



UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI
DI PADOVA

Università degli Studi di Padova

Dipartimento di Studi Linguistici e Letterari

Corso di Laurea Magistrale in
Lingue Moderne per la Comunicazione e la Cooperazione Internazionale
Classe LM-38

Tesi di Laurea

L'importanza del Made in Italy nell'internazionalizzazione della pelletteria italiana: il caso Piquadro nel mercato tedesco

Relatore
Prof. Mauro Capestro

Laureanda
Margherita Suman
n° matr.2010513 / LMLCC

Anno Accademico 2022 / 2023

Necessitas fortiter ferre docet,

consuetudo facile.

(Lucio Anneo Seneca)

INDICE

IL MADE IN ITALY	1
1.1 Definizione e cenni storici.....	1
1.2 La percezione del brand <i>Made in Italy</i> all'estero	5
1.3 L'eccellenza del <i>Made in Italy</i>	8
1.4 L'export italiano in Germania	13
1.5 Scopi e Obiettivi della Ricerca.....	18
1.6 Struttura della Ricerca.....	18
1.6.1 Sintesi del Capitolo Secondo	19
1.6.2 Sintesi del Capitolo Terzo	20
1.6.3 Sintesi del Capitolo Quarto	20
1.6.4 Sintesi del Capitolo Quinto	20
L'INTERNAZIONALIZZAZIONE DELLE IMPRESE MADE IN ITALY	23
2.1 Introduzione	23
2.2 Origine e provenienza: l'effetto <i>Country of Origin</i>	24
2.3 L'evoluzione della figura dell'artigiano italiano.....	29
2.3.1 I distretti italiani e la pelletteria	33
2.4 Il processo di internazionalizzazione	39
2.5. La comunicazione digitale	46
2.5.1 I protagonisti del digitale: i social network	47
2.5.2 Le tecnologie della customer experience	49
2.5.3 Strategie di comunicazione aziendale	52
2.5.3.1 Standardizzazione	53
2.5.3.2 Adattamento.....	55
2.5.3.3 Glocalizzazione	56

METODOLOGIA DI RICERCA.....	57
3.1 Obiettivi di ricerca.....	57
3.2 Il caso Piquadro.....	58
3.2.1 <i>La storia</i>	58
3.2.2 <i>Mission, vision e sostenibilità</i>	63
3.2.3 <i>Materiali, collezioni ed innovazione</i>	66
3.2.4 <i>Piquadro all'estero</i>	69
3.2.5 <i>Piquadro e il B2B tedesco: intervista a Maximilian Hallerstedte</i>	70
3.2.6 <i>Strategie di comunicazione digitale</i>	73
3.2.6.1 <i>Sito web e social network</i>	75
3.2.6.2 <i>Limited edition</i>	76
3.2.6.3 <i>Partnership e brand ambassador</i>	78
3.2.6.4 <i>Magazine online: Passengers</i>	79
3.3 Metodologia di ricerca.....	79
3.4 Social network analizzati.....	81
3.4.1 <i>Facebook</i>	81
3.4.2 <i>Instagram</i>	81
3.4.3 <i>LinkedIn</i>	82
3.4.4 <i>Vkontakte</i>	82
RISULTATI DELL'ANALISI.....	85
4.1 Informazioni sui profili aziendali su Facebook, Instagram e LinkedIn.....	85
4.2 Risultati dell'analisi quantitativa.....	86
4.3 Risultati dell'analisi qualitativa.....	88
4.3.1 <i>Standardizzazione della comunicazione Piquadro: analisi dei post Facebook ed Instagram</i>	89
4.3.2 <i>Strategia dell'adattamento: caso LinkedIn</i>	96
4.3.3 <i>Inserzioni pubblicitarie sui social: adattamento e standardizzazione a confronto</i>	97
4.3.4 <i>Il social russo VKontakte e la strategia di adattamento</i>	102

5.1 Discussione dei risultati	105
5.2 Conclusioni	108
5.2.1 Implicazioni teoriche.....	110
5.2.2 Implicazioni di marketing.....	111
5.3 Limiti e ricerche future.....	112
LISTA DELLE FIGURE.....	114
LISTA DELLE TABELLE	115
BIBLIOGRAFIA.....	116
SITOGRAFIA	120
ZUSAMMENFASSUNG	127

CAPITOLO 1

IL MADE IN ITALY

1.1 Definizione e cenni storici

L'espressione "*Made in Italy*" viene utilizzata a partire dagli anni '80 per indicare la specializzazione internazionale del sistema produttivo italiano in settori merceologici che hanno un forte legame di immagine con l'Italia. Tali settori corrispondono alle cosiddette 4 A, vale a dire: abbigliamento, alimentare, arredamento e automazione (meccanica) (Bucci et al., 2011). I fattori che hanno portato alla nascita del *Made in Italy* e al suo successo nei mercati internazionali sono di carattere sociale, culturale e storico (Bourdieu, 2001): l'Italia era un paese a forte carattere imprenditoriale, con un ricco patrimonio artistico (si ricorda infatti il rigoglioso periodo del Rinascimento) e una multietnicità e varietà culturale interna che comportarono un'elevata differenziazione dei prodotti tra regioni, attorno alle quali si crearono oltre 200 distretti produttivi. Alla base, dunque, del *Made in Italy* vi era il capitale culturale costituito da lingue, gusto e stili di vita variegati: tutte peculiarità tipiche del cosiddetto *bon vivant*, vale a dire una persona che ama circondarsi dei piccoli e grandi piaceri della vita quotidiana e che ama dividerli in modo autentico e sincero con il resto del mondo. Riprendendo il concetto di gusto secondo il sociologo Pierre Bourdieu (2001:15), il *Made in Italy* si può definire dunque come un "habitus territoriale e storico il cui elemento agglutinante è il gusto".

Il settore più importante del *Made in Italy* è quello dell'abbigliamento. La prima moda italiana riconosciuta a livello internazionale, nota anche come *Italian style*, nasce

negli anni '50 a Firenze in concomitanza del decollo industriale; più precisamente il 12 febbraio 1951 con una sfilata organizzata da Giovanni Battista Giorgini che aveva lo scopo di pubblicizzare la produzione italiana ad un pubblico internazionale che lo stesso Giorgini riuscì a radunare. Egli fonda così il Centro di Firenze per la moda italiana (CFMI), con cui organizzava le sfilate a Palazzo Pitti. Il pubblico delle sfilate apprezzava soprattutto il rapporto qualità-prezzo che convinceva soprattutto gli americani e rappresentava il motivo per cui ebbe la meglio sul *prêt-à-porter de luxe* francese che, a differenza della moda boutique, non era facilmente riproducibile in serie (Bucci et al., 2011). Infatti, la moda boutique italiana si discostava da un approccio meramente artigianale traendo vantaggio dal coinvolgimento dell'industria tessile.

Negli anni '60 a Roma si afferma il ruolo dell'alta moda nel mondo del cinema e per tale ragione la città si sostituisce a Firenze nella posizione di "capitale" della moda. Oltre a queste due città si sviluppano altri due centri fondamentali della moda italiana, ossia Torino e Milano, destinati all'abito di confezione. Infatti, negli stessi anni l'attenzione di molti stilisti converge in particolar modo su Milano che rappresenta il fulcro del boom economico italiano ed è quindi il luogo ideale per sviluppare la cosiddetta *prêt-à-porter*, o "moda pronta", con cui si designa una moda elaborata da progettisti che sviluppano prototipi adatti ad essere realizzati in serie. Alla fine degli anni '70, dunque Milano si afferma come capitale della moda accanto a Parigi, New York e Londra, tanto che molti stilisti vi si trasferiscono, come Armani, Versace, Coveri, Krizia e nel 1978 viene creato il *Modit*, ossia l'ente regolatore delle sfilate (Bucci et al., 2011). Il *prêt-à-porter* milanese pone al centro l'evoluzione dello stilista in imprenditore (ma anche il processo inverso) creando quindi una figura capace di elaborare nuovi modelli sartoriali e di gestire il mercato di riferimento, ne sono promotori Armani, Missoni, Domenico

Dolce e Stefano Gabbana. Denominatore comune del *prêt-à-porter* milanese è il “bello e ben fatto”, ossia prodotti portabili, di alta vestibilità e dallo stile industrializzato. La posizione strategica di Milano contribuisce, in quel periodo, a renderla il principale centro italiano della comunicazione con testate di moda importanti, agenzie pubblicitarie, uffici di relazioni pubbliche e studi televisivi, tanto che si parla per l'appunto di filiera integrata verticalmente, ossia di quel sistema in cui vengono realizzati tutti gli step che partono dall'invenzione di un prodotto, passando per la produzione e, soprattutto, per la comunicazione (attraverso sfilate, pubblicità e altro) fino ad arrivare alla distribuzione. A tal proposito, soprattutto per quanto riguarda il retail, si ha un passaggio da punti vendita indipendenti e frammentati a boutique vere e proprie, talvolta di proprietà dello stilista-imprenditore, dovuto al fatto che il pubblico manifesta sempre di più un interesse per le griffe, consolidando così il valore della marca in modo efficace. Vera espressione dell'identità di marca (*brand identity*) nel mondo del retail di oggi è il *flagship store*: un punto vendita dove design, architettura e ambiente rispecchiano lo stile e i valori del marchio (*brand*) e mirano ad offrire al cliente un'esperienza (*customer experience*) unica e del tutto originale. Si tratta dunque di un punto vendita innovativo e solitamente ubicato in una grande metropoli, capace di catturare l'attenzione di chiunque passi davanti.

Durante il secondo boom economico, quindi attorno agli anni '80, il *Made in Italy* raggiunge il suo splendore, e si trasforma così in un fenomeno di massa. È un periodo caratterizzato da consumi individuali e rapidi come abiti ed accessori, anziché automobili ed elettrodomestici. L'uomo si avvicina al mondo dei consumi che una volta erano prettamente femminili, mentre la donna inizia ad occupare ruoli dirigenziali, e ciò comporta la revisione dei modelli estetici, come nel caso di Armani con la giacca destrutturata. In sintesi, la cultura dell'epoca diventa più individualista e consumistica

dove persino gli oggetti cosiddetti “eterni” come gli orologi, le borse, gli occhiali, si cambiano in base all’umore e all’outfit. Gli stilisti si differenziano gli uni dagli altri per l’originalità nella creazione dei loro prodotti e per il modo con cui li propongono: sfilate, show ed eventi situati in luoghi inusuali.

Gli anni Novanta vedono nascere e affermarsi dei grandi gruppi del lusso che riuniscono diversi marchi sia per diffondere prodotti di alta gamma che per fronteggiare l’internazionalizzazione dei mercati. Tuttavia, lo scandalo di Tangentopoli segna l’inizio di una crisi economica importante, nonché la svalutazione dell’immagine dell’Italia agli occhi del pubblico internazionale. Il *Made in Italy*, dunque, durante questo decennio affronta una fase di declino.

Negli anni 2000 invece il *Made in Italy* viene risollevato grazie all’interesse di mercati emergenti come la Russia e la Cina. Per tale motivo, le aziende pongono maggiormente la loro attenzione alla distribuzione internazionale piuttosto che alla produzione. Inoltre, il compito creativo affidato allo stilista viene sostituito da quello dei *fashion designers* che si rifanno alla moda degli anni ‘50 e ‘60 ed assorbono segnali di mode e tendenze per trasformarli in collezioni. La differenza sostanziale tra le due figure consiste nel fatto che mentre lo stilista è il creatore di un determinato stile, il *fashion designer* è il progettista, cioè rappresenta la mente e le mani di una determinata tendenza di moda e getta le basi, dunque, affinché lo stilista crei poi una collezione. In questi anni, inoltre, il *fast fashion* prende il sopravvento dando alla luce creazioni nuove in tempi brevissimi, insieme ad un tipo di marketing variegato ed innovativo.

Dopo aver analizzato le tappe storiche fondamentali della moda del *Made in Italy*, e aver compreso che esso ha riscosso successo in tutto il mondo, è utile porsi dei quesiti

su quali siano i punti forti che hanno contribuito a creare un'opinione positiva rispetto a questo tema.

1.2 La percezione del brand *Made in Italy* all'estero

Se si pone lo sguardo all'estero la percezione dell'Italia è senza dubbio positiva soprattutto grazie alla elevata considerazione del *Made in Italy*. Lo strumento di valutazione che permette di trarre queste conclusioni è il *Nation Brands Index* (NBI), elaborato da Simon Anholt (2007). Si tratta di un indice basato sulla percezione delle risorse culturali, politiche, commerciali e umane, del potenziale di investimento e dell'attrattiva turistica di Paesi sviluppati e in via di sviluppo (Figura 1) in modo da aiutare governi, organizzazioni ed imprese a comprendere e migliorare l'immagine e la reputazione della propria nazione.

Figura 1: Le sei dimensioni del Nation brand hexagon

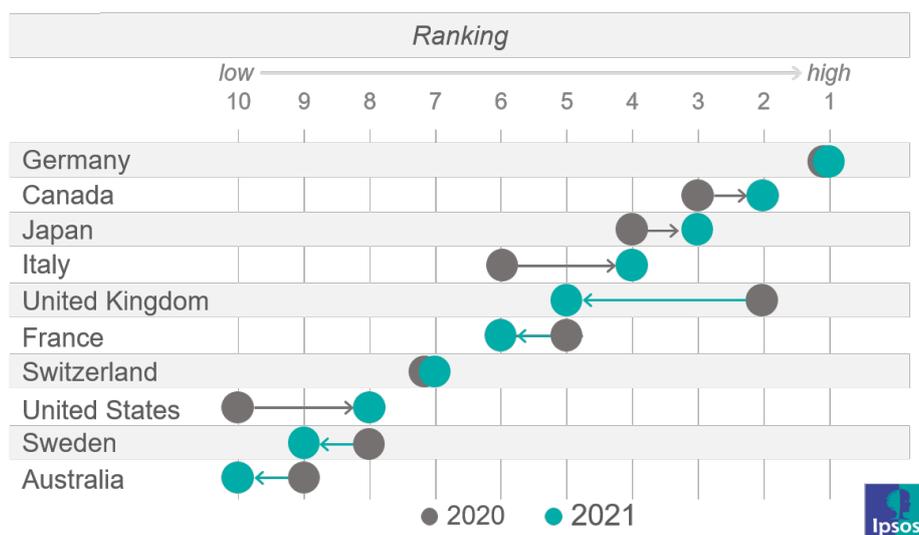


Fonte: Anholt-Ipsos Nation Brands Index, 2021

La ragione per cui è interessante osservare questo indice è che esso tiene conto delle esportazioni di un dato Paese. Nello specifico, questo fattore esamina: la conoscenza del luogo di fabbricazione di un prodotto in relazione alla probabilità che esso venga acquistato o meno (noto come “effetto del Paese d'origine” di cui se ne approfondirà il tema nel secondo capitolo); i punti di forza di un determinato Paese sotto il punto di vista scientifico, tecnologico ed innovativo; e la percezione sulle associazioni tra il Paese e le sue industrie principali.

L’NBI comprende anche una valutazione finanziaria dei brand nazionali. Tutto ciò si traduce in un indice del potere del marchio nazionale, un barometro della preferenza globale. Il numero di paesi valutati è aumentato nel tempo: in origine erano 36 mentre nel 2021 si è arrivati a 60. Nell’ultima valutazione dell’NBI (Figura 2) l’Italia rientra tra le prime dieci nazioni con miglioramenti degni di nota nella classifica generale. Inoltre, l’Italia è passata dalla sesta alla quarta posizione con opinioni positive su cultura, turismo e persone.

Figura 2: Variazioni del ranking secondo l’NBI tra il 2020 e il 2021



Fonte: Anholt-Ipsos Nation Brands Index, 2021

I consumatori stranieri riconoscono cinque qualità ai prodotti italiani ossia: l'estetica, l'artigianalità, la cultura, la qualità relazionale e la varietà. L'estetica riguarda sia le tante bellezze naturali ed artistiche di cui vanta il Belpaese che l'eleganza e il buon gusto presenti nei prodotti italiani. L'artigianalità invece è sinonimo di tradizione e di cura del dettaglio che è presente in tutte e tre le A (abbigliamento, alimentare e arredamento) del *Made in Italy*. Infine, la qualità relazionale è legata ad un contesto storico e culturale talmente profondo e variegato da permettere ai prodotti che lo rappresentano di eccellere sul mercato. In questo contesto, a partire dagli anni Sessanta le piccole e medie imprese (PMI) iniziano a svilupparsi nei cosiddetti "distretti industriali", vale a dire reti circoscritte, ciascuna delle quali portava avanti una propria specializzazione. Di conseguenza, grazie all'elevata concentrazione di tali imprese inizia a svilupparsi una competitività sempre più aspra che condusse ad un continuo perfezionamento dei propri prodotti.

Per cogliere la percezione del *Made in Italy* all'estero si può fare riferimento ad uno studio realizzato nel 2022 da U.S. News Best Countries, BAV group and Wharton University of Pennsylvania, dal titolo *Best Countries* che coinvolge ben 78 nazioni e che entrando nel dettaglio considera le seguenti variabili: attrazione turistica, capacità di adattarsi al cambiamento, influenza culturale, imprenditorialità, patrimonio artistico e storico, potenziale di crescita, accessibilità di mercato, potere, qualità di vita e sostegno a cause sociali (Figura 3). Da queste categorie si evince che l'influenza culturale sia l'aspetto predominante della marca-Italia ed è caratterizzato da due attributi di cui l'Italia vanta il punteggio massimo, ossia il 100%, in *fashionable* e *trendy*. L'Italia, pur piazzandosi al quattordicesimo posto nella classifica mondiale, mostra di saper dialogare

bene con il mondo ma pone alcuni spunti di riflessione su alcuni aspetti: i costi di produzione elevati, l'innovazione e le tecnologie.

Figura 3: Classifica complessiva della marca-Italia



Fonte: U.S.News Best Countries, BAV group and Wharton University of Pennsylvania, 2022

La quattordicesima posizione dell'Italia nella classifica del *Best Countries* è un ottimo segnale per poter approfondire i motivi per cui il *Made in Italy* è così apprezzato. A tal proposito, nel paragrafo seguente verranno introdotti i tratti distintivi di tale settore così come le sue principali difficoltà e le soluzioni adottate dal Governo italiano.

1.3 L'eccellenza del *Made in Italy*

Nel 2021 Confindustria ha presentato l'undicesimo rapporto dal titolo "Esportare la dolce vita", che ha rilevato un'esportazione positiva anche durante la pandemia, sottolineando il fatto che è difficile se non impossibile emulare il nostro stile di vita fatto

di storia, cultura, arte, bellezza e capacità estetica, un insieme di elementi che i consumatori ricercano e vogliono trovare nel bello e ben fatto (BBF) *Made in Italy*. Per bello e ben fatto s'intendono "tutti quei beni che rappresentano l'eccellenza italiana in termini di design, cura, qualità dei materiali e delle lavorazioni. Si tratta di beni finali di consumo che si distribuiscono in tutti i comparti produttivi, ma che trovano la loro massima espressione nelle produzioni più legate al gusto e alla creatività" (Buccellato et al., 2021, p: 10). La formula vincente del BBF, dunque, si basa sulla combinazione di segni distintivi insieme a strategie vincenti, ovvero: la qualità delle materie prime, l'accuratezza delle lavorazioni, il design e la riconoscibilità della manifattura italiana combinate ad una strategia che coniuga utilità, fascino, estetica e funzionalità. Come ha affermato l'ex ministro degli Esteri Luigi Di Maio il BBF è "l'espressione più riconoscibile dell'italianità e del *Made in Italy* e racchiude i tratti più distintivi del nostro patrimonio culturale".

Il BBF va promosso nei mercati con le maggiori potenzialità specifiche per ogni settore, sia con l'ausilio di campagne di comunicazione idonee, che attraverso investimenti nelle manifestazioni internazionali e fiere di settore, che rappresentano un metodo di coinvolgimento del pubblico difficilmente sostituibile con strumenti virtuali. I dati mostrano come l'export del BBF sia un fattore chiave per la ripresa economica segnando nel primo quadrimestre del 2021 un incremento non solo rispetto al 2020 ma anche rispetto al 2019, che oltre ad essere l'ultimo anno prima della pandemia, è stato anche l'anno record dell'export in Italia (Buccellato et al., 2021).

L'Italia si impegna a sostenere le aziende su più fronti. I portali digitali disponibili sono stati riorganizzati (export.it, madeinitaly.gov.it, italygo.it) ed è stata fondata Smart Export, l'accademia digitale per l'internazionalizzazione rivolta a professionisti e ad

imprese con la collaborazione delle più importanti università italiane. Inoltre, lavora a varie campagne di *rebranding* (rivitalizzazione del marchio) del paese cercando di aumentare la visibilità degli eventi a livello internazionale, attuando un approccio di tipo integrato grazie all'operato della rete diplomatico-consolare e degli istituti di cultura.

Il ministero è impegnato anche sul tema della contraffazione. Dato che i prodotti italiani sono tra i più richiesti al mondo, sono anche tra quelli più frequentemente imitati (Buccellato et al., 2021): secondo uno studio OCSE del 2018 il totale dei prodotti italiani contraffatti scambiati a livello mondiale aveva un valore di 32 miliardi di euro, una cifra impressionante se si considera che corrisponde a poco meno della metà del valore del BBF nello stesso anno (86 miliardi). Uno dei fenomeni più preoccupanti è quello dell'*italian sounding* (imitazione del *Made in Italy*), che consiste nell'emulare i prodotti *Made in Italy* attraverso richiami nel logo, nel nome o nel *packaging*. Ingannare i consumatori con prodotti di qualità inferiore agli standard italiani compromette l'immagine del BBF a livello mondiale. Le imprese italiane incontrano difficoltà nella tutela dei loro prodotti sui mercati esteri a causa di un quadro normativo frammentato. Quindi si sta cercando di far diventare le ambasciate del mondo la casa delle imprese italiane, anche col contributo di nuove tecnologie come la blockchain per la tracciabilità di prodotti autentici del *Made in Italy*.

