezzo, rappresenta la fascia di mercato che è disposta a pagare quel prezzo per ottenere i prodotti che rientrano nel loro *evoked set* in termini di attributi tangibili ed intangibili. Il target di Gessi, invece, è molto più ristretto. Si tratta di una nicchia di mercato costituita da persone che cercano, negli oggetti di arredo, caratteristiche particolari ed inusuali. Per quanto riguarda la categoria di prodotti in questione, il design, il lusso, l'estetica e le forme sono attributi percepiti come secondari, o comunque non rilevanti dalla gran parte del mercato.

Strategia di internazionalizzazione.

Dopo aver descritto i tratti principali della Gessi, è importante analizzare il modo in cui l'impresa ha deciso di allargare i propri orizzonti operando in mercati diversi da quello nazionale. Sin dai primi anni di attività, l'impresa ha dimostrato una grande attitudine all'internazionalizzazione dei propri prodotti, rivolgendo sempre grande attenzione ai mercati esteri. Questa forte tendenza all'espansione del proprio mercato di sbocco fu confermata dalla scelta del fondatore (Gianluca Gessi, figlio di Umberto) di affidare il ruolo di Amministratore delegato a due persone: Eusebio Gualino e Paolo Giroldi. Il primo fu sin da subito scelto come direttore commerciale dell'area “Italia”, mentre il secondo come direttore commerciale dell'area “Europa”. Successivamente, e con l'ulteriore espansione dei prodotti offerti dall'impresa, è stata introdotta una nuova figura manageriale: il direttore commerciale per l'area “Resto del Mondo”, oggi nella persona di Luca Poletto. Da questa breve analisi dell'organigramma manageriale dell'impresa, risulta chiara la forte presenza di una filosofia aziendale orientata all'internazionalizzazione. Questo in controtendenza con il processo graduale di espansione che spesso contraddistingue le imprese di dimensioni limitate. La Gessi, quindi, rientra a pieno titolo nella categoria di organizzazioni denominate “born global”. In questo caso, il fattore cruciale che ha determinato l'atteggiamento di particolare apertura dell'impresa verso l'estero è stata la personalità e l'ambizione del fondatore aziendale, tutt'oggi unico proprietario della Gessi.

Partendo dai primi anni di attività (1992), la Gessi si è contraddistinta all'interno del mercato italiano per la grande dinamicità con cui essa operava. La grande velocità con cui venivano progettati i nuovi prodotti andava di pari passo con l'allargamento della struttura produttiva che, nel giro di un decennio, passava da una semplice officina ad un polo produttivo di 60 mila metri

quadrati. In particolare, la Gessi ha internalizzato in maniera graduale e continua tutte le fasi produttive che inizialmente erano svolte da fornitori esterni. Dopo qualche anno dalla sua nascita, l'impresa ha iniziato ad investire sulla visibilità del proprio *brand* e sulla comunicazione dei propri prodotti. Trattandosi di un'impresa che opera mediante distributori indipendenti e nel B-to-B, la Gessi decise, almeno inizialmente, di espandere la propria presenza all'interno delle fiere di settore. Proprio in occasione delle fiere sono nate le prime opportunità di espansione dei prodotti *Made in Gessi* all'estero. Data la media dimensione dell'impresa, il modo di operare all'estero non prevede, dunque, un coinvolgimento pieno e diretto sui mercati esteri sia dal punto di vista finanziario, che da quello organizzativo. In particolare, durante le fiere, la Gessi ha avuto l'opportunità di stringere importanti relazioni di business con operatori stranieri, interessati a vendere i prodotti con marca "Gessi" all'interno dei rispettivi Paesi. Il modo in cui l'impresa ha deciso di operare all'estero prevede un diverso livello di coinvolgimento dal punto di vista finanziario. In particolare, la Gessi ha deciso di insediarsi all'estero tramite differenti modalità di entrata. La scelta delle *entry modes* attraverso cui penetrare i Paesi steri dipende da vari fattori: importanza del mercato, livello di complessità, attrattività, similarità culturali.

Come risultato di un'analisi svolta sulla struttura della Gessi, è stato possibile individuare tre diverse modalità di entrata con cui le attività vengono svolte su scala internazionale:

- Sussidiarie commerciali di proprietà.
- Joint venture con un partner locale.
- Esportazione diretta a distributori locali indipendenti.

Le sussidiarie commerciali di proprietà rappresentano l'investimento più elevato che la Gessi ha sostenuto dal punto di vista internazionale. Proprio per il grande impegno finanziario che ne deriva, l'impresa ha deciso di aprire degli uffici commerciali soltanto in alcuni Paesi. Questi sono, a ben vedere, i mercati geografici che presentano i maggiori contenuti di appetibilità in termini di potenziale di vendita, standard qualitativi e relazioni con attori locali. I Paesi in cui la Gessi opera attraverso questa modalità di entrata sono: Germania, Francia, Spagna, Svizzera e USA. Ritornando ai motivi che spingono la Gessi ad aumentare il proprio coinvolgimento finanziario e organizzativo in alcuni Paesi, oltre alle dimensioni del target di riferimento e alla presenza di distributori di successo, gli standard qualitativi giocano un ruolo di guida per l'impresa. Infatti, essere presenti in maniera consistente in mercati che presentano un maggiore livello di sofisticazione e che richiedono maggiori standard in termini sia qualitativi che di sicurezza, rappresenta un fattore incentivante sia per la competitività sia per l'immagine dell'impresa. Essere conformi agli elevati standard tedeschi e alle esigenze di questo mercato significa essere in grado di competere con successo anche negli altri mercati. Non è un caso, quindi, che la Gessi abbia sostenuto il più grande

investimento in campo internazionale proprio in Germania (un altro motivo è ovviamente la presenza dei principali *competitors* mondiali dell'impresa).

