

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.

Capitolo 1

Il Paese di origine: un concetto multidimensionale.

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.

Alla luce delle considerazioni fatte nel primo capitolo, sembra sia diventata irrinunciabile un'analisi preventiva del *Country of origin effect* nei vari mercati geografici in cui l'impresa intende operare.

Tentando di riepilogare i punti trattati, 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).

Capitolo 2

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

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 attraverso 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 al fine di 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 rappresentano 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 da questa importante carenza.

Capitolo 3

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

La matrice di Roth e Romeo 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 travalicare 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) oppure quella dell'origine geografica (nel secondo caso).

Capitolo 4

Caso di studio. L'internazionalizzazione delle imprese italiane.

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 associato, 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.

Il successo raggiunto dall'impresa (e testimoniato dall'ultimo fatturato annuale di quasi cento milioni di euro in circa vent'anni di vita) è dovuto alla forte coerenza tra le competenze distintive dell'impresa, il modello di business, la strategia competitiva e quella di comunicazione.

Il modello di business adottato dalla Gessi è basato sulla forte innovazione del *market approach*. L'originalità della filosofia aziendale caratterizza sia i prodotti realizzati sia il modo in cui l'impresa comunica con i vari stakeholders. I prodotti “*Made in Gessi*” non rappresentano soltanto un insieme

di caratteristiche intrinseche ed oggettive, ma sono un insieme di attributi intangibili che offrono un'esperienza al cliente, quindi una *private wellness experience*. È proprio intorno al concetto di benessere che viene costruita la strategia di differenziazione dell'impresa. Attraverso i prodotti, infatti, l'impresa mira a soddisfare sogni o capricci piuttosto che semplici bisogni. I rubinetti e le spa diventano un'occasione per regalare un momento piacevole al cliente, facendo leva su qualità come il design, l'estetica, le luci, le cromature, i giochi dell'acqua, le nebulizzazioni, le forme. Inoltre, possedere questo tipo di prodotti, può soddisfare bisogni che rientrano nella sfera sociale (status symbols).

La strategia di differenziazione dell'impresa, quindi, poggia su una serie di attività, valori e competenze che, in maniera conforme, contribuiscono a sviluppare il posizionamento dell'impresa sui diversi mercati geografici di riferimento. Questi elementi, inoltre, 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*.

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. Data l'elevata importanza della fabbrica in termini di immagine aziendale, la Gessi promuove il suo stabilimento a vera e propria "fabbrica dei sogni".

Lo "Spazio Gessi" rappresenta il primo negozio di proprietà (che aprirà ufficialmente il prossimo Settembre) della 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 aziendale con nuovi valori che si sposano perfettamente con gli attributi intangibili che caratterizzano i prodotti aziendali.

L'impresa 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. Il Parco Gessi, infatti, non comprende soltanto gli stabilimenti produttivi dell'impresa, ma è anche la sede centrale. L'elevato grado di concentrazione delle attività dal punto di vista territoriale rappresenta un grande punto di forza dell'impresa. Questo favorisce, infatti, un monitoraggio molto più semplice, nonché una forte integrazione a beneficio della capacità innovativa dell'impresa. La forte integrazione interfunzionale, infatti, garantisce la realizzazione di nuovi prototipi che, se da un lato permettono risparmi di costo, dall'altro permettono di fare della Gessi una importante *trend setter Company* all'interno del proprio settore (con rilevanti benefici in termini di immagine).

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 competitor 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 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

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. 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.

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.