Il valore di mercato del BBF, calcolato come media del triennio 2017-2019 è di 135 miliardi di euro. La gran parte dei BBF si dirigono verso i mercati avanzati che ne assorbono circa 114 miliardi mentre più di 20 miliardi sono assorbiti dai paesi emergenti. Si tratta di una quota ridotta ma che però sia per le tendenze demografiche che per quelle economiche è quella che offre le maggiori possibilità di crescita. I dieci principali mercati di sbocco per il BBF sono riportati in Figura 4.

Figura 4: I dieci principali mercati di sbocco del BBF

			Fattori legati alla domanda: attrattività		Quota mondiale	Quota dell'export italiano
	Var. % import	Var. % quota di mercato import	Valori	Prezzi	1° trim. 2017 - 4° trim. 2019	1° trim. 2017 - 4° trim. 2019
 Stati Uniti	2,6	-1,0	-0,8	-1,4	19,8	15,3
 Germania	4,4	0,8	0,9	0,6	7,3	10,7
 Francia	3,9	0,3	-0,1	0,0	4,7	10,0
 Regno Unito	-0,6	-4,2	-4,0	0,1	5,1	5,9
 Svizzera	7,2	3,6	0,6	4,8	2,4	5,7
 Cina	9,5	5,9	6,6	1,5	4,3	4,7
 Belgio	1,5	-2,1	-1,6	-0,4	3,1	4,5
 Spagna	3,0	-0,6	-0,2	0,4	2,6	3,6
 Giappone	2,8	-0,8	-0,9	-0,5	3,8	3,3
 Hong Kong	-2,7	-6,3	-7,5	1,8	2,6	2,6
					55,6	66,2

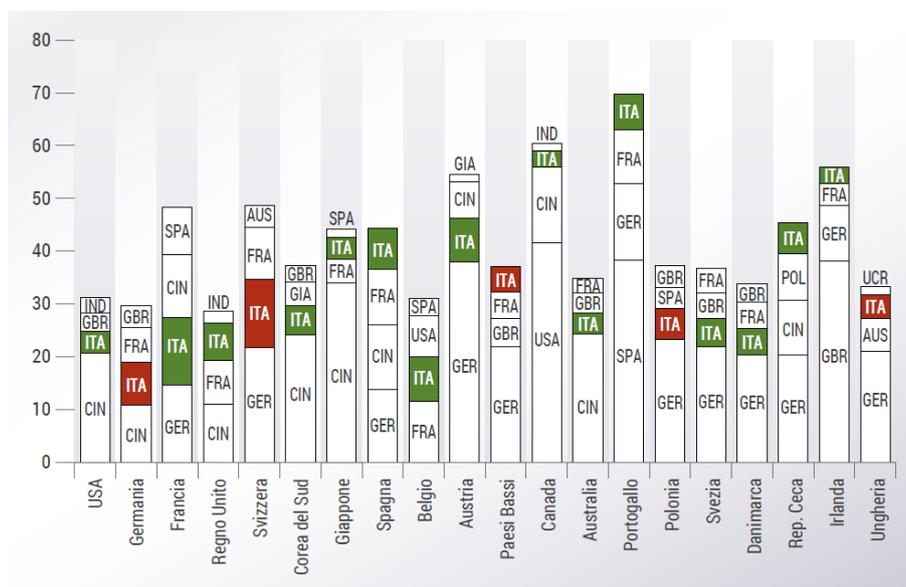
Fonte: Centro Studi Confindustria, 2019

Nella tabella vengono considerati solo quei paesi con caratteristiche simili all'Italia e che esportano prodotti di categorie corrispondenti. La similitudine viene determinata sulla base di sette variabili: il reddito pro capite, i prezzi, il grado di specializzazione, il grado di diversificazione dell'export, la sostituibilità dei beni esportati, le quote di mercato e la distanza geografica (Buccellato et al., 2021).

La posizione dell'Italia rispetto ai suoi principali *competitor* nei mercati emergenti ed avanzati è illustrata rispettivamente in Figura 5 e in Figura 6. Le figure riportano dati relativi alle quote di mercato dell'Italia e dei suoi principali concorrenti rispettivamente nei primi venti paesi avanzati e nei primi venti paesi emergenti, ordinati per potenziale sfruttabile. Il colore verde indica un aumento della quota di mercato dell'Italia nel triennio 2017-2019, mentre il colore rosso indica una diminuzione della stessa.

Da questi dati si osserva che l'Italia ha guadagnato quote di mercato in buona parte dei Paesi avanzati con il maggior potenziale sfruttabile; mentre i risultati nei Paesi emergenti sono più altalenanti. In particolare, in riferimento alla Figura 5 l'Italia si trova a dover competere maggiormente con Paesi avanzati del calibro della Cina, della Gran Bretagna e della Francia.

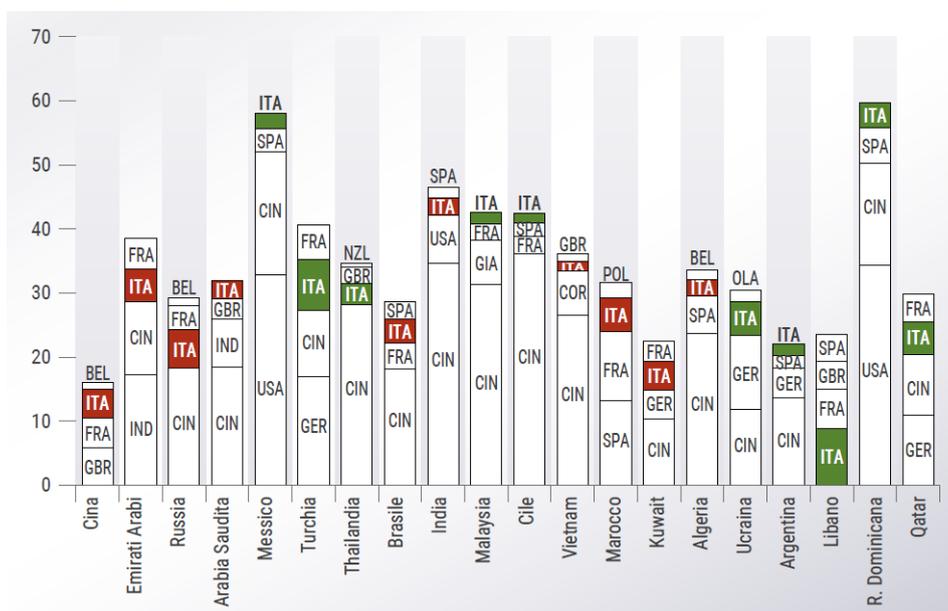
Figura 5: Quote % di mercato sull'import BBF di ciascun paese avanzato per l'Italia e i suoi primi tre concorrenti



Fonte: elaborazioni Centro Studi Confindustria e Fondazione Manlio Masi su dati UN-Comtrade, 2019

Mentre, dalla Figura 6 si evince che l'Italia presenta importanti quote di mercato in Messico, Repubblica Dominicana, Malaysia e Cile, e i suoi principali concorrenti con cui si deve confrontare nell'esportazione del BBF nei Paesi emergenti sono la Cina e la Francia.

Figura 6: Quote % di mercato sull'import BBF di ciascun paese emergente per l'Italia e i suoi primi tre concorrenti



Fonte: elaborazioni Centro Studi Confindustria e Fondazione Manlio Masi su dati UN-Comtrade, 2019

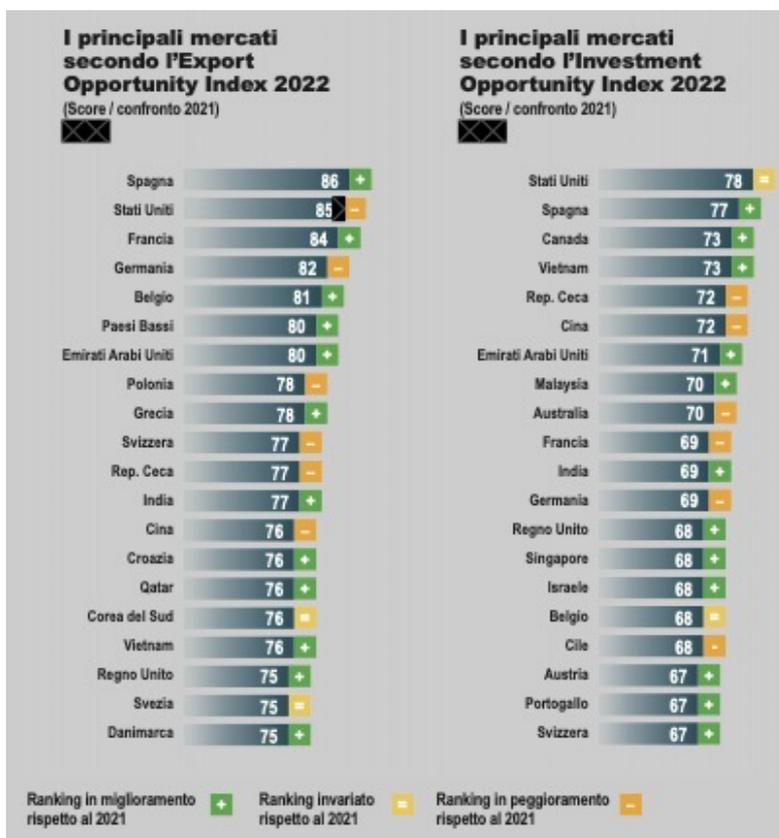
Come riportato precedentemente nella classifica dei dieci principali mercati di sbocco del BBF (Figura 4) la Germania occupa la seconda posizione; perciò, risulta interessante approfondire il rapporto commerciale tra tale Paese e l'Italia, comprendere le sue peculiarità ed infine i motivi che spingono i consumatori tedeschi ad acquistare un prodotto italiano.

1.4 L'export italiano in Germania

Al fine di rendere il più chiaro possibile su quali Paesi è opportuno investire per le imprese italiane la società per azioni SACE, controllata da parte del Ministero dell'economia e delle finanze, ha elaborato due indici: l'*Export Opportunity Index* e l'*Investment Opportunity Index*. Nella Figura 7 vi sono riportati i due indici in riferimento all'anno 2022 confrontato con il 2021. Il primo indica i Paesi in cui le imprese italiane

hanno maggiori opportunità di esportazione, mentre il secondo i Paesi in cui è vantaggioso investire (SACE, 2022). Dai due indici si rileva che la Germania occupa una buona posizione e rappresenta un'ottima opportunità per gli scambi commerciali del Belpaese.

Figura 7: Export Opportunity Index e Investment Opportunity Index



Fonte: SACE, 2022

Questi due indici confermano ciò che è raffigurato per l'appunto nella Figura riportata di seguito (8), la quale presenta una classifica dei principali destinatari delle importazioni italiane. Il Paese che apprezza di più il mercato italiano è la Germania, seguita da Stati Uniti e Francia.

Figura 8: Dati sull'esportazione italiana verso i principali acquirenti

Pos.	Paese	2019		2020		2021		Gen-Ott '21		Gen-Ott '22		Var. % Gen-Ott '21 Gen-Ott '22
		mln euro	peso %	mln euro	peso %	mln euro	peso %	mln euro	peso %	mln euro	peso %	
1	Germania	58.516	12,2	56.085	12,8	67.438	12,9	55.939	13,1	65.285	12,7	16,7
2	Stati Uniti	45.536	9,5	42.433	9,7	49.348	9,5	39.648	9,3	52.837	10,3	33,3
3	Francia	50.561	10,5	45.189	10,3	53.456	10,3	44.185	10,4	52.006	10,1	17,7
4	Spagna	24.520	5,1	20.851	4,8	26.202	5,0	21.452	5,0	26.515	5,1	23,6
5	Svizzera	25.990	5,4	25.211	5,8	27.217	5,2	22.755	5,3	24.827	4,8	9,1
6	Regno Unito	25.233	5,3	22.569	5,2	23.419	4,5	19.370	4,5	22.633	4,4	16,8
7	Belgio	14.257	3,0	14.930	3,4	18.067	3,5	14.850	3,5	19.439	3,8	30,9
8	Polonia	13.544	2,8	13.160	3,0	16.444	3,2	13.658	3,2	16.153	3,1	18,3
9	Paesi Bassi	12.000	2,5	11.404	2,6	15.239	2,9	12.445	2,9	15.362	3,0	23,4
10	Cina	12.969	2,7	12.851	2,9	15.657	3,0	12.784	3,0	13.302	2,6	4,0
11	Austria	10.465	2,2	9.281	2,1	11.599	2,2	9.625	2,3	12.041	2,3	25,1
12	Turchia	8.346	1,7	7.715	1,8	9.523	1,8	7.669	1,8	10.904	2,1	42,2
13	Romania	7.838	1,6	7.015	1,6	8.511	1,6	7.002	1,6	8.187	1,6	16,9
14	Repubblica ceca	6.570	1,4	5.863	1,3	7.273	1,4	6.017	1,4	7.140	1,4	18,7
15	Giappone	7.711	1,6	7.118	1,6	7.550	1,4	6.227	1,5	6.483	1,3	4,1
16	Corea del Sud	4.860	1,0	4.677	1,1	5.273	1,0	4.312	1,0	5.892	1,1	36,6
17	Slovenia	4.707	1,0	3.643	0,8	4.603	0,9	3.774	0,9	5.753	1,1	52,4
18	Grecia	4.680	1,0	4.356	1,0	5.769	1,1	4.679	1,1	5.540	1,1	18,4
19	Svezia	5.039	1,0	4.718	1,1	5.561	1,1	4.608	1,1	5.452	1,1	18,3
20	Ungheria	4.938	1,0	4.447	1,0	5.433	1,0	4.514	1,1	5.412	1,1	19,9
21	Canada	4.495	0,9	4.269	1,0	4.833	0,9	3.928	0,9	5.248	1,0	33,6
22	Emirati Arabi Uniti	4.605	1,0	3.868	0,9	4.815	0,9	3.873	0,9	4.860	0,9	25,5
23	Russia	7.882	1,6	7.076	1,6	7.671	1,5	6.288	1,5	4.848	0,9	-22,9
24	Portogallo	4.403	0,9	3.762	0,9	4.424	0,8	3.644	0,9	4.821	0,9	32,3
25	Messico	3.865	0,8	3.116	0,7	3.856	0,7	3.097	0,7	4.545	0,9	46,7
26	Croazia	3.818	0,8	2.878	0,7	3.675	0,7	2.977	0,7	4.424	0,9	48,6
27	Australia	4.003	0,8	3.688	0,8	4.310	0,8	3.545	0,8	4.301	0,8	21,3
28	Brasile	3.966	0,8	3.623	0,8	4.574	0,9	3.768	0,9	4.196	0,8	11,4
29	India	3.992	0,8	3.028	0,7	3.879	0,7	3.068	0,7	3.878	0,8	26,4
30	Hong Kong	5.751	1,2	4.268	1,0	4.808	0,9	3.975	0,9	3.773	0,7	-5,1

Fonte: elaborazioni Osservatorio Economico su dati Istat, 2022

Italia e Germania sono due paesi geograficamente vicini che condividono un bel po' di storia: essi sono i Paesi fondatori dell'Unione Europea e appartengono sia all'Eurozona che alla NATO. Da un punto di vista economico, la Germania è il primo partner commerciale per il Belpaese, sia come mercato di sbocco dell'export italiano, sia come Paese di provenienza dell'import in Italia. Rispetto alla Germania, l'Italia è il sesto mercato di destinazione dell'export tedesco e il quinto fornitore. Come riportato dai dati ISTAT, “il volume dell’interscambio della Germania con l’Italia nel 2021 è stato pari a circa 142,5 miliardi di euro, di cui 66,90 miliardi di euro in esportazioni e 75,67 miliardi di euro in importazioni. I dati riguardanti il primo semestre del 2022 mostrano un

interscambio con l'Italia di 85,75 miliardi di euro, con un export di 39,53 miliardi di euro e un import di 46,21 miliardi di euro. Questo primo semestre del 2022 mostra una crescita del 23,3% rispetto ai valori raggiunti il primo semestre del 2021" (Sito ufficiale Info Mercati Esteri, 2022). Infatti, nel corso degli ultimi anni si è constatato che le esportazioni italiane nel territorio tedesco sono di anno in anno in aumento (Ambasciata d'Italia – Germania, 2020). Proprio per tal ragione le aziende italiane, dunque, dimostrano interesse nello sviluppare con la Germania affari solidi e duraturi.

L'Italia è un paese particolarmente apprezzato dai consumatori tedeschi, soprattutto per quanto riguarda i principali settori del *Made in Italy*: l'abbigliamento, l'agro-alimentare, il viticolo e l'arredamento. L'idealizzazione dello stile di vita italiano da parte dei tedeschi è fomentata dal bagaglio culturale e dalla bellezza paesaggistica del Belpaese. La posizione della Germania come partner commerciale dell'Italia viene approfondita dall'analisi SWOT elaborata dall'Ambasciata d'Italia tedesca (Figura 9). I punti di forza della Germania sono molteplici: la dimensione del mercato, la vicinanza geografica, e il fatto di appartenere insieme all'Italia all'Eurozona porta ad una semplificazione degli aspetti legali e logistici (Ambasciata d'Italia – Germania, 2020).

Per quanto riguarda il mercato e-commerce B2C la Germania occupa la seconda posizione a livello europeo e la quinta a livello mondiale. Inoltre, è il secondo Paese d'Europa in termini di spesa media online per acquirente, utilizzando come prima scelta piattaforme come il *retailer* americano Amazon, eBay, seguito da numerosi rivenditori locali, quali Otto e Tchibo, Zalando e Cyberport; oppure il sito dell'azienda più specializzato per prodotti di nicchia personalizzabili (Giuffrida et al., 2018). I consumatori tedeschi esigono sempre più di frequente, esperienze di acquisto omnicanale, integrando dunque il canale di vendita fisico con quello online. Per questa strategia è

necessario prestare attenzione alla determinazione del prezzo e al posizionamento del marchio.

Figura 9: Analisi SWOT della Germania come partner commerciale per l'Italia

Punti di forza	Punti di debolezza
<ul style="list-style-type: none"> • Intensità dei legami economici e commerciali con l'Italia • Vicinanza del mercato tedesco in termini logistici • Dimensione del mercato e posizione strategica del Paese in Europa • Forte apprezzamento del "Made in Italy" nel consumatore medio tedesco • Vantaggi del mercato interno europeo e quadro politico, giuridico, economico stabile e affidabile 	<p>Sezione in fase di aggiornamento!</p>
OPPORTUNITA'	MINACCE
<p>Cosa vendere</p> <ul style="list-style-type: none"> • Prodotti delle altre industrie manifatturiere • Macchinari e apparecchiature • Prodotti tessili • Prodotti alimentari • Costruzioni <p>Dove investire</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sanità e assistenza sociale • Autoveicoli, rimorchi e semirimorchi • Energia elettrica, gas, vapore e aria condizionata (anche da fonti rinnovabili) • Attività professionali, scientifiche e tecniche • Computer e prodotti di elettronica e ottica; apparecchi elettromedicali, apparecchi di misurazione e orologi 	<ul style="list-style-type: none"> • In Germania non sussistono rischi politici di rilievo (Rischi politici) • Limiti all'acquisizione straniera di imprese in settori strategici (Rischi operativi) • Strozature delle catene di approvvigionamento a causa della pandemia (Rischi economici)

Fonte: Info Mercati Esteri, Ministero degli affari esteri e della cooperazione internazionale, 2020

Dunque, risulta ottimale combinare i canali commerciali e di comunicazione per poter seguire il maggior numero di clienti nei diversi punti di incontro (*touchpoint*). Il modello “clicca e ritira”, ossia la possibilità di fare l’acquisto online e di ritirare il prodotto presso un luogo fisico, quale un punto vendita, un *locker* posto in un centro commerciale o un parcheggio, in questi ultimi anni sta prendendo il sopravvento. Poiché la Germania possiede un mercato maturo, un elemento di competitività per le aziende italiane può consistere nella rapidità della consegna. I consumatori tedeschi sono abituati ad un livello di servizio molto elevato; quindi, resi, cambi e spedizione di capi di

abbigliamento di più taglie sono all'ordine del giorno. Sia nelle strategie di marketing che nella gestione dei sistemi di pagamento la comunicazione va adeguata al contesto locale.

1.5 Scopi e Obiettivi della Ricerca

Sulla base di quanto detto finora, il presente elaborato si pone come obiettivo principale quello di analizzare il processo di internazionalizzazione delle imprese *Made in Italy* al fine di definirne le principali strategie comunicative nell'ambito del marketing digitale. Entrando nel dettaglio, si è affrontata inizialmente un'analisi teorica del concetto di *Made in Italy*, del processo di internazionalizzazione e delle principali strategie digitali adottate dalle aziende *Made in Italy*. Successivamente è stata condotta un'analisi qualitativa della comunicazione digitale del *brand* Piquadro, facendo riferimento ai tre social network in cui il marchio è maggiormente attivo, ovvero Facebook, Instagram e LinkedIn, al fine di carpire somiglianze e differenze utili per arricchire il dibattito teorico sul tema e fornire degli spunti in termini di strategie di marketing.

Lo scopo della ricerca, dunque, è quello di confrontare le strategie comunicative, tra standardizzazione e adattamento, dei diversi contenuti pubblicati mediante l'analisi sia delle immagini o dei video, che delle didascalie che li accompagnano, al fine di capire con quale intento vengono scelte a seconda dell'obiettivo comunicativo e del mercato in cui operano.