La joint venture con un partner locale rappresenta la seconda modalità di entrata dell'impresa nei Paesi esteri. L'accordo prevede una partecipazione al capitale della nuova società da parte di entrambi i partner dell'accordo commerciale. Spesso la Gessi sviluppa un primo contatto con gli operatori stranieri in occasione delle fiere internazionali di settore. Altre volte, invece, la joint venture è la normale prosecuzione di un rapporto meramente transazionale. In particolare, operatori locali che in precedenza distribuivano i prodotti Gessi nel proprio mercato geografico sono diventati partner della Gessi all'interno della joint venture. Da qui una netta modificazione del rapporto con l'operatore locale, che da semplice distributore autonomo diventa co-decisore nelle strategie di marketing della Gessi. Per quest'ultima, in maniera speculare, l'accordo diventa l'occasione per aumentare il proprio controllo sulla distribuzione dei propri prodotti in loco, trasferendo in maniera efficace la propria filosofia aziendale al partner locale e, di conseguenza, ai clienti finali. Gessi ha scelto questa modalità di entrata ogniqualvolta il Paese estero presentasse un elevato livello di complessità dal punto di vista culturale e normativo. Spesso, le differenze culturali sono così rilevanti da creare profondi solchi tra le esigenze dei clienti di diverse aree geografiche. In particolare, la Gessi ha fatto ricorso alla joint venture con *partner* locali in alcuni Paesi asiatici come gli Emirati Arabi e l'India. Inoltre, è in corso un'intensa fase di negoziazione per la costituzione dello stesso accordo con importanti distributori in Cina e in Australia. La Gessi detiene la maggioranza della proprietà in tutte le *joint ventures* di cui è partner. Questo non è un caso ma è coerente con la chiara visione internazionale che l'impresa ha sempre avuto sin dalla sua nascita. Avere la quota di maggioranza al capitale dell'impresa locale significa un maggior potere decisionale e una minore probabilità di essere condizionati dal partner locale (fermo restando l'importanza delle conoscenze distributive e delle sue relazioni).

Questa modalità di entrata consente, da un lato, di entrare in nuovi Paesi senza doversi impegnare eccessivamente nel controllo organizzativo e nell'implementazione delle strategie, dall'altro permette di limitare gli investimenti, e quindi, i rischi che il mercato comporta. Infatti, la quota di partecipazione al capitale della sussidiaria estera è sempre di maggioranza, e questo permette un elevato grado di controllo sulle strategie distributive da porre a livello locale, non trascurando tuttavia, la volontà e le esigenze del partner locale. Se, dunque, l'accordo con l'operatore locale sottopone la Gessi al rischio di trovare difficoltà di coordinamento (date ad esempio dalle differenze culturali e di *business approach*), i vantaggi derivanti da questa modalità di entrata sono molteplici: possibilità di entrate in contatto con il mercato locale, monitorare le politiche di marketing dei competitor e reagire, dunque, in maniera tempestiva, sviluppare maggiori conoscenze relative ai

trend di mercato e alle peculiarità che il target locale potrebbe presentare, sviluppare relazioni con altri operatori locali, comprendere le modalità distributive e di comunicazione utilizzate in loco.

L'esportazione diretta dei prodotti ricorrendo a distributori locali è l'ultima modalità di entrata che la Gessi ha selezionato per operare su scala internazionale. Questa rappresenta anche l'entry mode maggiormente usato dall'impresa. In particolare, la Gessi vende i propri prodotti a distributori locali nella gran parte dei Paesi in cui essa opera. Il primo motivo di questa decisione è la scarsa attenzione che l'impresa, almeno momentaneamente, dedica a questi mercati. Il secondo motivo è legato a fattori politici. In particolare, alcuni Paesi presentano ancora una scarsa apertura agli investimenti stranieri all'interno di questo settore, e questo atteggiamento è comprovato dalla scarsa tutela che le leggi locali accordano alle imprese straniere. Di conseguenza, la Gessi, pur essendo interessata, talvolta, a sviluppare una presenza diretta in loco, deve limitare il proprio ingresso a transazioni commerciali con grossisti o *retailers* locali. Un caso emblematico in questo senso sono i Paesi del Sud America.

Dall'analisi delle principali modalità di entrata con cui l'impresa si rivolge ai mercati internazionali, emerge una netta focalizzazione dell'attività e degli investimenti sulla fase di commercializzazione dei prodotti. La scelta di mantenere l'intero processo produttivo in Italia è basata su tre motivazioni:

- l'immagine che la Gessi vuole comunicare al mercato;
- l'immagine positiva del *Made in Italy* (*COO effect*);
- motivazioni meramente economiche.

Partendo dal primo punto, l'impresa ha sempre focalizzato le proprie politiche di *marketing communication* su due concetti: il *Made in Italy* ed il *Made in Gessi*. Mentre in passato i due brand (*Place brand* e *Company brand*) andavano di pari passo nelle scelte di comunicazione dell'impresa, oggi la Gessi ha scelto di dare priorità strategica al brand aziendale. L'obiettivo è quello di sviluppare un *umbrella brand* che, dall'alto del suo potere evocativo, dia un maggior valore (facendo leva sull'effetto alone) ai prodotti che "indossano" il marchio. Il *Made in Italy* rappresenta tuttora un valore importante da utilizzare e su cui far leva nelle strategie di marketing su scala internazionale, nonostante il netto calo della sua incidenza odierna sulle politiche di comunicazione dell'impresa. Quindi, anche se il *Company branding* assume la priorità nella strategia commerciale dell'impresa, il *Place branding* continua ad essere necessario per sviluppare la presenza all'interno dei Paesi esteri. Da qui si evince quanto sia importante mantenere il legame tra il processo produttivo dell'impresa e l'immagine di eccellenza dell'Italia all'estero. Nonostante il successo commerciale della Gessi in ambito internazionale, la media dimensione dell'impresa non consente un approccio globale e diretto sui mercati esteri. L'investimento diretto estero resta una modalità di entrata che solo che le grandi imprese, o le controllate dai grandi gruppi finanziari,

possono permettersi. Questo è un altro motivo che giustifica gli accordi commerciali e le esportazioni come modalità di ingresso in nuovi Paesi.