1.6 Struttura della Ricerca

Dopo questa breve introduzione al tema, incentrata sulla presentazione del *Made in Italy*, sulla sua percezione all'estero e su una breve introduzione alle esportazioni

italiane verso il suo principale partner commerciale, la ricerca presenta la seguente struttura:

- La prima parte (capitolo 2) presenta una rassegna letteraria relativa ai diversi concetti presi in considerazione nella ricerca e la definizione del contesto oggetto di analisi;
- La seconda parte (capitolo 3) introduce gli obiettivi dell'indagine in termini di domande, la metodologia di ricerca e gli strumenti utilizzati; presenta inoltre un approfondimento sul *brand* oggetto di analisi e sulle sue principali strategie digitali;
- La terza parte (capitolo 4) riporta una sintesi dell'analisi ponendo a confronto i social network maggiormente utilizzati dal *brand* oggetto di studio, e diverse pubblicazioni che mettono in rilievo gli aspetti più interessanti da un punto di vista grafico e testuale;
- La quarta e ultima parte (capitolo 5) ha l'obiettivo di approfondire i risultati e da essi poter trarre delle conclusioni e delle implicazioni sia teoriche che di marketing.

1.6.1 Sintesi del Capitolo Secondo

Il secondo capitolo presenta cinque temi principali: l'effetto paese d'origine, il processo di internazionalizzazione e la comunicazione digitale. Nella prima parte viene affrontato il tema della percezione del consumatore sulla provenienza di un prodotto *Made in Italy*, e come tale percezione differisca dalla realtà dei fatti.

Il secondo macro-tema riguarda l'intero processo di internazionalizzazione delle imprese italiane, focalizzandosi sulle strategie di esportazione diretta attraverso l'ausilio di tecnologie digitali. Questo tema infatti è strettamente legato con il seguente, ossia la comunicazione digitale e gli approcci utilizzati per entrare in un mercato estero.

1.6.2 Sintesi del Capitolo Terzo

Il terzo capitolo si concentra sulla presentazione degli obiettivi, del caso oggetto di studio e della metodologia di ricerca. In primo luogo, vengono resi noti gli obiettivi della ricerca e definite le domande di ricerca a cui si intende rispondere, per poi passare all'analisi dettagliata del *brand* in esame, e nello specifico delle sue principali strategie digitali. Per raggiungere gli obiettivi di ricerca è stata utilizzata un'analisi comparativa delle pubblicazioni postate su Facebook, Instagram e LinkedIn, al fine di analizzare l'obiettivo comunicativo e il conseguente approccio strategico. Infine, è stata presentata la metodologia di ricerca, soffermandosi brevemente sulla descrizione di ciascun social network in cui il *brand* è maggiormente attivo.

1.6.3 Sintesi del Capitolo Quarto

Nel quarto capitolo vengono presentati i risultati dell'analisi sotto forma di tabelle di confronto. Una prima tabella riporta i dati generali delle tre pagine aziendali sui tre social network (data di creazione del profilo, follower e numero di post pubblicati). Segue una tabella che riporta un'analisi sulla tipologia di pubblicazioni e le interazioni con gli utenti dei due social network maggiormente utilizzati dal *brand* italiano. Per concludere il capitolo, viene riportata una tabella che riporta gli aspetti principali delle pubblicazioni analizzate, quali il contenuto, la lingua, l'obiettivo e la strategia comunicativa.

1.6.4 Sintesi del Capitolo Quinto

Infine, il capitolo conclusivo di questa ricerca illustra in dettaglio i risultati dell'analisi, con particolare riferimento alle strategie comunicative delle imprese italiane, al fine di trarre conclusioni e definire sia le implicazioni teoriche che di

marketing, mettendole in relazione con quanto detto nel Capitolo 2 circa la trattazione teorica dello studio. Infine, vengono presentati i limiti dello studio e vengono forniti suggerimenti per la ricerca futura.

CAPITOLO 2

L'INTERNAZIONALIZZAZIONE DELLE IMPRESE MADE IN ITALY

2.1 Introduzione

Oggi giorno l'italianità di un prodotto viene definita da molteplici fattori: il territorio, la storia socioeconomica, l'arte e la cultura, l'architettura, le tradizioni, la vocazione all'innovazione. Essa è costituita da una serie di associazioni mentali, sensoriali, emotive e razionali quali: la simpatia, l'amicizia, la bellezza, il divertimento, il piacere. Stile, design e rifinitura costituiscono le parole chiave di un prodotto italiano per un campione internazionale, tutte caratteristiche immateriali che però sono in grado di fare la differenza (Ferraresi, 2014). L'*Italian factor* è un concetto che spiega come le aziende italiane possano moltiplicare il loro valore e il loro peso nel mondo, le cui variabili indipendenti sono la bellezza, l'ingegno, il colpo d'occhio, il gusto, il *tailor made* e la tecno-artisticità. Esso si riassume nel conoscere, riconoscere e valorizzare l'italianità, ad esempio nell'integrare l'aspetto artistico con l'innovazione tecnologica, riconoscere la centralità del *design*, reiventarsi in condizioni avverse e adottare un approccio comunicativo creativo e conforme all'*Italian way*.

L'italianità, dunque, si può riassumere attraverso il concetto di “bello, buono e ben fatto” che non a caso corrispondono alle tre principali categorie merceologiche trainanti del *Made in Italy*: l'abbigliamento, l'alimentare e l'arredamento. Perciò un prodotto *Made in Italy* è contraddistinto da qualità quali: l'eccellenza, l'alta specializzazione delle tecniche di produzione e, ultima ma non meno importante, la

passione senza la quale non ci sarebbero qualità ed innovazione, aspetti fondamentali per realizzare un tale prodotto.

Sebbene la produzione italiana ha sempre rappresentato un fattore importante di alta competitività all'estero, con la globalizzazione molte aziende italiane hanno preso la decisione di trasferire all'estero i propri stabilimenti produttivi per via dei bassi costi; e dunque molte aziende hanno iniziato a far percepire ai consumatori altri punti di forza del proprio marchio, come ad esempio l'origine delle materie prime oppure il fatto di aver concepito e ideato un determinato prodotto in Italia, in breve il cosiddetto *designed in Italy* (Ferraresi, 2014). Questo tema verrà approfondito nel paragrafo successivo, soffermandosi sulla percezione di un prodotto circa la sua provenienza, il cosiddetto fenomeno *Contry of Origin*.

2.2 Origine e provenienza: l'effetto *Country of Origin*

Il *Made in Italy* è considerato un vero e proprio marchio avendo anche una legislazione a supporto. Per inquadrare meglio l'argomento è necessario prima definire dei termini di fondamentale importanza. Uno di questi è l'*origine* che definisce l'indicazione del luogo in cui si trova la materia prima (ubicata, nata o allevata/coltivata/pescata). Si contrappone al termine *provenienza* che indica il luogo in cui il prodotto è stato ultimato. Questa distinzione ci permette di classificare già il *Made in Italy* come marchio d'origine, cioè un'indicazione che attribuisce l'origine del bene al nostro paese per consentire al consumatore di effettuare una distinzione tra merci nazionali e merci importate.

Secondo le regole del codice doganale comunitario aggiornato (articolo 36 del Regolamento CE del 23/04/2008, n. 450), un prodotto presenta l'indicazione *Made in*

Italy quando nel nostro paese è avvenuta l'ultima trasformazione o lavorazione sostanziale. Infatti, oggi si distinguono il *Made in Italy* doganale con il 51% della finitura italiana dal "100% *Made in Italy Certificate*", ossia un marchio collettivo istituito dall'Istituto per la tutela dei produttori italiani che distingue un prodotto interamente realizzato in Italia (decreto-legge, 25/09/2009, n. 135). Il prodotto "100% *Made in Italy Certificate*" presuppone vari requisiti come l'intera fabbricazione in Italia, la realizzazione con semilavorati italiani, la costruzione con materiali naturali di qualità e di prima scelta, la progettazione esclusivamente italiana da parte dell'azienda, l'impiego di lavorazioni artigianali tradizionali tipiche italiane. Una volta ottenuta la certificazione il marchio potrà essere utilizzato ed esposto dall'azienda.

Secondo l'articolo 1, comma 4 della legge 8 aprile 2010 n. 55 affinché sia possibile utilizzare il marchio d'origine *Made in Italy* è necessario che almeno due delle fasi di lavorazione previste per il prodotto siano state eseguite nel territorio nazionale, e che sia verificabile la tracciabilità delle fasi rimanenti. Il comma 6 elenca le fasi della lavorazione nel settore della pelletteria: "la concia, il taglio, la preparazione, l'assemblaggio e la rifinitura compiuti nel territorio italiano anche utilizzando pellame grezzo di importazione" (legge 8 aprile 2010, n. 55).

Con il passare del tempo, soprattutto agli occhi del consumatore poco informato, il confine tra origine e provenienza è diventato sempre più labile. Le aziende sono consapevoli degli effetti di questo tipo di informazione sul consumatore grazie agli studi sul *Country of Origin Effect* (COE), un fenomeno estremamente attuale sulla cui definizione esatta non è stato ancora raggiunto un accordo unanime. Tuttavia, una definizione risultata determinante per gli studi in materia è quella di Roth e Romeo (1992): "Il COE è la percezione generale che i consumatori elaborano dei prodotti di un dato paese basandosi

su stereotipi riguardanti la sua produzione e i suoi punti di forza e debolezza di marketing”. Per lo studio di tale fenomeno si possono delineare due filoni: il primo approccio chiamato *single-cue* dal 1965 al 1982 che tiene conto soltanto dell’influenza del paese di provenienza del prodotto sulla scelta del consumatore in fase d’acquisto, mentre il secondo definito *multi-cue* dal 1983 in poi pone in relazione il COE con diverse variabili che possono influire durante la fase di acquisto di un prodotto. Attraverso il primo approccio Schooler (1971) scopre l’esistenza di stereotipi negativi verso prodotti originari di paesi in via di sviluppo. Ciò implica che la tendenza di alcune imprese a suddividere la produzione di un bene tra vari paesi, nonostante permetta di ottenere un abbattimento dei costi, rischia di avere un impatto negativo sulla percezione del prodotto da parte dei consumatori.

Il secondo filone, invece, mette in evidenza il fatto che affinché il COE sia significativo occorre che il consumatore ritenga rilevante l’informazione riguardante l’origine del prodotto rispetto alla propria scelta e che la sua importanza sia tale da suscitare nell’acquirente l’interesse nel ricercare e comparare origini di prodotti alternativi (Usunier, 2002). Questo secondo filone di pensiero, dunque, ridimensiona il COE ma allo stesso tempo offre uno studio più approfondito mettendolo ad esempio in relazione a variabili quali: il comportamento dei consumatori stranieri, fattori demografici e culturali, atteggiamenti patriottici ed etnografici, il coinvolgimento e il rischio percepito in fase di acquisto, l’immagine di un dato paese, il ciclo di vita del prodotto, familiarità del *brand*.

A causa della globalizzazione e della conseguente delocalizzazione produttiva anche il concetto stesso di “origine”, che inizialmente designava il luogo di produzione di un bene, si è evoluto nel tempo. Nebenzahl (1997) individua tre tipologie di COE:

Origin country, per cui i consumatori associano un paese ad un determinato prodotto indipendentemente da dove avvenga l'effettiva produzione dello stesso; *Designed-in country*, per cui il paese associato è quello dove il prodotto è stato progettato; *Made in country*, per cui il bene viene collegato al paese in cui è stato prodotto (riportato anche su apposita etichetta). Nel corso degli anni si è notata una progressiva diminuzione di interesse riguardo alla mera provenienza del prodotto nel processo di valutazione di acquisto dello stesso, prediligendo dunque il conoscere il *designed-in country* o il *made in country*. Sebbene il concetto di COE acquisisca una dimensione multidimensionale, da varie ricerche è emerso che il *country of design* sia l'aspetto più influente nella percezione qualitativa del consumatore (Li et al., 2000). Qualora il luogo di origine del marchio e quello di fabbricazione coincidessero, quest'ultimo risulterebbe un'informazione irrilevante sulla scelta del consumatore. Al contrario, e più precisamente se il prodotto viene realizzato in un luogo considerato peggiore rispetto a quello in cui risiede l'impresa, ne deriva un effetto negativo, talvolta peggiore se l'impresa possiede un valore di marca (*brand equity*) bassa.

Per definire il concetto di origine è stata introdotta in letteratura la teoria della strategia associativa (*association strategy*) che prende in considerazione “le associazioni fatte dai consumatori tra un prodotto, un servizio, un *brand* ed il paese di origine” (Vianelli e Marzano, 2012, p. 16). Secondo questo approccio viene meno l'importanza del luogo di fabbricazione poiché si dà maggiormente peso alla percezione del paese d'origine nella mente del consumatore, il cosiddetto paese di associazione (*country of association*). Tali studiosi, dunque, sostengono che spesso il consumatore non sia conscio della reale provenienza del prodotto e che basi la sua scelta su informazioni derivanti dalla sua esperienza con la marca. È doveroso sottolineare che la percezione non coincide

spesso con la realtà per vari motivi quali, ad esempio, l'ignoranza o lo scarso interesse. Può anche essere intenzione dell'impresa non evidenziare il luogo di fabbricazione dei propri prodotti qualora ritenga che questa possa avere ripercussioni negative sul mercato.

Un altro effetto rilevante negli studi (Albaum e Peterson, 1984; Netemeyer et al., 1991; Sharma, 2011) del COE riguarda la *brand origin confusion* (BOC), ossia la confusione circa l'origine locale o straniera della marca poiché è sempre più frequente che i consumatori dei paesi più sviluppati abbiano la predilezione nello scegliere marche locali piuttosto che straniere, soprattutto nel campo del lusso. Proprio in tal senso il nome della marca (*brand name*) svolge un ruolo fondamentale poiché grazie ad esso l'impresa riesce a rievocare un'origine locale o straniera, traendo vantaggio nei casi in cui il BOC è elevato. A partire dal BOC è stato sviluppato più di recente il concetto di cultura d'origine della marca (*culture of brand origin*, COBO), che influenza la percezione dei consumatori facendo leva sui fattori linguistici e culturali associati al *brand*. La linguistica svolge un ruolo fondamentale nella creazione del nome di una marca e richiede una profonda conoscenza della fonologia, della semantica, della morfologia e degli studi fonosimbolici. In alcuni casi si arriva ad emulare le connotazioni di una certa lingua, ad esempio per Nespresso dei gusti di caffè potrebbero essere Finezzo, Volluto, Vivalto, Livanto, termini che mentre per i parlanti italiani non avrebbero senso, per gli stranieri avrebbero la giusta dose di suono italiano. Un effetto di fondamentale importanza del COO è il concetto di immagine del Paese del prodotto (*product-country image*, PCI) definito da due livelli d'immagine del paese: il primo livello è racchiuso nel concetto di immagine complessiva del Paese (*overall country image*) basata su indicatori economici, sociali, politici e tecnologici, mentre il secondo livello invece deriva da connessioni mentali tra la categoria merceologica del prodotto e il relativo paese (Thanasuta et al.,

2009). Nel complesso la PCI può conferire al prodotto una reputazione positiva, che rappresenta un importante vantaggio competitivo per l'impresa. Ad esempio, l'immagine della pasta italiana è migliore dell'immagine generale del paese e allo stesso tempo il consumatore percepisce una coerenza tra il paese e la categoria merceologica in questione.

Dopo aver delineato le nozioni di base del fenomeno sulla percezione di un determinato prodotto, ai fini della ricerca, è utile approfondire uno dei fattori principali che portano ad aumentare l'attrattività dei prodotti *Made in Italy* agli occhi del consumatore straniero, vale a dire l'evoluzione dell'artigianato, i suoi distretti, nello specifico soffermandosi su uno dei suoi principali settori trainanti, ossia quello della pelletteria.

2.3 L'evoluzione della figura dell'artigiano italiano

L'artigianato approda circa tremila anni fa nella penisola italiana con la civiltà della bellezza, ossia la civiltà etrusca (Benini, 2018). Le attività principali erano il commercio e l'artigianato, gli etruschi, infatti, erano abili nell'industria tessile con un'attenzione particolare all'uso dei colori, alla realizzazione di sandali con la punta all'insù, al ricamo a filo d'oro, alla creazione di gioielli utilizzati sia negli abiti che nelle acconciature di uomini e donne. Lo stile italiano, dunque, si basa prima di tutto sullo stile etrusco fatto di eleganza ma anche su altri stili come quello della civiltà romana, celebre per gli abiti delle matrone che consistevano in una combinazione di scialli, mantelle, tuniche, vesti, sottovesti, sciarpe e nastri per capelli, abbelliti da gioielli preziosi.

Un periodo di fondamentale importanza per la figura dell'artigiano è l'Età dei comuni in cui il concetto di lavoro cambia radicalmente: dalla figura dell'*homo faber* che

rappresenta un esecutore privo di responsabilità; infatti, il termine *labor* designa un lavoro generalmente di tipo servile quindi meccanico e alienante, si passa progressivamente all'*homo agens* che lavora consapevolmente e la sua *opera* non è altro che un atto creativo che gli porta benessere e autorealizzazione. Per quanto riguarda il settore dell'abbigliamento, le principali innovazioni riguardano l'invenzione dei pantaloni e quella dei bottoni, un componente fondamentale per gli abiti. Soltanto verso la fine del Rinascimento si avrà una distinzione netta tra abito maschile e femminile, lasciando così da parte la tipica tunica medievale indossata sia da uomini che da donne.

Durante il Rinascimento l'attività manifatturiera italiana inizia ad essere regolamentata da varie norme che tutelavano nello specifico la qualità dei prodotti. In Italia sorgono le corporazioni che difendevano gli interessi delle categorie produttive e tutelavano la qualità del prodotto con vere e propri protocolli di produzione. Tuttavia, vennero approvate delle norme severe con l'obiettivo che le corporazioni non bloccassero il mercato e l'accesso alle professioni. Durante una passeggiata tra le botteghe milanesi un signore esordisce così in suo racconto di inizio Cinquecento: "Chi faceva una cosa e chi un'altra, tal che chi intrava in quella buttega vedendo un travaglio di tante persone credo che gli paresse così come pareva a me di intrare in un inferno, anzi al contrario in un paradiso, dove era uno specchio in cui risplendeva tutta la bellezza dell'ingegno, il poter dell'arte ed io tal cosa consideravo mentre che stavo in Milano con grandissimo mio piacere" (Benini, 2018, p. 1907). Si tratta della Milano degli Sforza che era diventata il maggiore centro economico e produttivo italiano ed europeo. La produzione italiana dell'epoca si afferma nei mercati europei facendo leva sulla qualità del disegno e dei materiali utilizzati.

Un'altra tappa fondamentale risale al XIX secolo, in cui l'equilibrio dell'artigianato europeo viene scosso da due fattori principali: la Rivoluzione industriale e il nuovo modello economico-culturale angloamericano. Conseguenza fondamentale di questi due avvenimenti è il passaggio da uno stile di tipo sartoriale ad uno più pratico e uniforme: l'avvento della produzione in serie conduce ad un generale disinteresse verso la personalizzazione dell'abbigliamento, la cui caratteristica di punta diventa l'utilità, a discapito dell'estetica e della qualità del materiale. Oramai non si parla più di stile bensì ci si ritrova davanti ad un'assenza di esso, in particolare modo gli uomini iniziano a vestirsi tutti indistintamente con tre pezzi: il pantalone, la giacca e il gilet. Uno studioso dell'epoca, John Carl Flügel, infatti scrive nella sua opera intitolata *Psicologia dell'abbigliamento* “l'uomo abbandonò la pretesa di essere bello e si preoccupò unicamente di essere pratico” (Benini, 2018, p. 2431).

La società postmoderna in cui viviamo riprende la specificità della cura artigianale tipica del periodo preindustriale e la integra con i nuovi media ed approcci comunicativi. Il patrimonio del *Made in Italy* è costituito dalla capacità di saper fare che si è accumulata nei secoli grazie a distretti di piccole e medie imprese (PMI) che oggi rappresentano più del 90% delle imprese italiane (Benini, 2018). Si tratta di sistemi locali produttivi accumulati, a seconda del *genius loci*, da un mestiere peculiare della zona e tramandato di padre in figlio per tante generazioni, le quali sono sempre state in grado di metterci della propria creatività ed innovazione difendendo a spada tratta la propria “bottega”. Tra i settori più importanti si ricordano quello della moda, della ceramica, calzaturiero, enogastronomico e meccanico. Tutte queste specificità trovano un'origine comune nell'artigianalità, che non a caso, deriva dal termine indoeuropeo “ars” che significa “benfatto”, e di cui l'Italia è la portavoce in Occidente. Alberto Cavalli nel saggio “Il

valore del mestiere” definisce l’artigianalità in modo molto chiaro ed esaustivo: “L’artigianalità è il dialogo costante tra la materia e l’azione, tra il progetto e la sua perfetta traduzione in un prodotto eccellente” (Benini, 2018, p. 5446). *L’homo faber*, infatti, mette la sua creatività in tutte le fasi del lavoro: dalla progettazione fino all’estetica del prodotto, cercando di ascoltare ed interpretare le necessità del cliente. Da questo tipo di arte, dunque, scaturiscono due tipi di relazione: la prima si instaura con l’altro, in questo caso il cliente sia conterraneo che straniero; mentre la seconda con la natura, la materia e le conoscenze. Grazie al confronto con quest’ultima è possibile comprendere i limiti della materia e le soluzioni adottate dall’artigiano, talvolta riponendo l’attenzione su diverse facoltà innate dell’uomo, tra cui l’immaginazione, la capacità di riparare e di improvvisare.

Secondo l’economista Stefano Micelli (2011) il fattore principali che ha contribuito alla competitività del *Made in Italy* nel contesto internazionale sono i saperi taciti del saper fare artigianale. Sebbene la globalizzazione abbia portato le imprese italiane a doversi confrontare con avversari sempre più dinamici e al passo con i tempi, essi hanno saputo mantenere il legame con la qualità del prodotto italiano, che si traduce in cura dei dettagli, profonda conoscenza delle materie prime e delle tecniche produttive. Inoltre, Micelli sostiene che gli artigiani sono portatori di innovazione, nonostante a volte la loro professione venga denominata in altri a seconda del settore in cui operano. Ne è esempio il settore della moda, dove l’artigiano si chiama modellista ed è colui che fa da tramite tra il designer e la produzione. Tale figura traduce il disegno del designer su carta in un prototipo tridimensionale che costituisce la bozza per il reparto produttivo, cercando di coniugare la creatività del progetto con gli aspetti pratici della produzione.

Nella società contemporanea, dopo la crisi innescata dalla pandemia, si ha avuto modo di riflettere a lungo e in profondità sul valore del lavoro (Fondazione Giorgio Cini, 2022). Ne è la prova il fenomeno della *Great Resignation* che ha toccato gran parte dei Paesi avanzati: licenziamenti di massa per cercare un lavoro più significativo e meno standardizzato. Proprio per questo il lavoro artigiano rappresenta la soluzione all'alienazione, poiché presuppone ascolto ed empatia, conoscenza approfondita dei processi produttivi, dei materiali, degli strumenti tradizionali ma anche di quelli innovativi grazie ai quali l'*homo faber* è in grado di stare al passo con i tempi per una società inclusiva e sostenibile.

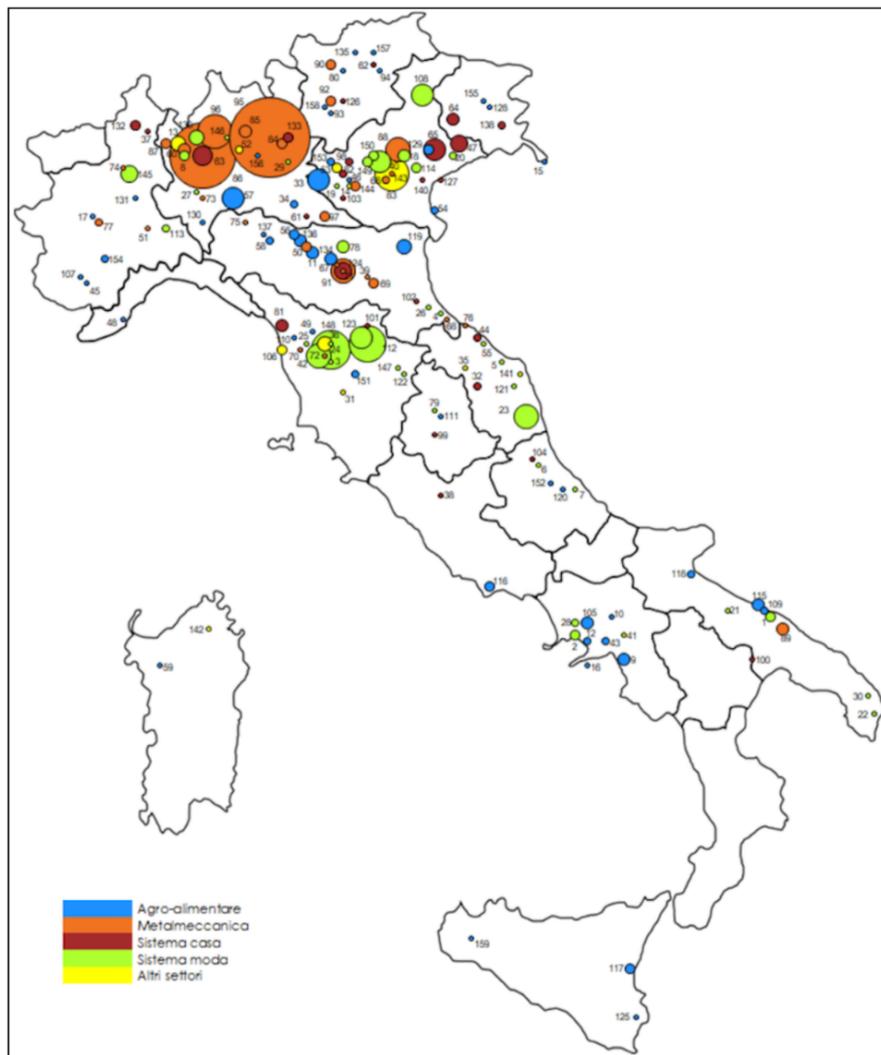
In sintesi, le varie professioni artigianali appena descritte si sono mantenute nei secoli e hanno portato alla creazione di zone industrializzate altamente specializzate, che prendono il nome di distretto industriale. Nel paragrafo seguente, dunque, verranno analizzate le peculiarità di tale fenomeno con una particolare attenzione sul distretto della pelletteria.

2.3.1 I distretti italiani e la pelletteria

Come è stato introdotto nel primo capitolo, il *Made in Italy* si basa su un patrimonio millenario di capacità e saper fare di veri e propri distretti. Il concetto di distretto industriale si è sviluppato in Italia negli anni Settanta (Becattini, 1979) e designa un sistema produttivo costituito da piccole e medie imprese manifatturiere indipendenti, ognuna delle quali è specializzata in una singola filiera industriale. Generalmente le imprese di un distretto sono dunque concentrate in un determinato territorio e sono accomunate dalla stessa esperienza storica, sociale, economica e culturale (Pellegrini, 2001). Questa rappresenta una delle peculiarità del modello di sviluppo dell'economia

italiana, e ad oggi si possono contare 159 distretti (Intesa San Paolo, 2021). Tra i principali si ricordano quelli del settore della moda, della meccanica, dell'agro-alimentare e dell'arredamento. Da come si può notare nella Figura 10, i distretti italiani, secondo i dati aggiornati al 2021, si concentrano maggiormente nel nord-centro Italia, in particolare si evince che la densità maggiore di tali distretti sia collocata nella regione Veneto, Lombardia, Toscana ed Emilia-Romagna.

Figura 10: Distretti industriali del Made in Italy



Fonte: Intesa Sanpaolo, 2021

Nello specifico, il settore della moda e quello della metalmeccanica costituiscono i settori principali rispettivamente della regione Toscana e della Lombardia. Ai fini di questa ricerca è utile approfondire il settore della moda.

Con questo settore si intende tutto il mondo che ruota intorno all'abbigliamento come la pelletteria, gli accessori e gli occhiali. Oggi ci sono tantissime professioni legate a questo settore come il fashion designer, il direttore creativo, il sarto, il modellista, il cappellaio, il conciatore e il montatore degli occhiali. I distretti della moda sono presenti in modo omogeneo in quasi tutte le regioni del nord Italia, in Toscana e nelle Marche, in particolare, quelli principali nel campo dell'abbigliamento sono quello barese, napoletano, toscano, romagnolo, marchigiano, abruzzese e infine gallaterese. Questa industria è legata a sua volta ai distretti che producono le materie prime ovvero il settore tessile che porta avanti la tradizionale lavorazione della lana ricavata dalla pecora, di cui la città di Lucca ne è la capitale occidentale; e quello conciario che verrà approfondito successivamente nel presente paragrafo. Accanto al mondo dell'abbigliamento, il settore degli accessori ricopre un ruolo fondamentale, esso è costituito da gioielli, occhiali e dalla pelletteria. L'oreficeria e la gioielleria italiane coniugano al meglio la creatività artigianale e quella artistica, anche se da millenni competono con la Cina e l'India. Oggi si contano circa diecimila aziende orafe i cui distretti più importanti sono quello di Vicenza, Arezzo e Valenza (Alessandria).

Infine, l'industria conciaria rappresenta un altro distretto fondamentale del sistema moda italiano poiché essa ha diversi mercati di sbocco, tra cui i calzaturifici (39,9%) e la pelletteria (26,2%). Per concia s'intende quel processo di lavorazione del pellame che ha lo scopo di trasformare la pelle putrescibile dell'animale in un materiale

imputrescibile, il cuoio che risulta essere resistente, igienico e traspirante. Una delle conciatore più conosciute al mondo è quella vegetale, la tecnica più antica e con minor impatto ambientale rispetto alla ben più diffusa conciatore al cromo, su cui ha l'ulteriore vantaggio di essere tollerata da persone con allergie ai metalli pesanti. Le pelli prodotte in Italia godono di un'eccellenza tale che vengono esportate in tutto il mondo e la loro lavorazione riguarda principalmente pelli bovine (80% del totale) e ovicaprine (20%) (Napolitano, 2017). Nonostante generalmente si pensi il contrario, l'industria conciaria italiana si è sempre impegnata per integrare gli standard di ecosostenibilità con la filiera produttiva adottando un modello circolare: il prodotto grezzo può essere recuperato da scarti di macellazione, mentre gli avanzi della lavorazione conciaria possono essere riutilizzati attraverso scomposizione chimica e diventare così concime per piante (Napolitano, 2017). In Italia questa specializzazione è costituita da tre distretti: Arzignano (Vicenza), Solofra (Avellino) e Santa Croce sull'Arno (Pisa), la quale produce il 35% delle pelli italiane (Cianfanelli et al., 2018).

Il primo mercato di sbocco dei distretti conciari è quello calzaturiero, portavoce di un'arte risalente all'epoca romana, che oggi è presente in ben 13 distretti, di cui la zona della Riviera del Brenta (Padova) e della provincia di Fermo sono i principali esponenti.

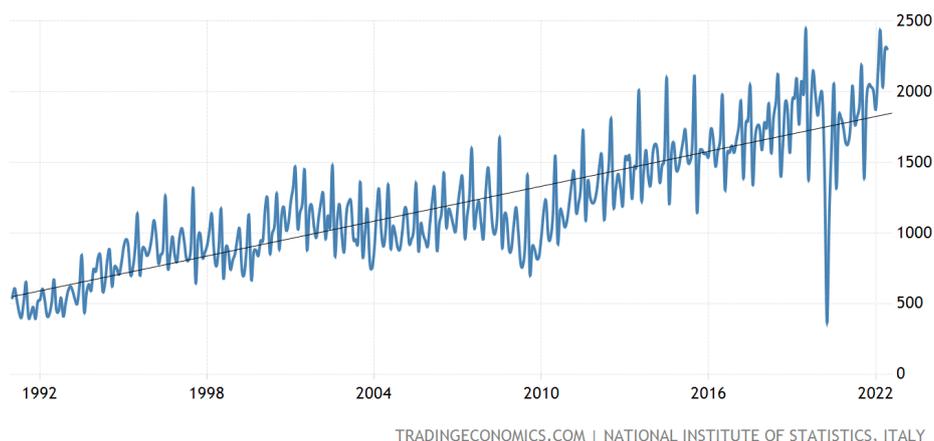
Il secondo ma non ultimo per importanza è la pelletteria, un mestiere risalente al Medioevo e che oggi è particolarmente rigoglioso in Toscana e in parte della Lombardia. Dunque, si può affermare che la Toscana sia il punto di riferimento di tale settore, in particolar modo due zone: la prima va da Firenze a Pistoia mentre la seconda da Pisa ad Arezzo (Cianfanelli et al., 2018). Questo mestiere trae origine dalla città di Firenze, la quale nel corso dei secoli ha creato dei veri e propri quartieri specializzati nella produzione di scarpe e borse. Questo fenomeno ha portato a svilupparsi in tutta la regione,

verso la quale molte aziende di moda trasferiscono le loro filiere produttive di pelletteria. Questo è dovuto al fatto che i distretti toscani hanno saputo integrare l'alta specializzazione del saper fare con diverse innovazioni tecnologiche che permettono sia un'ampia flessibilità creativa che produttiva. Un altro elemento rilevante è costituito dalla gestione e riorganizzazione della filiera: le piccole e medie imprese vengono acquisite sempre più frequentemente da gruppi internazionali, che investono in tale settore tant'è che si parla di "artigianato industriale", caratterizzato dal costante valore del prodotto e dei suoi processi manifatturieri e dal cambiamento della gestione aziendale da conduzione familiare a modello innovativo e manageriale (Cianfanelli et al., 2018).

Ad oggi il settore della pelletteria conta 32.800 addetti e circa 4.550 imprese attive nel territorio italiano, ed offre prodotti come borse, cartelle, la piccola pelletteria costituita da portafogli, portacarte, portachiavi, cinture, portamonete pochette; ed infine la valigeria. Tale settore rappresenta un buono sbocco sia per lo shopping turistico effettuato dai consumatori stranieri principalmente nei negozi monomarca ubicati in luoghi di grandi visibilità come i centri storici, i centri commerciali di media-grande portata o gli aeroporti-stazioni; che per l'esportazione (Sito ufficiale Italian Trade Agency). A tal proposito nella Figura 11 è riportato l'andamento nel tempo dell'export italiano del settore della pelletteria in milioni di euro. Si può osservare come dal 1992 ad oggi la tendenza sia positiva e che il crollo più grave sia avvenuto nel 2020 con l'inizio della Pandemia, che ha influito negativamente sugli scambi commerciali in generale. Secondo un'analisi condotta dal Centro di Confindustria Moda, ai dati aggiornati ai primi sei mesi del 2022, i principali mercati di sbocco europei risultano essere due: la Francia e la Germania, che insieme superano di gran lunga i dati pre-pandemici sia in valore che in quantità (Sito ufficiale Assopellettieri). Mentre per quanto riguarda gli sbocchi di mercato

internazionale, gli USA, la Svizzera e la Corea del Sud rappresentano i paesi maggiormente interessati al settore della pelletteria italiana; mentre l'export in Russia ed Ucraina è drasticamente crollato in seguito alla guerra russo-ucraina.

Figura 11: Export italiano nel settore della pelletteria



Fonte: Trading economics, National Institute of statistics, 2022

Da tre anni l'associazione degli Assopellettieri promuove insieme al comune di Firenze, un convegno intitolato gli Stati generali della pelletteria italiana, che ha l'intento di far incontrare imprese ed istituzioni per confrontarsi sui punti di forza e di debolezza del settore relativamente all'anno precedente, e sulla ricerca di strategie innovative future (Sito ufficiale Assopellettieri). Per quanto riguarda quest'ultimo aspetto i partecipanti alla Conferenza si sono prefissati di porre la loro attenzione per l'anno corrente su diverse aree. Le imprese si sono poste principalmente due obiettivi: quello di valorizzare il concetto di bello dei loro prodotti attraverso un efficace storytelling e di far aumentare la percezione di sostenibilità del settore evidenziando la circolarità del materiale. Al Governo, invece, è stato richiesto di favorire il mantenimento delle piccole e medie imprese in momenti di difficoltà, incentivando l'aiuto degli Istituti di credito.

Inoltre, si è discusso sulle sfide per la competitività delle pelletteria ed è emerso che dei punti cardine sono la trasparenza, la trasformazione digitale e l'innovazione tecnologica a supporto della internazionalizzazione.

Riassumendo dunque, nel corso degli ultimi anni, a causa della globalizzazione e della competizione internazionale, i distretti industriali si sono evoluti rispetto al passato. Sebbene le sfide principali affrontate siano state la forte concorrenza da parte di paesi che vantano costi del lavoro più bassi e l'acquisizione di competenze tipiche della produzione *Made in Italy*, le piccole e medie imprese hanno saputo internazionalizzarsi, combinando in modo efficace i vantaggi della produzione internazionale con la tradizione del saper fare (Chiarvesio et al., 2013). Le imprese, infine, hanno saputo introdurre altre peculiarità di tipo immateriale come la ricerca e il design, e il marketing che comprende sia la comunicazione che la distribuzione. Nei seguenti paragrafi, dunque, vengono trattati sia il processo di internazionalizzazione, che le innovazioni nel campo della comunicazione digitale.

2.4 Il processo di internazionalizzazione

L'internazionalizzazione è un processo attraverso il quale un'impresa si impegna progressivamente in operazioni internazionali che comprendono la strategia, la struttura e le risorse (Salihin et al., 2019). Consiste in ogni tipo di attività economica con l'estero ed è orientata ad implementare strategie a lungo termine basate su condizioni più favorevoli di tipo economico, amministrativo, geografico e sociopolitico (Spivakovky et al., 2018).

Storicamente l'internazionalizzazione ha attraversato vari stadi nel corso dei secoli, di cui l'ultimo corrisponde all'ultima globalizzazione, periodo in cui, per molte

imprese, il mondo diventa un singolo mercato a causa del rafforzamento delle reciproche dipendenze e influenze tra gli Stati. Fino a pochi decenni fa l'internazionalizzazione era considerato un lusso per poche imprese che si occupavano prevalentemente di merci "globali" come quello dell'automazione, degli alimenti e del petrolio. Al giorno d'oggi, invece, l'approccio delle imprese ai mercati internazionali avviene sempre più precocemente grazie allo sviluppo di apposite competenze tecnologiche e di marketing.

Secondo gli studi di Vernon (1979) le imprese, dopo una prima fase di export, passano all'effettuare gradualmente investimenti all'estero, in primo luogo, per avvicinarsi geograficamente al mercato di destinazione e, successivamente, per abbattere i costi. Riscontro pratico di queste teorie si può avere osservando l'elevato numero di imprese che hanno trasferito in paesi in via di sviluppo i propri centri produttivi. Questo tipo di comportamento, tuttavia, risulta inefficace nei casi in cui il prodotto abbia un ciclo di vita molto breve o un costo di trasporto elevato, oppure per il settore dei beni di lusso dove il paese di origine è un fattore determinante.

Vi sono quattro categorie di imprese internazionalizzate, classificate in base al livello di internazionalizzazione dell'impresa stessa, ovvero il livello di partecipazione dell'azienda in diverse reti di produzione, e del mercato in cui opera (Figura 12). Le prime due categorie presentano un basso grado di internazionalizzazione di mercato, ovvero si sviluppano in un contesto caratterizzato da poche relazioni reciproche tra le reti nazionali (Hollensen, 2004). La prima si chiama "early starters" e designa quelle reti in cui non vi è alcun tipo di legame tra aziende, concorrenti e clienti e quindi si avvicinano per la prima volta all'internazionalizzazione; al contrario, le "lonely international" hanno già esperienza in materia di internazionalizzazione ma operano in una rete scarsamente globalizzata. Viceversa, un alto grado di internazionalizzazione di mercato significa che

in una rete globale vi sono molti legami forti tra i diversi rapporti nazionali nella rete di produzione globale. Ne sono un esempio i “late starters” che operano nel mercato nazionale ma si confrontano con clienti, fornitori e concorrenti internazionali; ed infine gli international “among others” che presentano un mercato con imprese altamente internazionalizzate.

Figura 12: Tipologie di internazionalizzazione

Degree of internationalization of the company	High	Lonely international	International among others
	Low	Early starters	Late starters
		Low	High
		Degree of internationalization of the market	

Fonte: Johanson e Mattsson, 1988

In sintesi, dunque, in un mercato ancora acerbo, le imprese che si avvicinano all'internazionalizzazione sono le “early starters”, mentre quelle con un grado elevato di internazionalizzazione sono dette “lonely international”. Viceversa, in un mercato già ben sviluppato, vi sono le imprese “late starters” e le “international among others” i cui competitor sono di portata internazionale (Spivakovskyy et al., 2018).

La buona riuscita del processo di internazionalizzazione dipende da tre fattori: (1) la scelta del mercato più idoneo in cui inserirsi, (2) la strategia d'ingresso e (3) la capacità di adattare il prodotto al mercato di riferimento (Salvatore, 2015). Affinché un'azienda possa entrare in un mercato estero, il primo passo che le spetta è l'analisi del mercato (1),

classificabile in tre tipologie: i mercati maturi corrispondono ai cosiddetti Paesi emergenti (USA, Europa Occidentale e il Giappone), i mercati emergenti (America Latina, gran parte del continente asiatico) e i mercati in via di sviluppo (Africa e sud-est asiatico). In secondo luogo, bisogna tenere in considerazione una serie di fattori intrinseci dell'azienda, quali la vicinanza geografica e culturale al mercato d'interesse, il livello di rischio da punto di vista economico e politico e infine il grado di capacità di adattamento del proprio prodotto alla legislazione locale. Risulta, dunque, necessario che l'impresa tenga conto di una serie di variabili, dette "incontrollabili", su cui l'azienda non ha modo di intervenire ma deve limitarsi ad una valutazione di rischi e benefici per quel mercato ed eventualmente adattarsi alle sue condizioni. Queste variabili sono caratteristiche intrinseche del Paese come la cultura, le tradizioni, il sistema politico, legislativo e burocratico, lo sviluppo del Paese e la specifica concorrenza che opera in quel mercato.

Dopo aver trovato il mercato opportuno per internazionalizzarsi, l'impresa deve concentrarsi sulla giusta modalità d'ingresso (2). Le strategie utili a tale scopo sono classificate in tre categorie: le strategie di esportazione, quelle di produzione e quelle di proprietà (Tabella 1).

Tabella 1: Strategie di ingresso nei mercati esteri

Strategie di esportazione	Strategie di produzione	Strategie di proprietà
Esportazione diretta	<i>Licensing</i>	Filiale
Esportazione indiretta	Contratti di assemblaggio	<i>Joint venture</i>
<i>Franchising</i>	Contratti di produzione	Acquisizione

Fonte: Salvatore, 2015

La prima modalità consiste nell'esportare un prodotto in modo diretto adottando le cosiddette strategie basate sull'uso di Internet (*internet-based strategies*) come l'e-commerce, oppure in modo indiretto grazie all'aiuto di un distributore locale che funge da intermediario (Pascucci e Temperini, 2017). Queste strategie rappresentano una forma rapida d'ingresso utilizzata in particolar modo dalle piccole e medie imprese. Nel caso delle imprese che adottano un approccio diretto con l'ausilio di Internet, i vantaggi sono molteplici, tra essi si ricordano: la capacità di offrire prodotti e servizi tramite il sito web, la fidelizzazione della clientela attraverso l'utilizzo dei social media, l'efficienza delle transazioni e infine la capacità di sapersi innovare costantemente e rapidamente seguendo i ritmi serrati del mercato presente nel web (Lanza, 2017). Tuttavia, comportano una serie di rischi legati alla tecnologia, alla logistica e alle competenze necessarie per potere utilizzare tali piattaforme digitali. Al contrario, un tipo di esportazione indiretta presuppone l'introduzione della figura dell'intermediario che funge da distributore locale. Questa modalità, perciò, rappresenta un fattore attrattivo per le piccole imprese che non possiedono sufficienti risorse in termini economici e tecnici; tuttavia, non mancano i rischi legati alla tassazione, alla necessità di periodiche licenze di importazione e alle leggi che pongono limiti al volume di import da Paesi esteri (Ciappei e Sani, 2006). Una terza alternativa per l'esportazione è rappresentata dal *franchising*, che consiste nel vendere ad un partner estero (*franchisee*) un insieme di prodotti e servizi, incluso il diritto di utilizzo del marchio. Questa opzione è adeguata a quelle imprese che non hanno sufficienti risorse economiche per affrontare da sole l'espansione in un mercato estero ma sono dotate di un marchio che gode già di forte credibilità. Il rischio principale del *franchising* è che l'utilizzo del marchio da parte di enti esterni può nuocere alla reputazione dello stesso.