Un altro importante aspetto che risulta interessante analizzare relativamente alle attività di internazionalizzazione, è la scelta tra standardizzazione e adattamento. Spesso le differenze culturali sono talmente forti da influenzare i gusti, le preferenze e i processi di acquisto dei consumatori. La Gessi, tuttavia, non sottopone i propri prodotti ad adattamenti sulla base delle preferenze mostrate dai mercati geografici di riferimento. Gli unici sforzi di adattamento vengono sostenuti per ottenere la conformità agli standard produttivi e qualitativi imposti dai vari Paesi. Inoltre, l'attività di adattamento è svolta al fine di ottenere le certificazioni necessarie per la vendita dei prodotti nei mercati locali. La forte attenzione della Gessi all'attività di adattamento agli standard locali è dimostrata da un forte investimento che l'impresa ha sostenuto recentemente per l'apertura, all'interno dello stabilimento produttivo, di un reparto interamente dedicato all'ottenimento delle certificazioni. Inoltre, l'attività in questione è resa ancor più complessa dalle differenze, spesso rilevanti, tra i vari Paesi in cui l'impresa opera. In Paesi come gli Stati Uniti e l'Australia, l'attenzione è rivolta soprattutto ai materiali e alle materie prime utilizzati per la realizzazione del prodotto. In particolare, una forte attenzione viene rivolta alle quantità di piombo presenti nei semilavorati che fanno parte del processo produttivo. Nei Paesi europei, invece, le certificazioni mirano a salvaguardare la salute dei consumatori nella fase dell'utilizzo dei prodotti, e riguardano, quindi, il funzionamento del prodotto. In conclusione, l'attività internazionale dell'impresa prevede l'adattamento dei prodotti ai Paesi esteri soltanto in funzione dell'ottenimento delle certificazioni.

Le modalità con cui l'impresa ha scelto di fare ingresso nei vari Paesi sono scelte (come detto sopra) sulla base dell'importanza e della complessità degli stessi. I Paesi che hanno maggiore rilevanza, sia per le potenzialità di vendita sia per gli elevati standard qualitativi dei prodotti commercializzati dai competitor, sono: Germania, Francia, Spagna, Svizzera e Stati Uniti. Queste sono anche le aree geografiche in cui sono stati raggiunti elevati livelli di fatturato. I fattori principali che hanno indotto l'impresa ad investire maggiormente in questi mercati sono due:

- Il maggior livello di sofisticazione del mercato significa una maggiore potenzialità di aumentare la quota di mercato a scapito dei concorrenti che offrono prodotti per il mercato di massa.
- Il potenziale comunicativo che può essere sfruttato con la semplice presenza all'interno di questi mercati. Non a caso, i principali competitor internazionali della Gessi hanno sviluppato una presenza ben consolidata all'interno di questi mercati. Oltre all'aumento del fatturato, quindi, l'impresa può moltiplicare le possibilità di contatto con il mercato finale e con i potenziali partner commerciali. Inoltre, essere presenti in questi mercati significa aver raggiunto i più alti standard

qualitativi di prodotto, testimoniati proprio dall'ottenimento di varie certificazioni rilasciate da Enti nazionali.

I Paesi europei in cui sono state raggiunte importanti quote di fatturato sono anche i mercati in cui la Gessi ha aperto una sussidiaria estera (oltre agli Stati Uniti).

Oltre ai Paesi appena citati, ci sono tante aree geografiche che, pur presentando elevate potenzialità di vendita (tra cui l'aumento delle dimensioni del mercato di fascia alta), attualmente sono caratterizzate da eccessivi livelli di complessità e rischiosità. Le differenze culturali, le pratiche di business e le esigenze del mercato sono tra i motivi principali che hanno spinto la Gessi a non investire in maniera significativa ed irreversibile in questi Paesi. L'area asiatica, e in particolare il Medio Oriente, l'India e la Cina sono i mercati che presentano il maggior livello di attrattività per l'impresa. Mentre in Medio Oriente prevale, attualmente, il canale "*Contract*" (tra cui l'Hotel Armani di Dubai), in India è stato concluso un accordo di joint venture con un operatore locale.

L'India rappresenta un Paese di grande rilevanza per la Gessi, e questo è dovuto sia agli ottimi risultati raggiunti attualmente (fatturato superiore ai due milioni di euro) sia alle ottime potenzialità di espansione. Il grande interesse dell'impresa verso questo Paese è testimoniato dalla recente scelta di aprire il primo negozio di proprietà a livello mondiale proprio in India (Bombai). In Cina, invece, attualmente è in corso una fase di negoziazione per un accordo di joint venture con uno dei maggiori distributori del Paese: "*DC Design*". La stessa attività di negoziazione per la creazione di una joint venture è stata svolta con successo in Australia con un operatore locale (*Abey*).

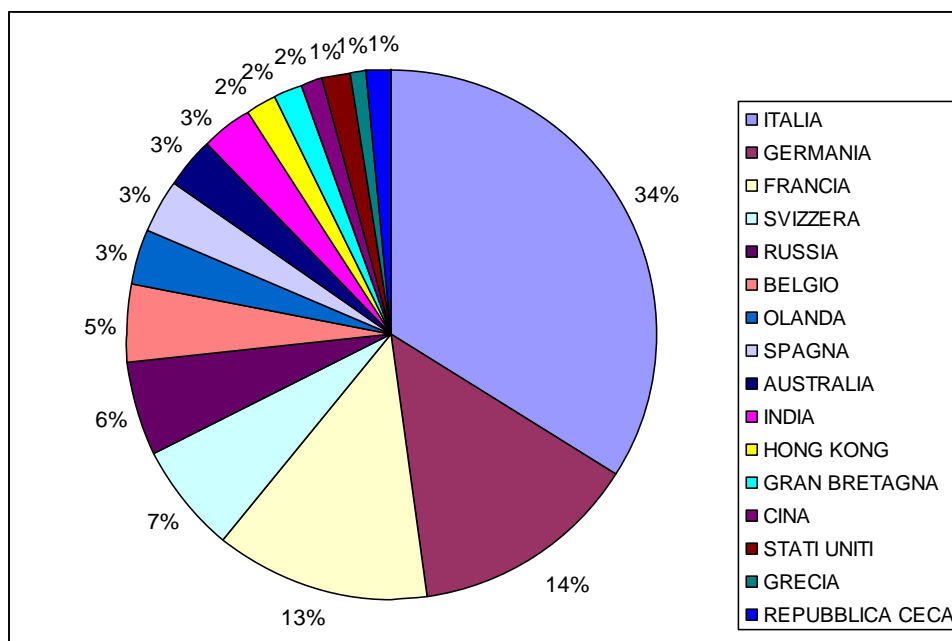
Nel resto del mondo, l'impresa opera attraverso l'esportazione diretta con basso livello di profondità. Questo significa che la Gessi opera attraverso un canale distributivo lungo, e in particolare mediante i grandi distributori presenti a livello locale.