La seconda modalità riguarda le strategie di produzione, che si possono classificare in tre gruppi: la licenza, i contratti di assemblaggio e quelli di produzione. Attraverso la licenza (*licensing*), l'impresa può concedere ad un ente locale il diritto di produrre e distribuire i propri prodotti all'estero (Wild e Wild, 2016). Si tratta solitamente di un'azienda che non possiede né risorse né competenze per poter entrare in un mercato estero; dunque, può stipulare un accordo garantendo al partner locale il diritto di riprodurre determinati suoi prodotti e di distribuirli in tale mercato, a compenso di una percentuale sul volume di produzione. Questa strategia rappresenta un alto rischio sia in termini di controllo sulla qualità del prodotto che di dipendenza dal partner commerciale. Strategie alternative e meno rischiose sono i contratti di assemblaggio e di produzione, con cui il partner si occupa soltanto dell'assemblaggio del prodotto, le cui materie prime vengono fornite direttamente dalla casa madre; oppure dell'intera produzione comprese le materie prime (Salvatore, 2015).

La terza modalità consiste nell'investimento diretto all'estero in varie forme: la principale è l'apertura di una filiale commerciale oppure di produzione, la cui fattibilità dipende dalle opinioni in materia dei governi locali e dalle conseguenti legislazioni (Grönroos, 1999). In alcuni casi, il paese di destinazione consente la costruzione di una filiale ma non il possesso esclusivo, nel qual caso si può optare per una *joint venture* con un'impresa locale, con cui vengono garantite al partner locale nuove opportunità di crescita, e al tempo stesso all'impresa internazionalizzata di conoscere meglio il know-how locale. Questa modalità presenta più rischi che vantaggi in quanto è difficile conciliare due stili diversi di fare business e delineare i confini dei diversi compiti. Un'ultima via è rappresentata dall'acquisizione di risorse già esistenti, che possono godere di un marchio già noto all'interno del mercato locale. In questo contesto si parla

di delocalizzazione che consiste nel trasferire in parte l'impresa all'estero, il più delle volte l'attività produttiva, per mezzo di investimenti diretti esteri (IDE). Questa modalità comporta vari vantaggi: i costi di produzione più bassi, i vantaggi fiscali e quelli di approvvigionamento di materie prime, i costi di trasporto, i vantaggi di acquisizione di brevetti, tecnologie e conoscenze, la liberalizzazione degli scambi commerciali e degli investimenti.

L'ultimo aspetto che deve considerare un'impresa è quella di comprendere se risulta utile adattare i prodotti al mercato in cui intende internazionalizzarsi (3). Esso può essere di due tipi: mandatorio o di tipo culturale. L'adattamento mandatorio si traduce nel modificare e quindi adattare il *packaging* e le informazioni in esso descritte, la lingua e leggi del mercato di riferimento ed infine i materiali consentiti nel mercato locale (Salvatore, 2015). Tale approccio coinvolge in particolar modo le imprese della pelletteria che devono adeguarsi alle leggi locali riguardanti l'utilizzo dei materiali consentiti. Viceversa, l'adattamento culturale non dipende dalla leggi locali, bensì dagli elementi culturali del Paese di riferimento, come ad esempio il colore e la forma di un prodotto. Ciononostante, l'impresa dovrebbe comunque mantenere dei punti cardine per quanto riguarda la propria identità sia nel territorio nazionale che internazionale, quindi perseguendo un approccio globale, ma allo stesso dovrebbe riuscire ad osservare attentamente e a comprendere il mercato verso il quale intende internazionalizzarsi; questo concetto viene definito "glocalizzazione".

Oggi l'esportazione diretta e in particolar modo la vendita online tramite l'utilizzo dell'e-commerce e dei social media risulta essere la strategia più utilizzata dalle PMI. Internet permette alle imprese sia di abbattere ogni tipo di barriera geografica e culturale, sia di raccogliere dati sui propri clienti per un'offerta sempre più personalizzata grazie

all'ausilio del proprio sito web e degli altri canali social che ritiene più idonei al tipo di mercato perseguito. Per tale ragione è utile approfondire il settore della comunicazione aziendale, ossia il modo con cui l'azienda comunica con i propri consumatori, in particolar attraverso gli strumenti digitali. Di seguito, verranno analizzate le strategie principali di cui si serve un'azienda per entrare e quindi mettersi in comunicazione con il mercato estero in cui intende internazionalizzarsi.

2.5. La comunicazione digitale

A partire dagli anni Novanta, parallelamente alla globalizzazione, le imprese italiane si confrontano con il successo di Internet che, oltre ad essere un canale rilevante, ha permesso di ridefinire il concetto di comunicazione, trasformandola da unidirezionale in simmetrica ed interattiva. In questo modo le imprese conoscono meglio il consumatore e gli propongono contenuti personalizzati in base alle sue preferenze e ai suoi bisogni. Il consumatore, oltre che ad interfacciarsi con le imprese, grazie al web riesce a mettersi in contatto con altri consumatori che hanno acquistato un determinato prodotto. Dunque, la comunicazione avviene tra pari, di cui la maggior parte delle volte ci si fida di più (Bettiol et al., 2022). In questo modo, il digitale e la conseguente trasformazione della società in tutte le sue sfaccettature hanno portato a ridefinire gradualmente il concetto di negozio. Sia in Italia che nel resto del mondo, il negozio fisico funge da centro servizi e centro esperienziale. Per quanto riguarda la prima funzione, nel negozio è possibile recuperare un prodotto prenotato online, oppure effettuare un reso, trasformando il negozio stesso in vetrina logistica. La seconda funzione implica che recarsi in un negozio significhi spendere del proprio tempo per divertirsi, e affinché ciò accada, le aziende hanno dovuto pensare ad un riadattamento architettonico degli spazi stessi. Il digitale, infatti, è diventato

parte integrante dell'attività di impresa a tal punto che, mentre una volta lo sviluppo di un sito web poteva essere affrontato in maniera superficiale (rivolgendosi ad esempio a parenti o amici), al giorno d'oggi è necessario rivolgersi ad esperti del settore per ottenere un risultato che fornisca un vantaggio competitivo. Sebbene l'e-commerce sia sicuramente il mercato del futuro non si può pensare di approcciarsi ad esso soltanto aprendo uno *shop online* e mettendo i prodotti in esposizione, ma occorre collaborare con piattaforme che già godono di elevata visibilità, come ad esempio Amazon e di servirsi di social media che vanno a fungere da supporto al canale principale.

2.5.1 I protagonisti del digitale: i social network

Nell'anno 2020, durante la Pandemia si è calcolato che gli utenti internet sono circa 5 milioni, mentre quella dei social media hanno raggiunto la quota di 4 miliardi su una popolazione mondiale di circa 8 miliardi (Bucellato et al. 2021). Da ciò si comprende l'importanza del digitale nella vita quotidiana di ognuno, il che ha portato le aziende ad esservi presenti e a voler sfruttare tutte le loro potenzialità in un'ottica integrata (Intesa SpA, 2018). Oggi, dunque, l'omnicanalità è una priorità di molte imprese e significa saper integrare il mondo fisico con i canali digitali, mantenendo coerenza nei loro messaggi. Oltre all'e-commerce che funge da vetrina virtuale principale e luogo in cui si effettua la vera transazione, i social network rappresentano il loro supporto in termini di maggiore interazione con il cliente.

Prima di proseguire è utile fare una distinzione: il termine social media racchiude all'interno cinque categorie in base all'obiettivo di marketing e al segmento di mercato che si vuole raggiungere: blog, progetti collaborativi, le comunità per la condivisione di contenuti multimediali, i social network e i mondi virtuali per relazionarsi e giocare

(Pascucci e Temperini, 2017). Ai fini di questa ricerca risulta utile approfondire la categoria dei social network. Essi sono contraddistinti da facilità e rapidità di utilizzo, e rappresentano uno strumento per l'impresa per comunicare direttamente con gli utenti, fidelizzarli e sviluppare la notorietà del proprio *brand*. Ciò si traduce dunque nella possibilità di creare legami duraturi e diretti con i propri clienti attraverso una tipologia di comunicazione trasparente ed autentica. Per raggiungere tale scopo le imprese, dunque, creano un proprio profilo nel quale possono rendere noti i valori del brand, informare i propri clienti sulle novità di nuove collezioni o di nuove aperture di negozi fisici, creare eventi virtuali o promuovere iniziative sociali in cui sono impegnate. Questo tipo di comunicazione, dunque, arriva direttamente al potenziale consumatore senza l'ausilio di intermediario e ciò contribuisce ad aumentare la fedeltà nei confronti del *brand* e a farlo percepire innovativo. Inoltre, l'impresa può attrarre i consumatori con esperienze interattive come l'uso di dirette, sondaggi e di contest per aumentare il coinvolgimento degli utenti, comunicare con successo raggiungendo un numero elevato di persone grazie a condivisioni, click e commenti ed infine aumentare il suo potenziale "virale" (Bruno, 2018).

Un altro fattore da non sottovalutare è la possibilità di un'impresa di poter comunicare grazie al proprio profilo con tutto il mondo. Ad oggi il social più diffuso è Facebook ma in alcuni Stati come Cina, Russia e Giappone gli utenti preferiscono social locali come, ad esempio, nel caso russo con il social VKontakte. Ciò rappresenta un ostacolo poiché, anche se le distanze geografiche e temporali vengono abbattute da Internet, quelle di tipo culturale non possono essere ridotte o annullate dai social network. Quest'ultimo tema verrà approfondito dal punto di vista linguistico nel paragrafo 2.6.

2.5.2 Le tecnologie della customer experience

Le aziende si impegnano sempre di più ad innovarsi nel campo della comunicazione digitale, soprattutto a seguito delle limitazioni sulla mobilità imposte dalla Pandemia. Gli imprenditori italiani hanno perciò accelerato notevolmente i processi di digitalizzazione, focalizzandosi sull'utilizzo dell'e-commerce per esportare i propri prodotti. In tal senso un ruolo importante è stato svolto dall'Agenzia per la promozione all'estero e l'Internazionalizzazione delle imprese italiane (ICE), che ha permesso di sviluppare la distribuzione di prodotti italiani nel mondo attraverso l'acquisizione di spazi dedicati sulle più importanti piattaforme marketplace del mondo, come Alibaba e Amazon.

La comunicazione digitale si avvale delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione (ICT) che hanno permesso alle PMI di posizionarsi a livello competitivo su scala globale e hanno permesso di condividere conoscenze e competenze locali al resto del mondo. L'approccio delle PMI nei confronti dell'ICT è stato graduale e le tecnologie inizialmente scelte furono l'e-mail e i siti web dove la comunicazione era informale e l'interazione facile. Oggi, invece, le imprese si servono sempre più frequentemente delle tecnologie avanzate di marketing che mirano ad emulare le capacità dei marketers, di cui si ricordano le principali: l'intelligenza artificiale (AI), l'elaborazione del linguaggio naturale (NLP), i sensori, la robotica, la realtà aumentata (AR), la realtà virtuale (VR) e l'*Internet of Things* (IoT) e la *blockchain*. Questo tipo di marketing corrisponde ad un tipo di società che Kotler chiama società 5.0 (*phidigital*), ossia una società centrata sull'essere umano ma che contempera lo sviluppo economico con la risoluzione di problemi sociali grazie ad un sistema che integra profondamente lo spazio fisico e quello digitale (Kotler et al., 2021). Gli strumenti utilizzati perciò riescono a migliorare l'attività di marketing umana

per creare, comunicare, fornire e migliorare il valore lungo il percorso del cliente, ma non ancora a sostituirla del tutto. A tal proposito si parla di *customer experience* che viene definita dal Vicepresidente del Retail Manufacturing e Financial Insight di IDC Ivano Ortis come “il nuovo baricentro del business” (Bruno, 2018, p. 94), quindi come l’intero ciclo esperienziale del consumatore con il *brand* in tutti i suoi diversi *touchpoint* (ad esempio il servizio cliente, la pubblicità, la *brand reputation*, il processo di vendita, l’equità del prezzo e la distribuzione del prodotto; Bruno, 2018). Essa pone al centro il cliente che deve essere soddisfatto sia nell’esperienza di acquisto ma anche nel rapporto commerciale con la marca. Grazie allo sviluppo dei canali digitali è auspicabile che ogni impresa ottimizzi la *customer experience* per soddisfare il cliente in ogni momento poiché egli, dopo un’esperienza poco soddisfacente con il *brand*, può rappresentare la perdita di più clienti perché condividerebbe la sua esperienza negativa con altri consumatori sia *vis-à-vis* che nei canali digitali. L’obiettivo, quindi, è quello di fornire al cliente la migliore esperienza possibile. Ogni consumatore desidera un diverso livello di controllo sulla scelta del prodotto e sulla selezione del *touchpoint*. Dovrebbe trattarsi dunque di un processo di co-creazione tra imprese e clienti nella *customer experience* complessiva, che aumenta il senso di padronanza da parte del consumatore. I consumatori devono essere convinti che la digitalizzazione non elimini le relazioni sociali ma fornisca una piattaforma per costruire una connessione più intima tra loro e le loro comunità.

L’intelligenza artificiale (AI) consente di raccogliere i dati relativi ai clienti dai database, dalle transazioni effettuate nel tempo, dai social media e da altro ancora. Con i dati, i motori di intelligenza artificiale creano modelli di profilazione e algoritmi predittivi che consentono alle aziende di avere una comprensione più approfondita dei comportamenti passati e dei futuri consumatori. L’AI può rappresentare anche un

vantaggio per la customizzazione e la personalizzazione; tuttavia, alcuni temono che questa tecnologia possa invadere la propria *privacy*. Allo stesso tempo i consumatori però si aspettano che le imprese li comprendano e che offrano loro esperienze personalizzate, cosa molto difficile su grande scala. L'AI esalta ogni *touchpoint* lungo il *customer journey*: consente un *targeting* più intelligente in modo tale da mostrare le offerte giuste al momento giusto e ai giusti clienti. Inoltre, le aziende possono fornire contenuti su misura e interagire in modo più intimo con i clienti. Inoltre, l'utilizzo dell'AI per la personalizzazione migliora la *customer satisfaction* e *customer loyalty* ed aumenta l'accettazione della condivisione dei dati da parte dei clienti. Una delle applicazioni più popolari sono i *chatbot* del servizio clienti; diverse aziende utilizzano anche robot o altri mezzi automatizzati per sostituire il personale in prima linea. La stampa 3D e la robotica digitale garantiscono una maggiore flessibilità e potenzialità di personalizzazione dei prodotti coinvolgendo maggiormente i clienti. Relativamente ai sensori e l'IoT, essi permettono di miscelare il marketing digitale al negozio fisico. Ad esempio, un negozio di trucchi e prodotti per il corpo, attraverso l'utilizzo della realtà aumentata permette ai clienti di simulare l'utilizzo del prodotto prima di acquistarlo. Inoltre, aumentano il potenziale di connettività e forniscono un supporto informativo a tutte le aree aziendali (Kotler, 2021).

Riassumendo dunque, le tecnologie rendono possibile un approccio personalizzato alla soluzione dei problemi, consentendo al contempo una customizzazione opzionale. La pandemia ha creato le condizioni affinché si sviluppasse questo tipo di marketing in quanto ha costretto le imprese ad investire nella digitalizzazione. La velocità di sviluppo del mercato negli ultimi anni rende difficile per le imprese mantenere un vantaggio competitivo su lunghi periodi. È necessario un

continuo adattamento allo sviluppo tecnologico, e uno dei modi più efficaci per approcciarsi al mercato internazionale è quello di approcciarsi al *digital export*, vale a dire servirsi dell'e-commerce per raggiungere i mercati internazionali. Le tecnologie digitali rappresentano un modo poco costoso per raccogliere, diffondere e personalizzare i messaggi promozionali direttamente ai clienti; ed è proprio per questo che un ruolo fondamentale nel guidare la trasformazione digitale (Elia et al., 2021). Il raggiungimento dell'internazionalizzazione attraverso il *digital export* non dipende dal numero di risorse dell'azienda, bensì dallo sviluppo delle tecnologie digitali dell'industria 4.0 e la gestione delle stesse tramite manager dedicati all'e-commerce piuttosto che un export manager tradizionale.

Date le premesse della comunicazione digitale, è rilevante analizzare le strategie comunicative che vengono adottate dalle imprese dopo aver scelto di utilizzare gli strumenti innovativi digitali, quali l'e-commerce e i social media. Di seguito, dunque, verrà approfondito il tema della comunicazione aziendale nel momento in cui si vuole internazionalizzare in un mercato estero.

2.5.3 Strategie di comunicazione aziendale

Dopo aver individuato il mercato di riferimento e aver individuato i canali maggiormente utilizzati da tale mercato, è necessario analizzare e comprendere la modalità con cui penetrare nel mercato. Come accennato precedentemente Internet ha permesso di vivere in un mondo interconnesso, in cui oggi è possibile acquistare qualsiasi prodotto da casa. Il potenziale consumatore di un'impresa presente nelle piattaforme digitali, dunque, è qualsiasi persona che utilizzi Internet. Questa fenomeno di globalizzazione ha portato le aziende ad una scelta fra internazionalizzazione e

localizzazione (Regina, 2016). Per internazionalizzazione s'intende la scelta dell'azienda che prevede l'utilizzo degli stessi prodotti e le stesse scelte di comunicazione, dando un'accezione globale al proprio marketing. Viceversa, la localizzazione consiste nell'adattare sia i prodotti che le strategie di marketing. In termini di marketing queste due strategie prendono il nome di standardizzazione e adattamento (Franz, 2017). I fattori principali che contribuiscono a scegliere tra standardizzazione e adattamento sono: la tipologia di prodotto, la tipologia di prodotto, l'organizzazione aziendale e l'ambiente di mercato. La prima consiste nel conferire un'immagine coerente ai mercati di riferimento, offrendo la stessa tipologia di prodotti e lo stesso tipo di comunicazione semplice e di facile comprensione per tutti i mercati a cui si rivolge. Al contrario, la seconda prevede la modifica e dunque l'adattamento ai diversi paesi con cui si relazione, sia apportando modifiche in parte o in toto ai prodotti dell'azienda che al tipo di comunicazione, ossia al tipo di messaggi e alla lingua. Esiste inoltre un terzo modello più recente chiamato glocalizzazione e che, da come conferisce il termine, costituisce una soluzione intermedia tra i due approcci principali.

2.5.3.1 Standardizzazione

Il termine "standardizzazione" viene introdotto per la prima volta nel 1983 da Levitt, il quale parla di global marketing nell'articolo "The Globalization of Markets", anticipando una futura convergenza di tutte le culture verso un'unica cultura globale data da somiglianze sempre maggiori tra i popoli così come nei loro bisogni e desideri. La standardizzazione viene chiamata anche *global advertising* o *international advertising*, e consiste nell'offrire lo stesso tipo di comunicazione ai diversi mercati in cui opera (Kotler et al., 2019). Infatti, questa modalità offre diversi vantaggi, tra cui quello di contenere i

costi, il tempo e coordinare la comunicazione d'impresa a livello globale fornendo quindi al consumatore una *brand image* più coerente a livello mondiale, in grado di distinguersi dalla concorrenza. Tuttavia, non mancano gli svantaggi dato che la standardizzazione porta ad ignorare le differenze linguistiche, culturali, demografiche ed economiche dei mercati nazionali. Da un punto di vista linguistico ciò si traduce in un linguaggio standard, ossia privo di giochi di parole tipici della cultura di un determinato Paese e nell'adozione della lingua inglese, considerata la lingua "franca" per eccellenza per la comunicazione internazionale. Solitamente la lingua inglese risulta essere quella prescelta quando due comunicanti parlano due lingue diverse (Capestro et al., 2017). A tal proposito, nel contesto italiano, soprattutto nell'ambito della moda, le imprese italiane scelgono l'inglese per i nomi di marca, negli slogan e nei social network. Tuttavia, tale aspetto rappresenta un ostacolo per quei Paesi, i cui mercati prediligono utilizzare la proprio la lingua per il commercio, ad esempio nel caso della Russia.

Inoltre, da un punto di vista visivo come, ad esempio, nelle immagini che pubblica un'azienda abitualmente nei social network, vengono eliminati tutti quei riferimenti culturali portavoce di un dato Paese, prediligendo dunque un tipo atmosfera dal respiro globale. Un'altra peculiarità di questo approccio è quello di conferire un messaggio unico che venga ugualmente compreso in tutti i Paesi e le culture, ma questo può generare dei potenziali fraintendimenti o addirittura un impatto negativo dovuto al mancato rispetto dei valori culturali da parte del mercato di destinazione.

Infine, si può affermare che questo tipo di strategia ha una visione orientata al prodotto (*product-oriented*), secondo la quale i bisogni dell'azienda la conducono ad imporsi come una marca globale al fine di ridurre i costi di produzione, marketing, ricerca e sviluppo.

2.5.3.2 *Adattamento*

L'adattamento è una strategia comunicativa, trattata per la prima volta dal professore olandese Hofstede, che mira ad offrire un tipo di immagini e di linguaggio più vicine al mercato in cui operano le imprese e conformi alla sua cultura e alle caratteristiche dei media, utilizzando per questo la lingua del paese destinatario della comunicazione. Questa strategia di localizzazione si applica a tutti i processi del marketing (Framson, 2011). Le imprese sono obbligate ad intraprendere questa strategia nel momento in cui comprendono, dopo un'approfondita analisi, che devono apportare delle modifiche in materia di comunicazione. Le imprese, dunque, devono sviluppare la propria capacità di adattamento tenendo conto delle differenze linguistiche e culturali. Affinché una strategia di social media marketing risulti efficace a livello internazionale, l'azienda deve saper gestire i vari social network dei vari Paesi a cui si rivolge, tenendo conto di differenze linguistiche, culturali e comportamentali. Inoltre, poiché solitamente le aziende possiedono un unico profilo in ciascun social dovrebbero creare degli altri profili in riferimento al mercato in cui si l'azienda intende internazionalizzarsi (Franz, 2017). A tal proposito Facebook rappresenta un'eccezione poiché un brand ha la facoltà di creare più pagine con lingue diverse, grazie all'opzione "cambia paese".

Secondo tale approccio il ruolo del traduttore risulta essere estremamente rilevante: egli, infatti, oltre a dover tradurre il sito e-commerce e le pubblicazioni dei social network, deve prendere in considerazione diversi aspetti, tra cui quello linguistico, socioculturale e quello politico-giuridico. In un'epoca globalizzata come quella di oggi, il traduttore si è trasformato in localizzatore, una figura altamente specializzata che si specializza nel settore in cui opera ed un esperto di comunicazione interculturale che padroneggia i codici culturali a scopo commerciale.

In conclusione, questo approccio persegue una visione orientata al mercato (*market-oriented*), ponendo dunque l'attenzione prima di tutto sul mercato, comprendone le peculiarità linguistiche e culturali grazie ad un'analisi approfondita del Paese d'interesse.

2.5.3.3 Glocalizzazione

A fronte di vantaggi e svantaggi delle due strategie presentate, molte imprese scelgono di intraprendere una via di mezzo tra la standardizzazione e l'adattamento, chiamata glocalizzazione (Buzzel, 1968). Essa si basa sul motto del “*think global, act local*” e mira ad accentrare le attività di marketing strategico, permettendo però di adeguare i programmi in materia di marketing operativo alle unità decentrate (Kotler et al., 2019). Poiché la standardizzazione e l'adattamento costituiscono due poli opposti, la glocalizzazione rappresenta una soluzione intermedia tra la visione orientata al prodotto e a quella del mercato. Nel marketing tale strategia si traduce nell'adottare da parte dell'azienda un approccio globale e nel sapersi adattare i prodotti o il proprio modo di comunicare secondo i gusti e le esigenze del mercato di riferimento.

CAPITOLO 3

METODOLOGIA DI RICERCA

3.1 Obiettivi di ricerca

Sulla base della crescente importanza della comunicazione digitale, soprattutto per le aziende con un target internazionale, e dello stile comunicativo che assume sempre più un valore strategico che le imprese potrebbero utilizzare per raggiungere e influenzare il proprio target, il presente lavoro ha come obiettivo principale quello di analizzare le strategie comunicative dei marchi *Made in Italy* del settore moda per verificare come queste si collegano alle strategie di internazionalizzazione, se vi è un standardizzazione o un adattamento della comunicazione in base al paese di destinazione. A tal proposito, nel presente lavoro è stato preso in considerazione il *brand* Piquadro con un focus sul mercato tedesco, che risulta essere uno dei principali partner commerciali dell'Italia. Per raggiungere gli obiettivi di ricerca, è stata condotta un'analisi di tipo qualitativo della comunicazione digitale dell'azienda, con particolare riferimento ai propri canali social maggiormente utilizzati, con lo scopo di valutare differenze e similitudini strategiche operate nei diversi Paesi di mercato, utili per arricchire il dibattito teorico sul tema e fornire degli spunti in termini di strategie di marketing. La ricerca punta al confronto delle strategie comunicative, tra standardizzazione e adattamento, dei diversi contenuti pubblicati per capire con quale intento vengono scelte a seconda dell'obiettivo comunicativo e del mercato in cui operano. A tal proposito, il presente lavoro mira a rispondere alle seguenti principali domande di ricerca:

RQ1: Quale strategia comunicativa, tra standardizzazione e adattamento, adottano le imprese del settore moda del Made in Italy, nel momento in cui si vogliono internazionalizzare?

RQ2: Come si approccia un brand del settore moda del Made in Italy che mira ad internazionalizzarsi nel mercato tedesco?

3.2 Il caso Piquadro

3.2.1 La storia

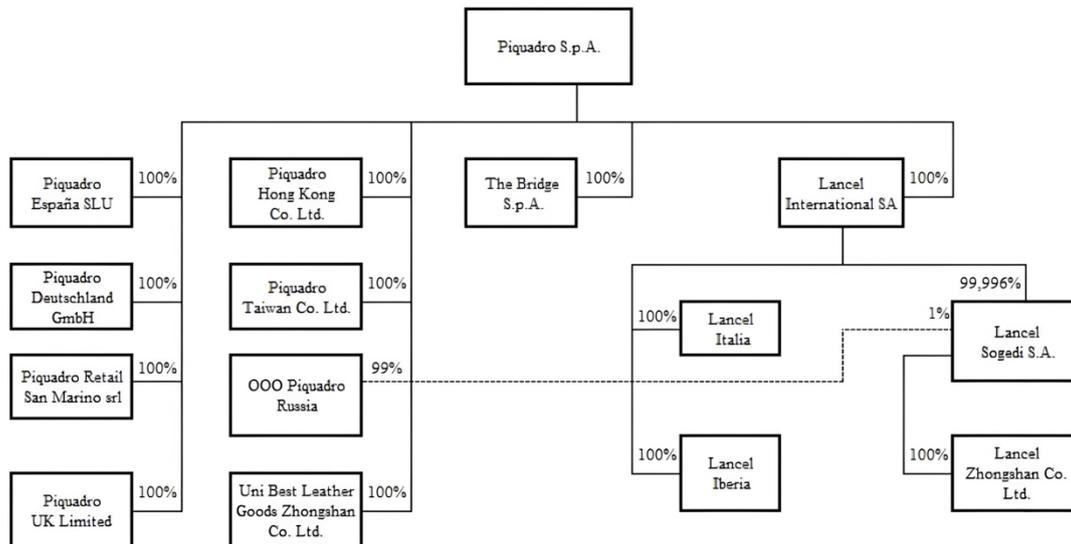
Piquadro Design Factory S.r.l. nasce nel 1987 a Riola di Vergato (Bologna) da un'idea di Marco Palmieri, all'epoca studente di ingegneria. Il *brand name* ha origine dall'iniziale del cognome del fondatore moltiplicata per l'iniziale di "pelletteria", il settore merceologico di riferimento; da cui deriva p^2 . Si sviluppa come piccola azienda a conduzione familiare, specializzata nella produzione di articoli per conto delle più grandi aziende italiane di pelletteria di lusso. Nel 1998 viene fondato il marchio Piquadro e la Società si fa strada nel mercato attraverso la combinazione di pelletteria di alta qualità con particolari innovazioni tecnologiche. Nel 2005 diventa una Società per Azioni e cambia il proprio nome in Piquadro S.p.A. La prima boutique monomarca viene inaugurata a Milano in via della Spiga nel 2000 e successivamente, nel 2002, viene aperta la prima boutique in franchising a Roma (Sito ufficiale Piquadro). Per quanto riguarda gli aspetti produttivi, la Società opera esclusivamente in Italia fino al 2003, anno in cui la produzione viene in parte trasferita in Cina Meridionale attraverso l'istituzione di una *partnership* con una società locale. Lo scopo di tale scelta è quello di contenere i costi, mantenendo però intatte le caratteristiche principali del *design* e del *management* italiano.

Nel 2004, Piquadro intraprende un processo di internazionalizzazione attraverso importanti investimenti e l'apertura di nuovi punti vendita all'estero, a partire da quelli di Mosca e Barcellona, mentre prosegue la diffusione del marchio in Italia. Seguono le aperture di punti vendita nelle note città di Shanghai, Hong Kong e Pechino. Nel 2006 viene aperta la nuova sede progettata dall'architetto Karim Azzabi a Silla di Gaggio Montano dove vengono gestiti i processi di ricerca, sviluppo e logistica. Soltanto un anno dopo la Società viene quotata sulla Borsa Italiana di Milano nel segmento *Expandi*.

A partire dal 2016 la Società decide di espandersi acquisendo nel dicembre 2016 lo storico *brand* fiorentino *The Bridge* e nel giugno 2018 *Lancel International S.A.* dal Gruppo svizzero *Richemont*. Il primo *brand* nasce nel 1969 da un'idea di cinque artigiani nei pressi di Firenze con il nome di Ponte Pelletteria S.p.A., il cui nome indica il "Ponte a Greve" che collegava allora il paese di Scandicci a Firenze. Nel 1975 nasce il vero e proprio marchio *The Bridge* partendo dalla realizzazione di modelli iconici quali la *doctor-bag* dallo stile inconfondibilmente *vintage* e un po' *grunge*. La *brand identity* è caratterizzata da uno stile molto vicino alla "*Tuscany way of life*", dalla durevolezza e dalla versatilità di una vasta gamma di prodotti di pelletteria. La Maison *Lancel* viene fondata nel 1876 a Parigi dalla omonima famiglia realizzando inizialmente accessori per fumatori e successivamente oggetti decorativi ed accessori quali orologi, occhiali, barometri, lampade. Nei primi anni del '900 la Maison si rinnova ancora una volta creando i primi articoli in pelle a tal punto da trasformare la borsa in un accessorio di moda immancabile nello stile di vita parigino. I fattori che costituiscono la *brand identity* della Maison sono dunque lo stile parigino, l'autenticità del lusso e la continuo innovazione del *brand*. Nel 1997 il marchio viene acquistato dal Gruppo *Richemont* e nel

2018 da Piquadro. Riassumendo, dunque, la struttura del Gruppo Piquadro al 2022 è riassunta nella Figura 13.

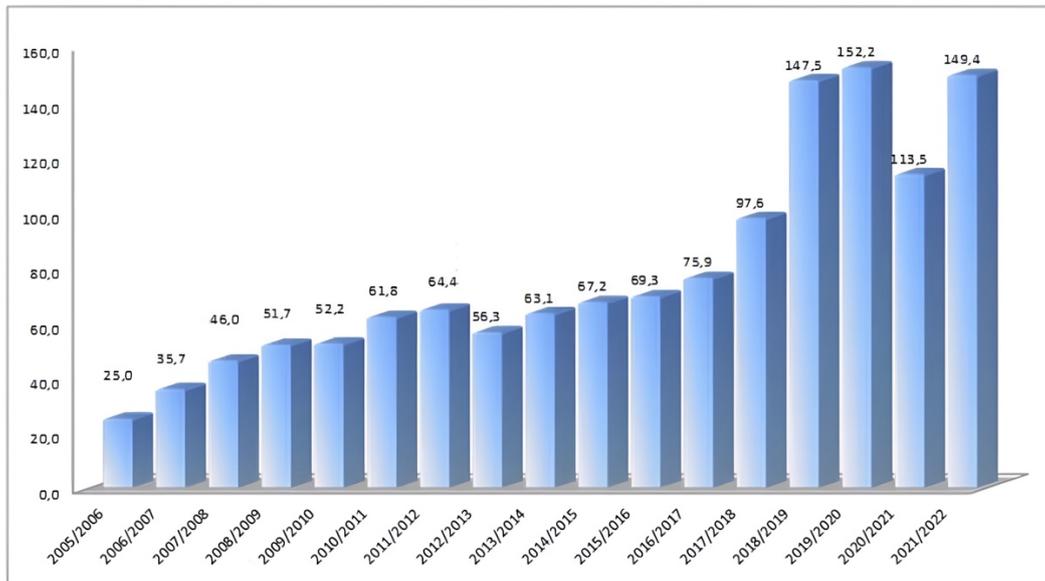
Figura 13: Struttura del Gruppo



Fonte: Sito ufficiale Piquadro, 2022

Il fatturato consolidato del Gruppo, relativo all'esercizio 2021/2022 chiuso al 31 marzo 2022, è pari a 149,4 milioni di euro (Passeri, 2022), che nella Figura 14 si può confrontare con i dati relativi agli anni precedenti.

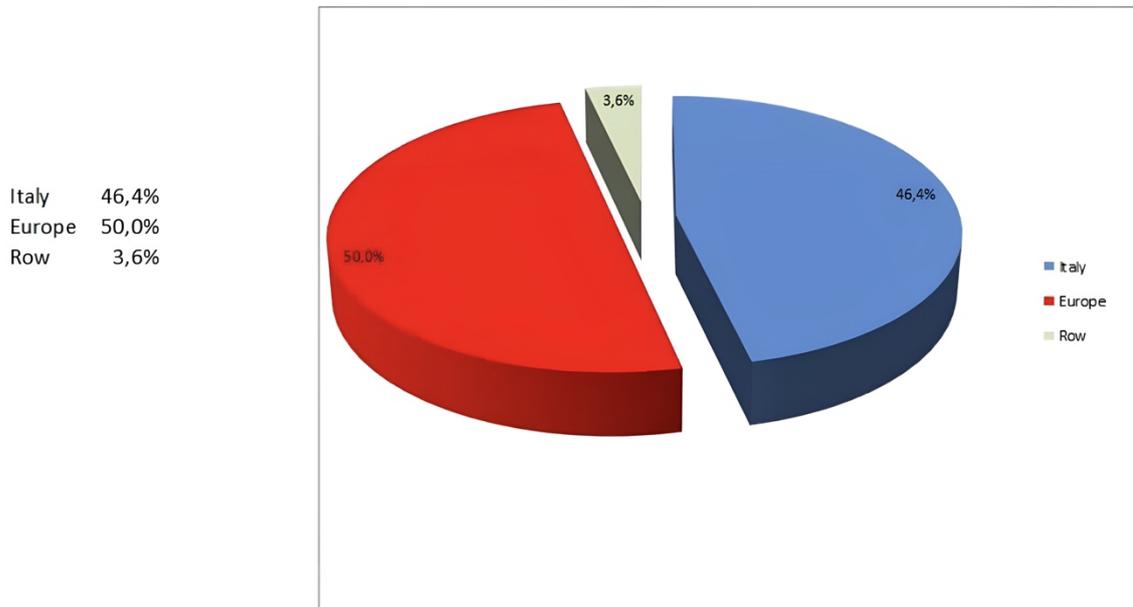
Figura 14: Il fatturato del Gruppo dal 2005 al 2021



Fonte: Sito ufficiale Piquadro, 2022

La Figura 15 evidenzia le vendite nette del Gruppo in base alla zona geografica. L'Europa costituisce quasi la totalità delle vendite nette del Gruppo: in particolare il 46,4% delle vendite viene effettuato in Italia mentre il 50% nel resto d'Europa. Il resto del mondo rappresenta soltanto il 3,6%. Da ciò si osserva che il fatturato del Gruppo è diviso quasi a metà tra commercio locale e commercio estero.

Figura 15: Il fatturato per area geografica nell'anno dal 2021 al 2022



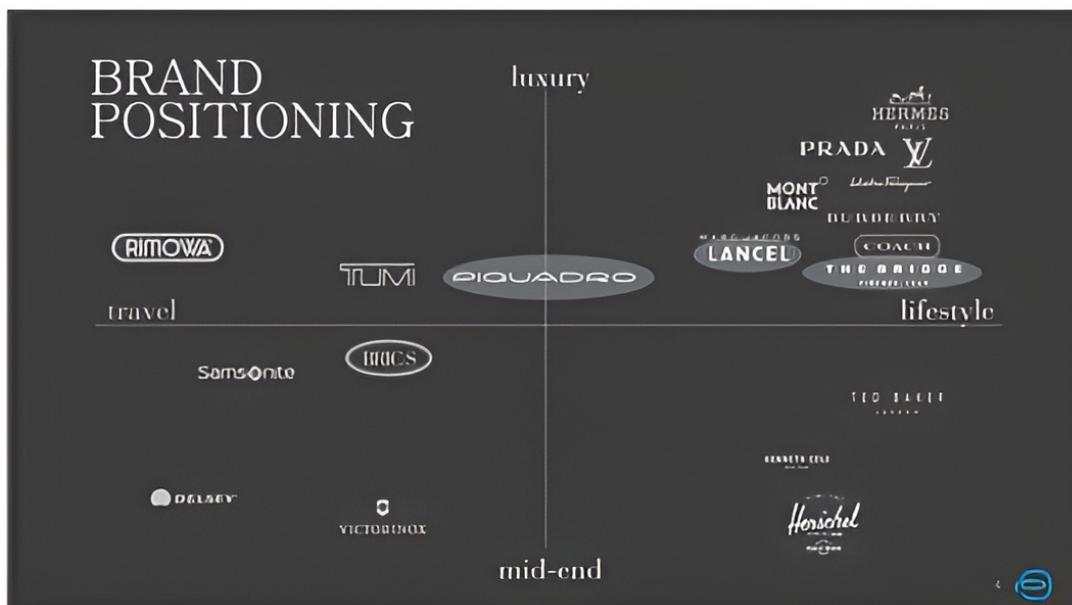
Fonte: Sito ufficiale Piquadro, 2022

In particolare, nel primo trimestre dell'esercizio scalato 2022/23, svoltosi dal primo aprile al 30 giugno 2022, un fatturato di 32 milioni di euro, in crescita del 47,2% rispetto all'analogo periodo dell'esercizio precedente, quando chiuse a 21,8 milioni di euro (Boelli, 2022). L'azienda possiede attualmente una rete distributiva che si estende in oltre 50 Paesi nel mondo e conta su oltre 180 punti vendita, che includono 82 boutique a insegna Piquadro (55 in Italia e 27 all'estero), 13 negozi a insegna *The Bridge* (tutti in Italia) e 87 punti vendita a insegna *Lancel* (64 in Francia e 23 all'estero).

Nella Figura 16 si classifica il Gruppo date le variabili del prezzo nell'asse delle ordinate e del tipo di utilizzo nell'asse delle ascisse. Dalla mappa si nota che il brand Piquadro dell'omonimo Gruppo si trova in una fascia medio-alta a livello di prezzo mentre per quanto riguarda il tipo di utilizzo si presenta versatile sia nel mondo *travel* che

quello della vita quotidiana. Non vale lo stesso per *Lancel* e *The Bridge* che offrono prodotti più costosi e destinati ad uso prevalentemente quotidiano a differenza del *brand*.

Figura 16: Posizionamento del Gruppo Piquadro S.p.A.



Fonte: Risultati e comunicati stampa – Sito Ufficiale Piquadro S.p.A., 2019

3.2.2 Mission, vision e sostenibilità

In riferimento esclusivo al *brand* Piquadro, che rappresenta l’oggetto d’indagine di questa tesi, la *mission* è quella di sviluppare articoli di pelletteria innovativi per il business da uno stile tutto italiano ed originale. La strategia di mercato dell’azienda si basa su pilastri quali il design, il comfort e la tecnologia che l’hanno portata a depositare numerosi brevetti grazie alle soluzioni tecnologiche implementate nei loro prodotti. Ciò che differenzia il *brand* dai *competitor* è racchiuso nel payoff “*tech-inside*”: Piquadro offre prodotti di pelletteria progettati *ad hoc* non solo per contenere, ma anche sfruttare al meglio la tecnologia che accompagna la vita quotidiana del cliente secondo lo slogan *engineered for business*. L’attenzione di Piquadro al prodotto è costante sia per i test di

affidabilità periodicamente eseguiti sia per la continua ricerca di materiali innovativi. Dalla collaborazione con le principali scuole di design di tutta Italia Piquadro è riuscita a sviluppare delle soluzioni e dei progetti all'avanguardia, puntando i riflettori sui giovani designer italiani emergenti. La *vision*, dunque, per Piquadro consiste nel diventare leader nel settore dei viaggi e degli accessori di fascia alta per il tempo libero e per gli affari (Piquadro, 2019).

Il Gruppo presta particolare attenzione anche al tema della sostenibilità nell'ambito dell'inclusione, del territorio e dell'ambiente tant'è che ha elaborato un bilancio di sostenibilità che ha chiarito il percorso schematizzato in Figura 17 da intraprendere in merito a tali tematiche (Piquadro, 2020).

Figura 17: L'impegno sociale del Gruppo



Fonte: Sito ufficiale Piquadro, 2022

Dal lato dell'inclusione, la Fondazione Famiglia Palmieri nasce nel 2009 dalla volontà di Marco e di Beatrice Palmieri (fondatore del Gruppo Piquadro e sua moglie) con lo scopo di integrare le persone disabili attraverso la creazione di opportunità lavorative che gli consentano di esprimere la loro creatività. Le iniziative fino ad oggi proposte sono due (Sito Fondazione Famiglia Palmieri). *Happy Box* nasce nel contesto di un centro socioriabilitativo nei pressi di Bologna. Gli ospiti del centro sono stati seguiti e coinvolti dai *designer* Piquadro nella progettazione di borse, messe poi successivamente in vendita nella rete distributiva di Piquadro. I ricavi ottenuti dalle vendite di questi prodotti sono stati utilizzati per acquistare attrezzature utili al centro.

La seconda iniziativa è rappresentata dal concorso *Less is more*, che ha richiesto ai partecipanti di stilare un progetto imprenditoriale per l'inserimento di persone disabili nel mondo del lavoro e ha premiato il vincitore con una borsa di studio.