Figura 4.2: Fatturato della Gessi S.p.A. nei Paesi principali (in migliaia di euro).

Nazione	Fatturato	% sul totale
ITALIA	25.375	29,72%
GERMANIA	10.455	12,25%
FRANCIA	9.690	11,35%
SVIZZERA	5.018	5,88%
RUSSIA	4.440	5,20%
BELGIO	3.503	4,10%
OLANDA	2.619	3,07%
SPAGNA	2.518	2,95%
AUSTRALIA	2.241	2,63%
INDIA	2.194	2,57%
HONG KONG	1.478	1,73%
GRAN BRETAGNA	1.219	1,43%
CINA	1.171	1,37%
STATI UNITI	1.121	1,31%
GRECIA	994	1,16%
REPUBBLICA CECA	956	1,12%
OTHERS	10.379	12,16%
Totale	85.371	100,00%

Fonte: Gessi S.p.A. Centro Analisi e Costi (fatturato 2011).

Figura 4.3: Fatturato della Gessi S.p.A. ripartito per aree geografiche.



Fonte: ns elaborazione

L'immagine del Made in Italy nel settore della rubinetteria.

In precedenza è stato detto che l'immagine del *Made in Italy* è stata una delle armi principali su cui la Gessi, soprattutto nelle fasi iniziali, ha costruito la propria strategia di marketing internazionale. È interessante, tuttavia, specificare che, sulla base dei costrutti individuati nel paragrafo 3.1 (valori positivi associati al *Made in Italy*) e delle considerazioni fatte nel paragrafo 3.2 (posizionamento dei vari settori all'interno della matrice di Roth e Romeo), l'Italia gode di un'immagine favorevole nel settore dell'arredamento. Questo settore può essere preso in considerazione per lo studio del *COO effect* sulle strategie di business della Gessi, alla luce delle forti relazioni che sussistono tra la rubinetteria e il settore dell'arredo casa. In fatti, gli attributi di prodotto che vengono valutati maggiormente dai consumatori sono molto simili. Questi possono essere suddivisi in due categorie:

- Gli attributi “razionali”, che sono legati alle caratteristiche fisiche dei prodotti, e quindi alle funzionalità e all'efficacia rispetto all'attività di consumo.
- Gli attributi “emozionali”, che sono legati, invece, alle caratteristiche irrazionali del prodotto. In particolare, comprendono i valori simbolici, esperienziali, psicologici e sociali con i consumatori possono ottenere attraverso l'utilizzo del prodotto.

La seconda tipologia di attributi (come già specificato nel paragrafo 3.2) rappresenta il nuovo campo di battaglia delle imprese che operano nell'industria dell'arredamento, e quindi della rubinetteria. Le imprese, infatti, stanno sviluppando dei prodotti e delle politiche di comunicazione atte a “distanziare” le stesse dai propri competitor, facendo leva sui fattori emozionali. Naturalmente, ci sono imprese che tentano di perseguire questa strada attraverso una mera imitazione dei leader di mercato, e altri operatori che, invece, ricoprono un ruolo maggiormente innovativo. La Gessi, appartenendo a questa seconda categoria di imprese, è riuscita a conquistare una posizione competitiva di leadership proprio grazie allo spirito innovativo che ha sempre contraddistinto il suo modello di business, oltre allo sviluppo di competenze distintive idonee al perseguimento degli obiettivi aziendali. Gessi, in particolare, ha da sempre assunto le vesti di “trend setter” all'interno del mercato.

Dopo aver fatto una breve disamina del settore (necessaria per l'analisi in questione), è ora possibile inquadrare gli effetti che l'immagine del “*Made in Italy*” ha avuto sulla possibilità dell'impresa di raggiungere il successo. L'Italia (vedi paragrafo 3.1) è correlata positivamente ai valori dell'estetica, al design, all'artigianato, alla bellezza, alla moda, allo stile, al lusso. Ora, dal momento che i valori estetici (o emozionali) stanno aumentando la propria incidenza sulle scelte di acquisto dei consumatori, è facile capire che l'immagine del *Made in Italy* abbia avuto un effetto

incentivante sulle vendite dei prodotti “*Made in Gessi*”.

Applicazione della matrice di Roth e Romeo.

Tornando alla matrice di Roth e Romeo (Figura 3.1), è interessante analizzare la strategia di marketing internazionale dell’impresa alla luce delle interpretazioni teoriche dei modelli. Dal momento che il settore della rubinetteria può essere facilmente associato a quello dell’arredamento (sulla base degli attributi di prodotto considerati dal mercato), è possibile inquadrare la Gessi nel primo quadrante, ossia quello della corrispondenza favorevole (Figura 4.1).

Dal momento che la situazione di corrispondenza favorevole prevede una positiva associazione tra il *COO effect* e gli attributi di prodotto valutati maggiormente dal mercato, l’applicazione della matrice alle strategie di entrata prevede un approccio molto diretto ed impegnativo. La strategia di comunicazione dell’impresa, inoltre, dovrebbe enfatizzare sia il Paese di origine dell’impresa sia il brand aziendale. Infatti, le qualità che il mercato associa all’immagine favorevole del Paese sono esattamente le caratteristiche di prodotto più importanti nella scelta di acquisto. Da qui, l’opportunità di trarre beneficio dall’immagine favorevole dell’Italia attraverso un pieno utilizzo delle informazioni relative all’origine geografica nella strategia di comunicazione.