Un altro ambito a cui tiene particolarmente il Gruppo è quello del territorio. Tale iniziativa consiste nel rilanciare il Corno alle Scale, una località sciistica di riferimento per la provincia di Bologna. Il rilancio mira a riprendere l'attività turistica in modo sostenibile della zona grazie al coinvolgimento di numerosi imprenditori locali tra cui Marco Palmieri, che hanno preso in gestione gli impianti di risalita di tale zona.

Dalla Figura 5 inoltre si evince che il terzo settore in cui il Gruppo si impegna è l'ambiente. Piquadro è un'azienda molto rigorosa e trasparente nel garantire la quantità di materiale riciclato nei suoi prodotti. Le collezioni *green*, infatti, si servono dell'utilizzo di nylon riciclati al 100%, ottenuti da rifiuti industriali e ogni articolo riporta il *PQ Recycled Index*, indice ideato dal Gruppo per attestare il rapporto tra il peso del materiale riciclato utilizzato in quel prodotto e il peso totale del materiale impiegato per realizzarlo. Nel settembre 2022 il Gruppo ha dichiarato che diventerà *carbon neutral* (Meliado, 2022)

in collaborazione con la Carbon Credits Consulting. Il progetto sostenibile consiste nella riforestazione di aree degradate della foresta tropicale Cerrado in Brasile, in modo da compensare le emissioni di CO₂ dovute alle attività industriali. Tale progetto contribuirà anche alla difesa del bioma del Cerrado e all'offerta di nuove opportunità lavorative per le comunità locali. Il Gruppo Piquadro, infine, si impegna a compensare le emissioni di CO₂, derivate dalla produzione di 15 *best seller* dei tre *brand*, compensando la *carbon footprint* con l'acquisto di ulteriori crediti di carbonio certificati. Sempre in ottica *green* il Gruppo ha dato il via ad iniziative per allungare il ciclo di vita del prodotto, quali l'estensione di garanzia da due a tre anni e il servizio di riparazione fuori garanzia. Da questa breve rassegna dei progetti di Piquadro emerge chiaramente un impegno chiaro ed innovativo per un presente e un futuro più sostenibile.

3.2.3 Materiali, collezioni ed innovazione

Uno dei valori di Piquadro consiste nella reinterpretazione moderna della tradizionale lavorazione italiana della pelle. I prodotti sono contraddistinti dal *design* tipicamente *Made in Italy*, dalla continua ricerca di innovazione, dalla qualità dei pellami pregiati e dalla cura per i dettagli. Il pellame, principalmente italiano e in particolare quello proveniente dal distretto conciario toscano, è la materia prima della produzione e viene selezionato con cura da tecnici esperti. Nello specifico si tratta di pelle di vitello in pieno fiore, ossia lo strato più esterno dell'animale a contatto con il pelo. Questo tipo di pellame è il più pregiato e ha fattezze naturali con pori ben visibili, è inoltre morbido e resistente.

Per quanto riguarda i materiali ecosostenibili (*eco-friendly*), ossia quei materiali che sono progettati per ridurre al minimo l'impatto negativo sull'ambiente e sulla,

Piquadro utilizza sia un tessuto tecnico 100% nylon riciclato che risponde ad elevate esigenze tecnico qualitative. L'*econyl* è un filo di nylon rigenerato, ovvero ricavato dalla trasformazione dei rifiuti come reti da pesca, scarti di tessuto, moquette usate e plastiche industriali provenienti dalle discariche e dagli oceani di tutto il mondo; che viene poi trasformato in un filato pronto per essere usato nella produzione industriale. Piquadro sottopone in laboratorio i propri prodotti e le relative materie prime a rigorosi test di controllo con l'obiettivo di verificarne la resistenza, ad esempio del pellame, del colore e delle parti metalliche; l'idrorepellenza e la non-tossicità affinché si possano offrire al consumatore prodotti performanti e sicuri.

L'azienda bolognese nel corso degli anni ha realizzato molte collezioni e linee, che si rinnovano di anno in anno per restare al passo con i tempi sia per quanto riguarda il tessuto che per l'organizzazione business del prodotto compreso la sua parte tecnologica. Le collezioni e le linee principali sono unisex e tra esse si ricordano: *Blue Square*, *Black Square*, *Urban* e *Brief 2*. *Blue Square* è la collezione iconica del brand, contraddistinta dal bordino azzurro presente in tutte borse, zaini ed accessori coordinati da lavoro realizzati in pelle dal design ricercato. *Black Square* è progettata per chi ama gli accessori di pregio, la naturalità dei materiali resa grazie ad una particolare conciatura al vegetale e la manualità esperta degli artigiani. *Urban* è una collezione dallo stile informale business e concilia al meglio funzionalità, tecnologia e dinamicità. *Brief 2* infine è un'ampia gamma *eco-friendly* di borse e cartelle versatile per il mondo *business* ma anche per il tempo libero, si caratterizza per le comode tasche portaoggetti e per la ricca organizzazione interna. L'azienda nel corso degli anni ha sviluppato anche delle collezioni femminili, che sebbene siano pensate per il sesso femminile sono usufruibili da entrambi i sessi, a seconda del proprio gusto. Si tratta delle collezioni *Dafne* e *Circle*.

Dafne è una collezione che offre modelli di borse da giorno con tasca porta PC o porta iPad e i relativi accessori; mentre la seconda, *Circle* è caratterizzata da una vasta gamma di articoli eleganti ma allo stesso pratici. Essa si esprime attraverso la rotondità delle forme, gli accessori metallici dalla finitura oro chiaro lucido e la tonalità di colore con coste tinte a mano.

Al fine di garantire comfort anche in viaggio l'azienda offre diversi tipi di trolley in base alle esigenze di ogni persona. La prima linea presenta un materiale di alta qualità ossia l'alluminio anodizzato combinato con dettagli in pelle di vitello. In questi trolley le zip sono assenti nella chiusura esterna in quanto sono sostituite da due lucchetti TSA per garantire una chiusura più ermetica e sicura: si tratta di *piQ-Alu*. Ma nella vasta gamma di Piquadro non poteva mancare la collezione più leggera per eccellenza e allo stesso resistente e colorata, adatta nelle occasioni di tutti i giorni ossia la collezione *PQ-Light*. Come già accennato precedentemente, il payoff *tech inside* sta ad indicare il punto di forza del *brand*, ossia la specializzazione nella progettazione e nella realizzazione di raffinate borse ed accessori tecnologici in pelle, integrando la filosofia dell'*Internet of Things* in tali prodotti. Tale tecnologia funziona con l'applicazione *Connequ*, disponibile sia per il sistema *Android* che *iOS*, che svolge diverse funzioni a seconda del prodotto acquistato grazie alla connessione Bluetooth, tra cui: avvertire in caso di allontanamento attivando la suoneria sul cellulare o facendo vibrare lo smartwatch, comunicare all'app il peso tramite uno speciale dispositivo bilancia bluetooth inserito nel manico del trolley, aprire e chiudere il lucchetto TSA *bluetooth* del trolley oppure accendere i led degli zaini dotati di luce posteriore utilizzando l'app. *BagMotic* inoltre consiste in un lucchetto TSA presente in moltissimi articoli e persino di una placca USB con la relativa cablatura per poter ricaricare il proprio dispositivo comodamente con l'ausilio di un *power bank*. Il

brand, dunque, si è diversificato anche offrendo accessori tecnologici, tra cui la cover per gli *smartphone* e *iPad*, *power bank* e la base di ricarica wireless per lo *smartphone*. In ottica innovativa Piquadro offre al mercato articoli di piccola pelletteria, cartelle, zaini e borse dotati della protezione antifrode *RFID* che consiste in una pellicola particolare che ha la funzione di bloccare le trasmissioni dei dati verso e dalle tessere contenute nel prodotto schermato. Per i prodotti della categoria “Unica”, l’azienda offre un servizio di personalizzazione in modo tale da coinvolgere ancora di più il consumatore nella sua *shopping experience*. Un altro progetto di personalizzazione è *XYOU* che permette di realizzare uno zaino lasciando al cliente la scelta della grafica, dei colori e ulteriori dettagli. Piquadro offre servizi di questo tipo anche alle aziende: la *Corporate Gift collection* è una divisione che realizza prodotti personalizzati sulla base delle richieste dell’impresa cliente per grandi e piccole forniture.

Riassumendo, Piquadro offre una vastissima gamma di zaini, cartelle, borse e trolley ma anche articoli di piccola pelletteria e numerosi accessori quali la cover antipioggia per zaino, gli ombrelli e la *stationary* composta da astucci, agende, organizer e porta blocchi anche se negli ultimi anni Piquadro si è posto un’ulteriore sfida, ampliando l’offerta occupandosi della progettazione e della realizzazione di scarpe e capi di abbigliamento. Riassumendo dunque l’obiettivo primario del *brand* è la progettazione meticolosa di tali prodotti in modo tale ogni componente possa essere riparato in caso di rottura cosicché da creare dei veri prodotti sostenibili (Guolo, 2023).

3.2.4 Piquadro all’estero

Come anticipato precedentemente nel paragrafo 3.2 Piquadro ha iniziato ad avviare un processo di internazionalizzazione nel 2004 con aperture sia di nuovi punti

vendita diretti che di franchising in molte capitali europee fino ad espandersi in tutto il mondo. Secondo i dati aggiornati al 2022, l'Europa costituisce il maggiore destinatario delle vendite (50%), al secondo posto vi è l'Italia (47%), e il restante è costituito dai Paesi extraeuropei (3%). I fattori che hanno determinato il successo del *brand* all'estero sono l'innovazione e l'inserimento del marchio in una specifica nicchia di mercato che consiste nel combinare la tecnologia, dunque l'innovazione, ad un settore tradizionale e trainante del *Made in Italy*, vale a dire la pelletteria (Casadei, 2017). Da ciò si evince il Gruppo, da piccola azienda italiana si è saputa internazionalizzare e comprendere anche i bisogni dei consumatori dei mercati europei. A tal proposito i mercati in cui l'azienda ha registrato i maggiori incrementi sono la Germania, la Francia e la Spagna con un fatturato europeo complessivo di 65,5 milioni di euro (Teleborsa, 2023).

Ai fini questa ricerca è utile approfondire il mercato che risulta essere uno dei mercati trainanti del marchio. I consumatori tedeschi apprezzano particolarmente il settore della pelletteria italiana e inoltre nel settore della moda considerano come plus la funzionalità, l'innovazione, la tecnologia e il design tipicamente italiano (Insight, 2022). Al fine di approfondire tale argomento di seguito viene riportata in sintesi un'intervista condotta ad un pellettiere storico tedesco che, oltre ai vari marchi internazionali di pelletteria, propone il *brand* Piquadro ai suoi clienti.

3.2.5 Piquadro e il B2B tedesco: intervista a Maximilian Hallerstedt

Per supportare il processo di internazionalizzazione, è molto importante il ruolo svolto dagli intermediari nei diversi paesi di destinazione, i quali possono fornire dei feedback utili al fine di comprenderne i punti di forza di una marca e i suoi punti di debolezza rispetto ai *competitors* del mercato nazionale in cui operano, e la percezione

dei consumatori a vengono offerti i prodotti italiani. A tal proposito, viene di seguito riportata una breve intervista condotta dall'azienda Piquadro a Maximilian Hallerstede, Executive Partner della pelletteria storica Heinrich Hallerstede GmbH & Co KG attiva in Bassa Sassonia dal 1851. Tale azienda è stata fondata nel 1851 come selleria e nel corso dei decenni si è trasformata in una boutique specializzata in valigie, borse, articoli per il lavoro e altri accessori di marchi di alta qualità. L'azienda, a conduzione familiare, ha quattro sedi e un negozio online. Il 2019 è stato un anno importante per l'azienda Hallerstede: il punto vendita principale, quello di Oldenburg, con una superficie di 650 m', è stato completamente rinnovato e trasformato in un flagship store di tendenza. L'azienda è gestita dalla sesta generazione della famiglia.

L'intervista, dal titolo Piquadro: prodotti per il business e il tempo libero”, è disponibile nel magazine “[In]sight” del mese di settembre 2022 che viene distribuito esclusivamente all'interno dell'azienda, ed offre uno scorcio sulla posizione e sul potenziale di vendita di Piquadro nel mercato tedesco. Di seguito verranno riportate le principali domande e risposte delle pelletterie tedesco che vertono principalmente sul ruolo del negozio dopo la Pandemia, sui fattori che determinano l'apprezzamento del *brand* da parte dei consumatori tedeschi.

L'intervista, dunque, parte con una considerazione sulle principali sfide che i rivenditori Piquadro stanno affrontando anche in conseguenza dei cambiamenti della vendita al dettaglio di questi ultimi anni. A tal proposito, per Maximilian Hallerstede le sfide più importanti risultano collegate alla situazione estremamente dinamica del mercato e ai problemi globali delle catene di approvvigionamento. Il mercato si muove a ritmi senza precedenti, quindi è necessario tenere il polso della situazione per non perdere gli sviluppi. Le crisi globali hanno avuto un enorme impatto negativo sulle catene di

fornitura: la disponibilità delle merci giuste al momento giusto è diventata una delle sfide più importanti.

Successivamente è stata chiesto quali possono essere le caratteristiche vincenti e distintive di Piquadro. In tal senso, sono state enfatizzate la qualità e la funzionalità dei prodotti combinate a un design riconoscibile quali aspetti competitivi principali del marchio. Gli altri marchi solitamente mettono al primo posto la funzionalità, che purtroppo spesso ha un impatto negativo sul design del prodotto. Con Piquadro invece il mix è giusto e i prodotti incarnano con successo la simbiosi tra lavoro e tempo libero. Per i clienti, ma anche per un rivenditore, la costante e alta qualità del prodotto è molto importante.

Si è proseguito chiedendo cosa apprezzano particolarmente i clienti dei prodotti Piquadro. Gli aspetti vincenti di tale marca sono molteplici: la funzionalità e l'attenzione ai dettagli integrati ad design sportivo e di classe. Essi hanno riscosso successo anche per il fatto che lo stile di vita è cambiato molto negli ultimi anni diventando più mobile, dinamico e casual. I prodotti Piquadro, dunque, risultano essere la perfetta combinazione di classiche funzioni business e di un bel design, che possono essere utilizzati sia al lavoro sia nel tempo libero.

Oltre ai vari aspetti appena elencati si è focalizzata l'attenzione sul tema della sostenibilità e se acquistare un prodotto ecosostenibile risulta essere un fattore influente nella decisione di acquisto. A tal proposito questa risulta essere un fattore considerato nella scelta di acquistare un prodotto ed è necessario che il venditore faccia percepire tale valore dell'azienda.

Infine, l'intervista si è conclusa domandando come prevede per l'evoluzione del mercato di Piquadro, a cui si è risposto che il segmento a cui si rivolge Piquadro, ossia quello del business, del lifestyle e del viaggio diventerà sempre più importante negli anni.

Riassumendo dunque, il mercato tedesco è in linea con i prodotti e i valori dell'azienda Piquadro. L'intervista si è dimostrata molto utile per capire la relazione tra il consumatore tedesco e il marchio in esame nel contesto del *retail*. Data, però, l'importanza che il digitale ricopre nel corso degli anni che è stata descritta nel Capitolo 2, è necessario e interessante approfondire anche la comunicazione digitale del *brand*. Dunque, nel seguente paragrafo verranno delineate le principali strategie comunicative di Piquadro nel digitale.

3.2.6 Strategie di comunicazione digitale

Oltre ai punti di forza prettamente legati alle caratteristiche distintive dei prodotti e del marchio, tipiche del *Made in Italy*, da un'intervista al fondatore del Gruppo Marco Palmieri emerge che una delle strategie che ha portato al successo il suo marchio è stato proprio il marketing: “Come si fa dunque a vendere ad un prezzo abbastanza elevato un articolo che ha semplicemente la funzione di trasportare oggetti? Il nostro obiettivo è quello di creare un racconto che lo renda unico attraverso il marketing” (Sito Ufficiale Redazione TiL, 2019). Egli afferma inoltre che, a differenza delle realtà locali esistenti, che intorno agli anni '90 puntavano all'artigianalità del prodotto come perno del loro *story-telling*, Piquadro punta piuttosto alla funzionalità e alla tecnologia, data anche la formazione informatica del Fondatore. Alla domanda sulle principali attività di marketing di Piquadro, Palmieri risponde: “Le campagne pubblicitarie vengono scelte in base al messaggio che si vuole dare. Il nostro è un *brand* tecnologico e vogliamo quindi dare

l'immagine di innovazione, qualità e funzionalità, cercando di associare il nostro prodotto a tutto ciò che è "cool" e aspirazionale nel settore in cui operiamo. Ciò che rende efficace una campagna di marketing è principalmente la capacità di comunicare in modo efficace un racconto sulla filosofia e l'aspirazione del *brand*. Negli ultimi anni, però, è diventato molto più complicato capire come allocare il budget in maniera efficiente. Insieme ai principali social media sono nate alcune figure che potremmo definire "gli editori moderni", ovvero gli influencer. Oggi, queste figure possono rappresentare un importante canale di comunicazione, ma che necessita di una gestione molto più dinamica e che comporta anche alcuni problemi come, ad esempio, quello di riuscire a mantenere un'alta qualità del messaggio" (Sito Ufficiale Redazione TiL, 2019).

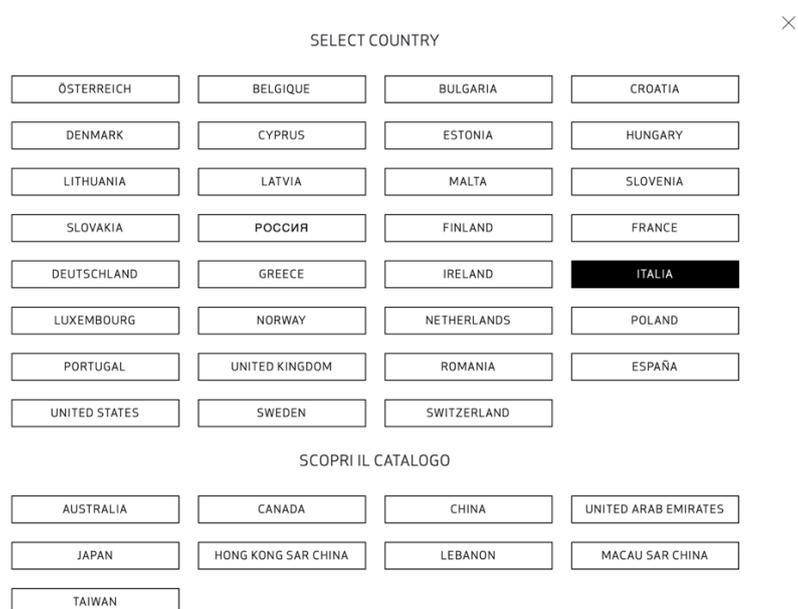
Dopo l'affermazione del *brand* in Italia, Piquadro si è focalizzata sul versante internazionale facendosi aiutare da varie agenzie di marketing e comunicazione, tra cui l'agenzia italiana Brainpull. L'idea era quella di far suscitare a tutto il mondo il desiderio di possedere uno zaino Piquadro creando campagne digitali *ad hoc* che potessero attirare nuovi utenti e fidelizzarli successivamente tramite un apposito social media CRM (Sito ufficiale Brainpull). Attualmente Piquadro collabora principalmente con due aziende che si occupano di *digital marketing*: Mapp Cloud e Triboo. Gli obiettivi di Piquadro sono quelli di fornire al cliente una serie di servizi di marketing omnicanale (*omnichannel*) al fine di ottimizzare le comunicazioni sui canali digitali grazie ai *customer insight*, e allo stesso tempo di aiutare l'azienda a conoscere maggiormente i propri consumatori (Wall Street Italia, 2021). In particolare, la tecnologia di Mapp Cloud consiste nel combinare la generazione di insight con la *marketing automation* multicanale, uno strumento che permette di organizzare ed inviare comunicazioni in modo automatico e personalizzato tramite tutti i canali del Gruppo al fine di ottimizzare la *customer experience* (Wall Street

Italia, 2021). Per migliorare tale esperienza con i propri clienti, il *brand* bolognese si è focalizzato su diverse strategie di marketing, digitale e non, tra cui il sito e-commerce, i social network, le *limited edition* con noti *brand* italiani, le partnership con vari gruppi sportivi e magazine online.

3.2.6.1 Sito web e social network

Piquadro vanta un sito e-commerce multilingue, dove è possibile selezionare, appunto, la lingua del proprio paese d'origine (Figura 18). Sebbene vi siano molteplici opzioni per il paese di destinazione, le lingue disponibili sono soltanto: l'italiano, l'inglese, il francese, il tedesco e il russo. Ad esempio, nel caso della Cina, dell'Ungheria, dell'Estonia o del Portogallo si predilige la lingua del commercio internazionale ossia l'inglese.

Figura 18: Interfaccia di selezione Paese



Fonte: Sito Ufficiale Piquadro

All'interno del sito è possibile visionare i documenti dell'azienda suddivisi per anno. Risulta interessante un documento riassuntivo dal titolo Marketing PQ (2013) in cui viene presentato l'e-commerce e il marketing del *brand*. Tra i punti più interessanti i responsabili del settore marketing sottolineano il fatto che si tratta di un canale di distribuzione dal volume ridotto ma con opportunità di crescita molto elevate.