Figura 4.4: Matrice delle corrispondenze e delle discrepanze applicata al Made in Italy e all’impresa Gessi S.p.A.

		Immagine del Paese di origine	
		FAVOREVOLE	NON FAVOREVOLE
Caratteristiche della categoria di prodotto	IMPORTANTI	 GESSI S.P.A.	
	NON IMPORTANTI		

Fonte: ns elaborazione su: Roth e Romeo matrix (1992).

Pratica manageriale. Oltre il “Made in Italy”.

Pur avendo dato una visione interessante delle scelte strategiche che l'impresa ha effettuato nel corso degli anni, la matrice di Roth e Romeo, tuttavia, non ci aiuta ad interpretare alcune scelte che la Gessi ha ritenuto opportuno fare per il perseguimento dei propri obiettivi di immagine e di business. Infatti, osservando le pratiche manageriali che l'impresa ha seguito nell'arco della sua breve vita è possibile individuare alcuni punti che si dimostrano come l'impresa, in realtà, abbia deciso di “andare oltre” il *Made in Italy* nel proprio modello di business.

- Il primo punto che non viene colto dalla matrice di Roth e Romeo è la grande preferenza strategica che la Gessi accorda al *brand* aziendale anziché al *Place brand*, ossia il “*Made in Italy*”. L'origine dell'impresa viene sempre più rimpiazzata dalla comunicazione del “*Made in Gessi*”, quasi a voler imporre al mercato una netta distinzione tra il Parco Gessi e il resto del Paese. Questa scelta è sicuramente motivata dall'intenzione di massimizzare il valore del *brand* agli occhi dei clienti.

Gli altri due motivi che hanno spinto l'impresa a ridimensionare il ruolo del *Made in Italy* nella propria strategia di business e di comunicazione sono:

- La scarsa credibilità dell'etichettatura “*Made in Italy*” nel settore dell'arredamento in Italia. Infatti, oggi è sufficiente realizzare il 30% della filiera produttiva in Italia per ottenere il diritto all'apposizione del *label* “*Made in Italy*” sul prodotto venduto nel Paese. Questa normativa ha spinto molte imprese (anche concorrenti della Gessi) a localizzare gran parte delle fasi produttive all'estero, e in particolare in Paesi a basso costo della manodopera. Da qui, la presenza di prodotti con il marchio “*Made in Italy*” che, in realtà, hanno diverse originalità. In una situazione normativa di questo genere, Gessi, che da sempre si fa portatore di una politica di forte radicamento con il territorio di origine, ha deciso di fare a meno dell'etichettatura del Paese di origine sui propri prodotti.

- Il modello di business è fondato sulla strategia di differenziazione. I principali concorrenti italiani dell'impresa fanno ricorso al *Made in Italy* nelle proprie strategie di comunicazione. Attraverso campagne di comunicazione di tipo tradizionale, imprese come la Painsi enfatizzano l'italianità dell'impresa e dei prodotti. Gessi, in linea con la politica di differenziazione che ha sempre contraddistinto la sua strategia di business, ha deciso quindi di “distanziarsi” dai propri competitors attraverso una forte concentrazione sul “mondo Gessi” anziché sul Paese di origine. Questo approccio è testimoniato, ad esempio, dall'enfasi sul “*Made in Gessi*” anziché sul “*Made in Italy*”, oppure sul fatto che la produzione sia totalmente realizzata all'interno del “Parco Gessi” anziché in Italia. Inoltre, l'impresa ha scelto come slogan, delle frasi che lasciano intendere un orientamento fortemente internazionale: “Gessi. The *private wellness Company*” oppure “*design for*

nature”.

L’approccio strategico dell’impresa, è quindi fortemente “internazionalizzato”, fermo restando la presenza e l’orgoglio delle proprie origini. Infatti, anche se la Gessi non fa del *Made in Italy* un fattore portante della propria strategia di comunicazione internazionale, ha sempre fatto leva sulla propria origine. Il primo fattore che testimonia la presenza del *Made in Italy* nella strategia dell’impresa è il forte radicamento nel territorio. La piena concentrazione della filiera produttiva in Italia è una chiara scelta fatta in questo senso. Il secondo fattore è il forte investimento di marketing sostenuto dall’impresa allo scopo di sviluppare una forte associazione tra il brand Gessi e il mondo della moda italiana. Proprio alla luce di questi fattori, pare chiara l’intenzione dell’impresa di “andare oltre” il semplice utilizzo del *Made in Italy* anziché farne completamente a meno.

Da questa analisi emerge una caratteristica distintiva della Gessi: la combinazione tra il *business approach* altamente internazionalizzato e il forte radicamento nel territorio di origine. Questo è il tipico modello di business delle “multinazionali tascabili”⁵⁴, ossia delle imprese che hanno assunto una orientamento strategico di tipo internazionale, fermo restando la forte concentrazione delle attività di tipo “*core*” nel Paese di origine.

⁵⁴M.Caroli, (2007), “Il processo di internazionalizzazione delle piccole imprese”, Franco Angeli.

Conclusione

Lo sviluppo di una efficace strategia di ingresso in nuovi Paesi obbliga l'impresa ad includere una serie di fattori nell'analisi dei mercati esteri. Considerando in maniera specifica le problematiche affrontate dalle imprese italiane che intendono operare su scala internazionale, emerge l'importanza della capacità di prevedere la percezione che il mercato avrà del *Country of origin* dei prodotti e delle imprese stesse. Proprio l'immagine del *Made in Italy* è stata oggetto di questo lavoro, rappresentando il punto di partenza per l'approfondimento delle strategie di internazionalizzazione delle imprese italiane. Il *Country of origin effect* (COO) è diventato oggetto di studio accademico come conseguenza della forte rilevanza che il Paese di origine dell'impresa ha sulle strategie di business. L'immagine del luogo geografico in cui i prodotti sono stati realizzati può incidere, infatti, sulla percezione globale che i consumatori hanno del brand e dell'impresa stessa. Da qui, la necessità di distinguere tra diversi concetti di COO, soprattutto alla luce del trend attuale che vede le imprese assumere una configurazione sempre più "internazionalizzata", con conseguenze rilevanti sulla *manufacturing location choice*. Secondo gli studi di Jaffe e Nebenzahl (2006), è possibile distinguere tra: COM (*Country of manufacture*), COA (*Country of assembly*), COO (*Country of origin*), (*Country of brand*), COD (*Country of design*). Comprendere il modo in cui i singoli mercati geografici percepiscono le diverse dimensioni del COO dell'impresa diventa di fondamentale importanza per le imprese che intendono sviluppare una presenza significativa all'interno dei Paesi esteri. La forte tendenza delle imprese ad estendere la catena del valore su scala internazionale ha comportato la crescita dei cosiddetti "hybrid products", le cui parti e componenti sono realizzati in diversi Paesi, prima di essere riuniti per le fasi finali di assemblaggio e collaudo. Questo fenomeno di espansione produttiva comporta un trade off tra i benefici ottenibili in termini di costo (delocalizzazione in Paesi a basso costo della manodopera) e i possibili svantaggi che le stesse aree produttive presentano in termini di immagine Paese. Tantissime ricerche effettuate su questo tema hanno dimostrato che i mercati internazionali tendono a valutare piuttosto negativamente i prodotti che provengono da Paesi in via di sviluppo, o comunque Paesi *labour intensive*. Da qui la necessità, nella prospettiva dell'impresa, di trovare un equilibrio tra le strategie di entrata selezionate allo scopo di ottenere benefici prettamente economici e quelle che, in una prospettiva di lungo periodo, mirano a rafforzare il posizionamento all'interno del mercato. Proprio il modo in cui i diversi consumatori percepiscono l'impresa e il suo brand è divenuto un fattore da considerare in maniera preponderante nella misura in cui questa incide sulla possibilità di raggiungere una posizione competitiva sostenibile. Lo sviluppo di un'immagine positiva all'interno di un Paese straniero necessita spesso di una strategia pianificata di lungo periodo. Modificare le

percezioni dei pubblici di riferimento, infatti, è un processo che richiede costanza e continuità nel tempo. La velocità con cui l'impresa può riuscire in questo intento dipende dall'esistenza (eventuale) di un Paese di origine che abbia un'immagine positiva relativamente alla categoria di prodotto offerta.

Nel secondo capitolo è stato approfondito il tema dell'internazionalizzazione delle imprese. Il focus, in questo caso, è stato posto sui diversi elementi che compongono la strategia di espansione delle attività d'impresa. La scelta dell'ambito geografico, del *time to market*, delle attività da svolgere all'estero, di eventuali operatori da coinvolgere a livello locale, sono i principali aspetti che una strategia pianificata dovrebbe considerare. La scelta di travalicare i confini nazionali, inoltre, è seguita dalla scelta delle modalità con cui penetrare il Paese estero. Le modalità di entrata sono state l'oggetto principale di questa analisi, data la grande rilevanza delle stesse per il perseguimento di una posizione competitiva sostenibile in mercati poco conosciuti. Le *entry modes* possono essere distinte in tre diverse categorie:

1. esportazioni (dirette o indirette);
2. alleanze strategiche;
3. investimenti diretti esteri.

Il passaggio dalle esportazioni agli altri due modelli di entrata, richiede un impegno crescente da parte dell'impresa, sia dal punto di vista organizzativo che finanziario.

L'analisi è stata spostata, successivamente, sulle diverse problematiche che l'impresa si trova a dover affrontare quando decide di penetrare i cosiddetti "Paesi emergenti". In particolare, l'attenzione è stata focalizzata sulle alternative strategiche da considerare per affrontare questi mercati nel migliore dei modi. La forte complessità dell'ambiente politico, la dinamicità economica, le differenze culturali e i diversi rischi Paese, rendono necessaria la formulazione di un piano di ingresso.

La parte finale del capitolo è stata dedicata alle piccole e medie imprese. La forte dinamicità e flessibilità operativa che contraddistinguono queste organizzazioni possono rappresentare un fattore di successo. Tuttavia, la forte concentrazione delle risorse sulle attività operative spesso impedisce l'adozione di una visione strategica di lungo periodo. La mancanza di un piano strategico non garantisce, infatti, la piena condivisione dei valori aziendali. Inoltre, il potenziale di crescita, così come la capacità di cogliere opportunità di mercato estere, possono essere influenzate negativamente.

La matrice di Roth e Romeo (introdotta nel terzo capitolo) evidenzia la stretta relazione tra

l'immagine del Paese di origine e le dimensioni importanti della categoria di prodotto in cui rientra l'offerta dell'impresa. Da uno studio ulteriore di questo modello, e dopo averlo applicato alle PMI italiane, si evince una correlazione significativa tra la "ricchezza" della Country image e le dimensioni importanti del prodotto offerto al mercato. In particolare, una stretta corrispondenza tra le qualità positive dell'immagine del *Made in Italy* e gli attributi primari di prodotto (che sono quindi percepiti dai consumatori in maniera rilevante), rappresenta una grande leva di crescita per le imprese italiane che intendono andare oltre i confini nazionali. Le varie combinazioni tra le due variabili incluse nella matrice danno vita, infatti, a diverse implicazioni strategiche. La situazione di perfetta corrispondenza tra *Place brand* e *product attributes* consente la formulazione di strategie di comunicazione globali e complete, oltre allo sviluppo di una presenza diretta all'interno del Paese estero. La corrispondenza sfavorevole è l'ipotesi in cui il *Place brand* esercita il peggior effetto possibile sull'immagine complessiva dell'impresa all'estero. In questo caso, *entry modes* prudenti e la comunicazione attenta e *brand focused* sono preferibili rispetto all'enfasi sul *Country of origin*. Gli ultimi due quadranti rappresentano tutti i casi in cui l'immagine del Paese si ripercuote in maniera marginale sull'immagine dell'impresa (rispettivamente in una declinazione positiva e negativa).

Dopo aver applicato la matrice di Roth e Romeo al *Made in Italy* e alle strategie di entrata delle imprese italiane all'estero, è importante comprendere il modo in cui i diversi mercati esteri percepiscono l'Italia. Lo studio sull'immagine del *Made in Italy* è stato condotto nel primo paragrafo, ed è stato necessario al fine di comprendere il modo in cui questo può incidere sul successo delle imprese nazionali che intendono operare all'estero. Raccogliendo i diversi contributi presenti in letteratura accademica sul tema del *Country of origin effect*, è stato possibile individuare i principali costrutti relativi al *Made in Italy* e alla sua immagine a livello internazionale.

L'importanza del Paese di origine dell'impresa, inoltre, è stata associata al ruolo che oggi viene svolto dal brand aziendale all'interno delle strategie di business formulate nei vari Paesi. Questa analisi è stata supportata dalla matrice di Jaffe e Nebenzahl (2006). La combinazione tra un brand forte ed un positivo *COO effect* può dar vita, infatti, ad una strategia piuttosto standardizzata sia nella scelta delle modalità di ingresso, sia per quanto riguarda le scelte di posizionamento dell'impresa sui diversi mercati. Nel quadrante opposto, invece, l'impresa deve necessariamente dare priorità alle peculiarità locali se vuole superare con successo la fase di ingresso. I quadranti intermedi (caratterizzati da un brand forte e un'immagine Paese debole, e viceversa), suggeriscono una strategia che enfatizzi l'immagine positiva dell'impresa (nel primo caso) o quella dell'origine geografica (nel secondo caso).

Lo studio del modello teorico di Roth e Romeo e la sua applicazione alle pratiche internazionali delle imprese del *Made in Italy*, è stato il punto di partenza per l'analisi del caso Gessi S.p.A.

La strategia di internazionalizzazione sviluppata dall'impresa piemontese nel corso del tempo conferma alcune implicazioni strategiche derivanti dall'applicazione del modello di Roth e Romeo. Da un'analisi ulteriore, tuttavia, emerge l'impossibilità di applicare la matrice per l'interpretazione di alcune scelte strategiche formulate dall'impresa, e basate sulla forte originalità del modello di business adottato.

Il settore della rubinetteria è un'industria che può essere associata, sulla base degli attributi di prodotto principalmente considerati dal mercato, al più ampio settore dell'arredamento. I *product attributes* che i consumatori considerano come importanti nelle proprie scelte di acquisto sono sia razionali che emozionali. La crescente rilevanza degli attributi emozionali (o irrazionali) all'interno delle percezioni del mercato, e la forte coerenza di queste caratteristiche con le qualità che spesso vengono attribuite al "*Made in Italy*", pongono l'impresa nel primo quadrante della matrice di Roth e Romeo. Si tratta del quadrante della corrispondenza favorevole, ossia la situazione in cui c'è una combinazione sinergica tra le dimensioni positive dell'immagine del Paese di origine e gli attributi di prodotto considerati in maniera preponderante dai consumatori. Focalizzando l'attenzione sulla crescente rilevanza degli attributi di tipo emozionale, è evidente la relazione di corrispondenza tra queste dimensioni e le qualità tradizionalmente attribuite all'immagine dell'Italia: design, estetica, lusso, arte, qualità artigianali di eccellenza. Da qui, la possibilità di trarre beneficio dalla perfetta relazione *Place brand-product attributes* attraverso una strategia che includa, da una parte, una comunicazione che illustri sia la provenienza geografica dei prodotti sia il brand aziendale, e dall'altra, l'implementazione di modalità di ingresso impegnative (dal punto di vista organizzativo e finanziario). Se la scelta delle modalità di entrata dipende da ulteriori fattori (dimensione aziendale, disponibilità di risorse finanziarie, livello di esperienza e complessità dei singoli mercati), le scelte di comunicazione implementate dalla Gessi confermano le conclusioni raggiunte attraverso lo studio della matrice. Il "*Made in Italy*", infatti, rappresenta un fattore di arricchimento per la strategia di comunicazione e per l'immagine dell'impresa. La completa concentrazione in Italia dell'intero processo produttivo è la chiara dimostrazione di quanto sia importante il forte radicamento nel territorio di origine anche per lo sviluppo di un *market positioning* che possa beneficiare di un'associazione sinergica tra i valori di tipo *Corporate* e quelli di tipo territoriale. Inoltre, negli ultimi anni, la Gessi si è impegnata al fine di arricchire la propria *brand image* mediante il rafforzamento del legame con il mondo della moda italiana. Le sfilate organizzate in occasione delle fiere di settore e la prossima apertura dello Spazio Gessi nel centro italiano della

moda confermano la volontà di rafforzare il legame tra l'impresa e l'immagine dell'Italia nel mondo.

Se questi elementi riportano ad un perfetto allineamento con le implicazioni sviluppate dalla matrice, ci sono alcune scelte strategiche e di comunicazione che si distanziano sensibilmente dalle conclusioni derivanti dal modello di Roth e Romeo. La strategia di comunicazione, infatti, pone l'enfasi sul brand aziendale anziché sul Place brand. Il "Made in Gessi" è l'etichetta ufficiale dei prodotti aziendali, a sostituzione del Made in Italy. Gli slogan sono rigorosamente in inglese, oltre al sito internet che presenta una forte connotazione internazionale. Infine, la qualità dei prodotti viene comunicata rimandando alle competenze produttive presenti all'interno del "Parco Gessi" anziché in Italia.

La forte connotazione internazionale della Gessi, il perseguimento di una strategia di differenziazione e la scarsa credibilità dell'etichetta di origine sono le principali motivazioni che hanno indotto l'impresa a formulare questa strategia di comunicazione. Infine, la scelta di enfatizzare il "mondo Gessi" e il concetto di "Private Wellness Company" è anche dovuta al livello di maturità raggiunto dall'impresa sul mercato. Uno spiccato grado di brand awareness rende auspicabile una certa emancipazione dall'origine dell'impresa, fermo restando il mantenimento dei "segnali nazionali" che possono ancora dare importanti benefici al brand aziendale".

L'analisi appena illustrata trova conferma nella strategia di internazionalizzazione dell'impresa. Dall'analisi delle principali modalità di entrata con cui la Gessi si rivolge ai mercati esteri, emerge una netta focalizzazione dell'attività e degli investimenti sulla fase di commercializzazione dei prodotti. La scelta di mantenere l'intero processo produttivo in Italia è basata su tre motivazioni:

- l'immagine che la Gessi vuole comunicare al mercato;
- l'immagine positiva del Made in Italy (COO effect);
- motivazioni meramente economiche.

Partendo dal primo punto, l'impresa ha sempre focalizzato le proprie politiche di marketing communication su due concetti: il Made in Italy ed il Made in Gessi. *Mentre in passato i due brand (Place brand e Company brand) andavano di pari passo nelle scelte di comunicazione dell'impresa, oggi la Gessi ha scelto di dare priorità strategica al brand aziendale.* L'obiettivo è quello di sviluppare un umbrella brand che, dall'alto del suo potere evocativo, dia un maggior valore (facendo leva sull'effetto alone) ai prodotti che "indossano" il marchio. Il Made in Italy rappresenta tuttora un valore importante da utilizzare e su cui far leva nelle strategie di marketing su scala internazionale, nonostante il netto calo della sua incidenza odierna sulle politiche di comunicazione dell'impresa. Quindi, anche se il Company branding assume la priorità nella strategia commerciale dell'impresa, il Place branding continua ad essere necessario per sviluppare

la presenza all'interno dei Paesi esteri. Da qui si evince quanto sia importante mantenere il legame tra il processo produttivo dell'impresa e l'immagine di eccellenza dell'Italia all'estero. Nonostante il successo commerciale della Gessi in ambito internazionale, la media dimensione dell'impresa non consente un approccio globale e diretto sui mercati esteri. L'investimento diretto estero resta una modalità di entrata che solo che le grandi imprese, o le controllate dai grandi gruppi finanziari, possono permettersi. Questo è un altro motivo che giustifica gli accordi commerciali e le esportazioni come modalità di ingresso in nuovi Paesi.

Bibliografia

- Ansoff I. (1957), "Strategies for diversification", *Harvard Business Review*.
- Aaker D.A.(1996), "Building strong Brand", New York, *The FreePress*.
- Aaker e Keller (1990), "Consumer evaluations of brand extensions".
- Bernstein D., Company image, Guerini e associati, Milano, 1988.
- Caroli M.(2007), "Il processo di internazionalizzazione delle piccole imprese", Franco Angeli.
- Caroli M.(2008), Economia e gestione delle imprese internazionali, McGraw-Hill.
- Coda V., "Strategie d'impresa e comunicazione: il legame mancante", in *Finanza, Marketing e Produzione, n.1, 1990*.
- D'Aveni R.A.(1994), "Hypercompetition".
- Dagnino G., Padula G. (2002), "Coopetition strategy. Toward a new kind of interfirm dynamics?".
- Dubois, Bernard, Paternault (1997), "Does luxury have a home Country? An investigation of Country images in Europe", *Marketing and Review research today, maggio, pp.79-85*.
- Gfk Eurisko (2007), "6 modi per dire qualità", rapporto di ricerca sul "Made in Italy".
- Ghidini G.(2009), "Intellectual asset management. Gestire e valorizzare i beni immateriali", Egea.
- Goldman Sachs, BRICs monthly, issue nr. 10/03, May 2010.
- Han/Terpstra (1987), "Country of origin effects for uni-national and bi-national products".
- Han e Terpstra (1988), "Country of origin effects for uni-national and bi-national products" – *Journal of international business studies*.
- Hunger e Wheelen (2011) "Essentials of Strategic Management", Pearson.
- Ian Phau e Gerard Prendergast, "Conceptualizing the Country of origin of brand" – *Journal of Marketing Communications 6 159-170 (2000)*.
- Jaffe e Nebenzahl, "Made in" (2006). Baldini Castoldi Dalai Editore.
- Jaffe e Nebenzahl (1996), "Measuring the joint effect of brand and Country image in consumer evaluation of global products". *International Marketing Review, Vol. 13 No. 4, 1996, pp. 5-22*.
- Johanson e Vahlne (1977): "The internationalization process of the firm – a model of knowledge development and increasing foreign market commitments".
- Lafley A.G. "What only the CEO can do", *Harvard Business Review (2009)*.
- Levitt T.(1983), "The globalization of markets", *Harvard Business Review*.
- Morelli M. (1997), La comunicazione d'impresa e la promozione dell'immagine: metodi e tecniche per lo sviluppo, la pianificazione e la verifica della comunicazione, Franco Angeli, Milano.
- Morello e Boerema (1989), "Made in" and communication: a case history of "Made in Italy" in the Netherlands, in "How to increase the efficiency of marketing communication in a changing Europe"

(Seminar, *European Soc. For opinion and Marketing Research, Torino, ottobre*) pp. 177-209.

Nagashima A.(1970), “A comparison of Japanese and U.S. attitudes towards foreign products. *Journal of Marketing* 34, pp. 68-74.

Papadopoulos (1993), *Product-Country images: impact and role in international marketing*.

Papadopoulos N.(2004), “Place branding: evolution, meaning and implications”.

Pelle S.(2007), “Understanding emerging markets. Building business Bric by Brick”, Response Book.

Porter M.(1985), “Competitive advantage. Creating and sustaining superior performance”.

Porter M.(1980), “The competitive strategy”.

Pastore A. (2008), *Impresa e comunicazione*, Apogeo.

Resciniti e Fortuna (2011), “Le strategie internazionali delle medie imprese tra standardizzazione e adattamento dell’offerta”. *Sinergie Journal, articolo n.86*.

Roth e Romeo, “Matching product category and country image perceptions: a framework for managing country-of-origin effects” – *Journal of international business studies*, third quarter (1992).

Solomon M. (2010),”Consumer Behaviour. A European Perspective”, Prentice Hall.

Valdani e Bertoli (2010), “Mercati internazionali e marketing”, Egea Editore.