L'azienda ha dichiarato di voler intraprendere una strategia di comunicazione sia *digital* che *social*. Infatti, a partire da maggio 2015 il sito web è stato rinnovato focalizzandosi principalmente su tre aspetti: design responsivo, motore di ricerca all'avanguardia, la possibilità di pagare con più valute (Luxury and Finance, 2015). Nel campo *social*, invece, Piquadro offre agli utenti di poter seguire un profilo unico globale in diversi social network: Facebook, Instagram, LinkedIn, Twitter, Pinterest, YouTube e VKontakte. Tuttavia, attualmente pubblica contenuti attivamente soltanto in alcuni ossia Facebook, Instagram, LinkedIn e YouTube. Tali social network vengono utilizzati dall'azienda come supporto dell'e-commerce; dunque, il loro obiettivo è quello di raggiungere il massimo numero di utenti, instaurando un dialogo diretto con loro e di fidelizzarli aggiornandoli sulle novità, sui valori e sugli impegni e tematiche sociali perseguite dal *brand*. Oltre all'utilizzo dei social network l'azienda ha avviato diverse strategie di marketing, fra cui le *limited edition*, le *partnership* e i magazine online, che vengono descritti nei seguenti paragrafi.

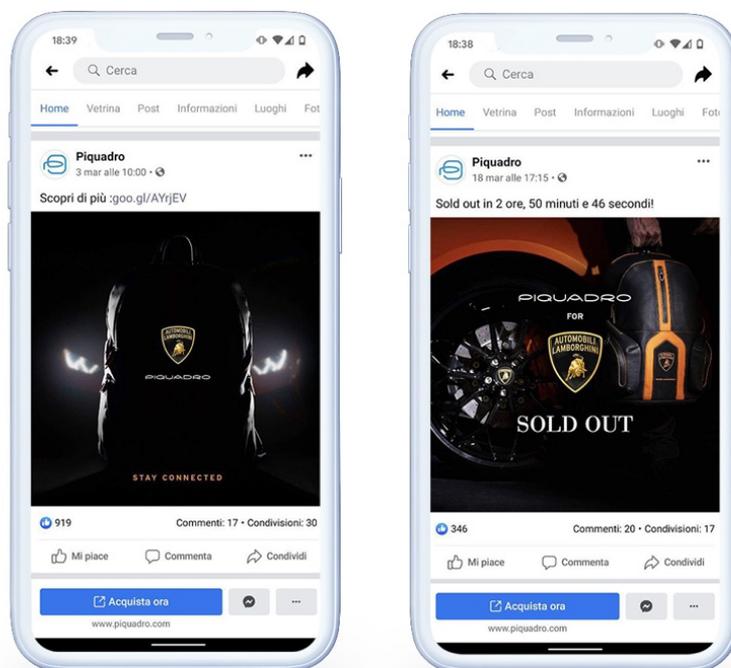
3.2.6.2 *Limited edition*

L'azienda bolognese ha deciso di avvalersi della *limited edition* nel corso degli anni. Si tratta, infatti, di una strategia di marketing efficace, basata su un'offerta inferiore alla domanda di mercato. Per un *brand* di moda ciò si traduce in una nuova collezione

che viene lanciata per un periodo di tempo limitato e quindi crea nel consumatore un senso di immediatezza ed esclusività.

A tal proposito nel 2016 Piquadro ha presentato il nuovo zaino dedicato al tennis con la collezione *Coleos* in occasione del “Master 1000 italiano”. Gli zaini in questione sono stati realizzati all’insegna della comodità dedicando un apposito scompartimento alla racchetta da tennis. Il *brand* inoltre ha collaborato in diverse occasioni con il rinomato marchio italiano Lamborghini, di cui l’ultima risale all’anno 2019 per la celebrazione dei 63 anni di storia dell’azienda automobilistica (Sito ufficiale Brainpull). Per l’occasione i due *brand* hanno realizzato uno zaino in edizione limitata di 63 pezzi che coniugava i tratti avanguardisti delle due aziende, quali l’innovazione, il dinamismo, la tecnologia e l’attenzione ai dettagli. Nel giro di quasi tre ore gli zaini sono andati *sold out* (Figura 19).

Figura 19: Piquadro per Automobili Lamborghini



Fonte: Sito ufficiale Brainpull,

3.2.6.3 Partnership e brand ambassador

Un altro modo per accrescere la propria visibilità e mostrarsi un marchio innovativo è la partnership, che prevede la collaborazione di due imprese che intraprendono un progetto comune. Nel settore *fashion*, è comune che vi sia una collaborazione tra due aziende dello stesso settore, con aziende di altre categorie merceologiche o squadre sportive.

Il *brand* emiliano, infatti, ha stretto partnership con team di sport differenti come la Moto GP, il calcio sia in Italia italiano che all'estero e lo sci. Tra i più importanti si ricordano quello con Fiat Yamaha Team (gruppo nato da una partnership tra Fiat e Yamaha) che ha permesso al *brand* di diventare *premium supplier* del team Yamaha Factory Racing per la stagione MotoGP 2008. Piquadro ha fornito borse da viaggio e kit sia per il team e che per i vertici aziendali a vantaggio del fatto di poter utilizzare l'immagine e il nome della squadra per creare operazioni di marketing e accedere alle *hospitality* sui circuiti MotoGP. A al proposito dieci anni dopo il *brand ambassador* di Piquadro è divenuto proprio Andrea Iannone, pilota di MotoGP.

In aggiunta al mondo delle corse, l'azienda ogni anno sostiene anche la Federazione Italiana Sport Invernali (FISI) in qualità di fornitore ufficiale della squadra nazionale di scii alpino, cercando di anno in anno di rinnovarsi e di andare incontro alle esigenze della federazione (Ferraro, 2018). Inoltre, nella stagione calcistica 2018/2019, Piquadro ha siglato un accordo di collaborazione con la squadra calcistica del Milan diventando *official tech travel partner* (Camurati, 2018). Il *brand* ha realizzato degli zaini e trolley *ad hoc* che riprendono gli stessi colori della squadra. Lo scopo era quello di far comunicare che Piquadro e il Milan, sebbene appartenenti a due categorie diverse, condividono gli stessi valori di sfida e performance. Nel 2019 Piquadro ha, inoltre, stretto

un accordo con una squadra di calcio russa molto importante, vale a dire il Cska Mosca, puntando molto sulla portabilità dello zaino iconico Blue Square del *brand* (Camurati, 2019).

3.2.6.4 Magazine online: *Passengers*

Tra le varie attività di marketing è da menzionare anche la Collezione Primavera Estate 2016, il cui catalogo viene trasformato in un magazine online dal nome *Passengers*, in cui si racconta il viaggio secondo le prospettive di sei diversi *testimonials*: un musicista, un inventore, un manager, un imprenditore, un alpinista ed infine una titolare di un pub milanese (Gabbiano, 2016). A seguito della Pandemia, tra le ultime novità nel campo del marketing, c'è da menzionare quella dell'implementazione di una soluzione *user friendly* grazie alla collaborazione con la start-up milanese Bandyer. Si tratta della possibilità data ai clienti di assistere a delle visite virtuali su prenotazione di diversi store selezionati dall'azienda proprio per seguire ed aiutare il cliente nella *customer experience* anche a distanza. Il cliente così ha modo di scattare istantanee, registrare le sessione ed acquistare ritirando in negozio o direttamente a casa (Camurati, 2020).

3.3 Metodologia di ricerca

Al fine di raggiungere gli obiettivi di ricerca, sono stati presi in esame tutti gli account social di Piquadro. Il *brand* è presente in ben sette social media: Facebook, Instagram, Twitter, LinkedIn, Pinterest, YouTube e VKontakte. Tuttavia, si può definire attivo soltanto su quattro, vale a dire: Facebook, Instagram, LinkedIn e YouTube. Data la tipologia diversa di contenuto offerta da YouTube rispetto agli altri tre social network, si

è preferito analizzare soltanto i primi tre. Come periodo di riferimento è stato scelto il mese di ottobre 2022, in quanto è stato un periodo fondamentale per l'azienda che ha realizzato e messo in commercio una nuova collezione, frutto di una collaborazione con la startup milanese ACBC, la prima azienda italiana di calzature a possedere la certificazione B-Corp. Il suo nome, infatti, è l'acronimo di *Anything Can Be Changed* (tradotto in italiano con "tutto può essere cambiato"), poiché il suo obiettivo è quello di rivoluzionare il settore della moda in un'ottica più sostenibile. Tale collaborazione ha portato una novità risiede per il *brand* Piquadro in quanto ha introdotto una nuova categoria merceologica da offrire ai clienti Piquadro: le sneakers. L'analisi si è focalizzata sulla valutazione per ciascun post sia degli aspetti quantitativi che qualitativi. Sono stati dunque individuati: il numero di interazioni (like, commenti e condivisioni), l'aspetto visivo e linguistico peculiari dei social network in esame, la tipologia di contenuto, gli obiettivi e le strategie comunicative. Dato che sia in Facebook che in Instagram sono stati pubblicati gli stessi post e su LinkedIn sono stati redatti soltanto tre post, si è proceduto col presentare tre tabelle di confronto: nella prima sono state presentate le informazioni generali dei tre social network (data di creazione del profilo social, numero di follower e numero di post nel mese di ottobre 2022), nella seconda sono stati messi a confronto il numero di like e di commenti relativi ai post pubblicati su Facebook ed Instagram, mentre nella terza gli aspetti qualitativi più rilevanti dei post analizzati (visivo, linguistico, contenutistico), compresi gli obiettivi e le strategie comunicative adottate. In particolar modo, si è riflettuto sulla strategia comunicativa utilizzata nei post: in quali casi si è preferita la standardizzazione piuttosto che l'adattamento e viceversa.

3.4 Social network analizzati

3.4.1 Facebook

Facebook rappresenta il social più diffuso al mondo ed è disponibile in più di 100 lingue. Nasce il 4 febbraio 2004 con il nome di The Facebook negli Stati Uniti, più precisamente presso l'università di Harvard grazie ad un gruppo di studenti universitari, tra cui il fondatore Mark Zuckerberg, che l'aveva progettato esclusivamente per quell'ateneo (Bottero, 2018). Il nome, infatti, deriva da un elenco di nomi e foto di studenti che viene distribuito in varie università statunitensi al fine di aiutare gli iscritti a socializzare tra loro. Soltanto dopo un anno questo social diventa accessibile a tutte le scuole degli Stati Uniti contando circa 5 milioni di iscritti ma ben presto questo social riscuote successo anche al di fuori delle scuole e quindi verrà reso disponibile gratuitamente a chiunque voglia iscriversi. Oggi Facebook fa parte del gruppo Meta, che raggruppa altri social network, tra cui Instagram, acquisita nel 2012 e WhatsApp nel 2014. Attualmente Facebook conta 2,9 miliardi di account attivi e per questo le aziende lo considerano un ottimo strumento per comunicare e raggiungere il proprio target. Possedere un profilo Facebook, per l'azienda vuol dire poter interagire con i propri consumatori in modo diretto, capire come vengono valutati i prodotti e servizi offerti ed essere di supporto in situazioni problematiche. Allo stesso modo l'azienda mette gratuitamente in evidenza nuove collezioni, può aumentare la sua *brand awareness* ed espandersi in mercati nuovi.

3.4.2 Instagram

Instagram è stato fondato da Kevin Systrom e Mike Krieger il 6 ottobre 2010 con l'intento principale di condividere foto. Inizialmente, il social network riscuote un enorme

successo tra il gruppo di amici dei due fondatori, ma in breve tempo raggiunge il milione di utenti iscritti. Nell'aprile del 2012 il social viene acquisito da Facebook mantenendo il nome originale e crescendo ulteriormente (Bottero, 2018). Nel 2013 questa piattaforma ha iniziato a dare la possibilità agli utenti di inserire immagini sponsorizzate, portando così la pubblicità nel social. Nel 2021 Instagram supera il miliardo di utenti attivi. Come nel caso di Facebook, per un'azienda è utile possedere un proprio account al fine di stimolare i propri follower e migliorare la notorietà del *brand*.

3.4.3 LinkedIn

Il social network LinkedIn, invece, è stato fondato nel 2003 da Reid Hoffman insieme ad alcuni suoi colleghi nella Silicon Valley con lo scopo di aiutare le persone a cercare un lavoro e metterle in contatto con le aziende (Bottero, 2018). Nel giugno del 2016 questo social è stato acquisito da Microsoft per 26 miliardi di dollari. Nel 2022 la piattaforma ha raggiunto i 310 milioni di account attivi. A differenza dei due social network precedentemente descritti, questo social offre delle funzioni a pagamento, tra cui la possibilità di visualizzare profili di dipendenti, mandare mail ad utenti non connessi al proprio profilo, vedere tutti gli utenti che hanno visitato il proprio profilo. Un'azienda sceglie di utilizzare questo social nel momento in cui vuole cercare personale inserendo degli annunci di lavoro, per mettersi in contatto con i propri dipendenti, ma anche e soprattutto con altre aziende (B2B) con cui vuole relazionarsi.

3.4.4 VKontakte

Infine, per poter approcciarsi al mercato russo, le imprese utilizzano il social network VKontakte, il quale viene considerato il Facebook russo. Tale social network

nasce su iniziativa di Pavel Durov nel 2006. Anche in questo caso la piattaforma nasce in ambito universitario a San Pietroburgo con l'intento di creare una rete sociale per gli studenti (Mussi, 2022). Una differenza rilevante rispetto a Facebook è quella del pulsante "mi piace": infatti nel social russo ha la funzione di salvare il contenuto in modo tale da rientrare in una sezione dedicata dei Favoriti. Nel 2021 la piattaforma russa ha raggiunto quasi 60 milioni di utenti attivi; perciò, anche questo social risulta estremamente importante per un'azienda (italiana) che vuole introdurre ed espandere la propria offerta sul mercato russo.

CAPITOLO 4

RISULTATI DELL'ANALISI

4.1 Informazioni sui profili aziendali su Facebook, Instagram e LinkedIn

Il marchio Piquadro è presente su diversi social network: Facebook, Instagram, LinkedIn, Twitter, Pinterest, YouTube e VKontakte. Tuttavia, pubblica contenuti attivamente soltanto in alcuni, ossia Facebook, Instagram, LinkedIn e YouTube. Di seguito verranno analizzate, facendo riferimento al mese di Ottobre 2022, le prime tre piattaforme, mentre il social VKontakte sarà fatto un discorso a sé stante dato che non vengono redatte pubblicazioni dall'inizio della guerra russo-ucraina. Nella Tabella 2 vengono riportate le informazioni principali del profilo dell'azienda nei social che nel corso del capitolo verranno analizzati: la data di creazione della pagina, il numero di follower e il numero di post pubblicati nel mese in esame.

Tabella 2: Dati generali dei tre profili nei tre social

	Data	Follower	Numero di post nel mese di ottobre 2022
Facebook	3 luglio 2009	159.708	23
Instagram	13 novembre 2013	117.000	24
LinkedIn	2016	20.485	3
VKontakte	3 febbraio 2012 – 28 febbraio 2022	2.458	-

Fonte: Pagine ufficiali dei tre social oggetto d'indagine

Dalla tabella emerge che il profilo su Facebook è quello più longevo mentre il più recente è quello su LinkedIn. Il numero di follower sui social Facebook e Instagram non discosta di molto, a differenza di quello di LinkedIn che è nettamente inferiore. Inoltre, anche il numero di post del periodo analizzato è nettamente differente tra Facebook e Instagram da un lato, con un numero di pubblicazioni pressoché uguale (quasi un post al giorno), e LinkedIn dall'altro, il cui numero di post pubblicati nel periodo analizzato è nettamente inferiore (meno di un post a settimana). Di seguito verranno presentati i risultati dell'analisi quantitativa e qualitativa relativamente a Facebook e Instagram che perseguono la stessa strategia comunicativa ossia la standardizzazione. Nello specifico i dati quantitativi dei due social saranno messi a confronto, mentre l'analisi qualitativa presentata proporrà soltanto le pubblicazioni tratte da Instagram dato che Facebook propone gli stessi contenuti. Infine, poiché LinkedIn e Vkontakte perseguono la strategia comunicativa dell'adattamento, dunque diversa rispetto a Facebook e Instagram, saranno oggetto di due paragrafi a sé.

4.2 Risultati dell'analisi quantitativa

L'analisi dei due social maggiormente utilizzati dal *brand* e attivi nel mese di ottobre 2022 è stata eseguita nel seguente modo: per ogni post pubblicato nel mese di ottobre nei profili di Facebook e di Instagram sono stati rilevati sia la data di pubblicazione che il numero di interazioni (like, commenti, condivisioni nel caso di Facebook). Questi dati vengono riassunti nella Tabella 3 (le celle sono colorate in base al

numero massimo e minimo di like con una scala di azzurro), da cui emergono considerazioni interessanti:

1. a livello di contenuto il *brand* propone gli stessi post nei due social negli stessi giorni salvo un singolo post pubblicato esclusivamente su Instagram.
2. Inoltre, Piquadro ha preferito focalizzarsi sulle novità della stagione, ossia le prime calzature del *brand* realizzate con materiali riciclati (linea Corner 2.0). Per questo motivo 9 post su 23 sono dedicati a tale collezione.
3. Per quanto riguarda il numero di interazioni si evince che, sebbene i follower di Instagram siano in quantità inferiore rispetto all'altro social, gli utenti interagiscono di più.

Tabella 3: Confronto tra Facebook ed Instagram

DATA	CONTENUTO	LIKE FB	COMMENTI FB	CONDIVISIONI FB	LIKE IG	COMMENTI IG
03-ott	URBAN	31		1	240	3
04-ott	URBAN	12			128	1
06-ott	URBAN	83	3	4	1054	2
06-ott	BLACK SQUARE	40	2		773	3
08-ott	CORNER 2.0	9	1		116	
09-ott	HARPER	21		1	386	4
09-ott	CORNER 2.0	12			190	3
11-ott	CORNER 2.0				221	6
12-ott	CORNER 2.0	18			335	4
13-ott	CORNER 2.0	53	3	5	240	1
14-ott	CORNER 2.0	39			354	2
16-ott	CORNER 2.0	29	2	1	287	5
17-ott	URBAN	20			398	4
20-ott	HARPER	43	2	3	299	
21-ott	HARPER	26			368	4
24-ott	CORNER 2.0	14	4	1	351	8
24-ott	PARTNER FISI	13			63	
25-ott	BLACK SQUARE	23			455	4
26-ott	BLUE SQUARE	25			690	6
26-ott	B2V	23	1		215	2
27-ott	CIRCLE	24		2	256	2
28-ott	CORNER 2.0	19	2	2	301	2
30-ott	PARTNER FISI	20			161	1
31-ott	PQLIGHT	45	1	1	409	
TOTALE		642	21	21	8290	67

Fonte: Profili ufficiali di Facebook e Instagram

4.3 Risultati dell'analisi qualitativa

Dopo aver analizzato, dal punto di vista quantitativo, il contenuto di ciascun post e le relative interazioni, l'analisi prosegue focalizzandosi sugli aspetti di tipo qualitativo. Visto il numero elevato di dati che si possono ricavare dai post viene proposto nella Tabella 4 un riassunto dei principali degli aspetti e delle relative tipologie e strategie di comunicazione utilizzate. Da essa si può osservare che il *brand* pubblica prevalentemente immagini dei prodotti piuttosto che *reel*, termine con cui si indicano brevi video con una durata massima di 60 secondi; le immagini sono sempre accompagnate da una didascalia che termina con degli hashtag del *brand*, primo fra tutti il payoff del *brand* *#performancebeyond*. Vi è inoltre da notare come l'utilizzo di emoji sia relativamente poco frequente così come l'invito a visitare il sito e-commerce dell'azienda. Questo ultimo aspetto risulta essere in controtendenza rispetto alle recenti strategie omnicanale (*omnichannel*) a cui ormai le imprese mirano.

Tabella 4: Aspetti principali dell'analisi qualitativa

ASPETTO	TIPOLOGIA/STRATEGIA	POST
VISIVO	FOTO	17
	REEL	7
LINGUISTICO	DIDASCALIA	24
	HASHTAG	24
	EMOJI	3
	LINK AL SITO	8
CONTENUTO	COLLEZIONI CONTINUATIVE	13
	COLLABORAZIONE	9
	PARTNERSHIP	2
OBIETTIVO	PERSUASIVO	22
	INFORMATIVO	2
STRATEGIA	STANDARDIZZAZIONE	23
	ADATTAMENTO	1

Fonte: Pagine ufficiali Facebook ed Instagram del marchio oggetto d'indagine

A livello di contenuto il marchio non propone soltanto messaggi di tipo persuasivo sui suoi prodotti e sulle novità, ma si dedica in parte anche ai messaggi di tipo informativo, utilizzando prevalentemente la strategia comunicativa della standardizzazione. Tutti i post (eccetto uno), infatti, sono stati redatti in lingua inglese, la lingua commerciale per eccellenza; il *brand*, infatti, possiede soltanto un profilo per ciascun social media, il che rende più difficile utilizzare una strategia di adattamento. Soltanto nel caso di Facebook è disponibile la stessa pagina per altri Paesi quali la Bulgaria, il Panama, l'Ucraina e il Vietnam. La scelta della lingua inglese deriva dal fatto che l'azienda mira ad affermarsi a livello internazionale e ad essere unica nel suo genere di *premium leather goods*. Inoltre, il *brand* è a conoscenza della capacità delle due piattaforme di poter tradurre automaticamente la didascalia di ciascun post.

Di seguito vengono riportati degli esempi di post analizzati sotto il punto di vista visivo, linguistico e contenutistico. Da tutti i post analizzati si evince che solitamente il *brand* pubblica una foto o un video molto breve (*reel*) seguito da una didascalia che mette in evidenza i pregi dell'articolo presentato.

4.3.1 Standardizzazione della comunicazione Piquadro: analisi dei post Facebook ed Instagram

Gli esempi della Figura 20 consistono in tre post pubblicati in tre giorni consecutivi, come per voler raccontare una storia (*story-telling*) in cui il potenziale consumatore viene accompagnato a scoprire il prodotto. Il primo post rappresenta un ragazzo di origini orientali seduto su una panchina davanti ad un edificio moderno dalla grandi vetrate. Si presuppone dunque, dal sintagma "*Monday attire*" che di lunedì, giorno in cui ricomincia la routine settimanale, il ragazzo stia in attesa di riprendere a lavorare,

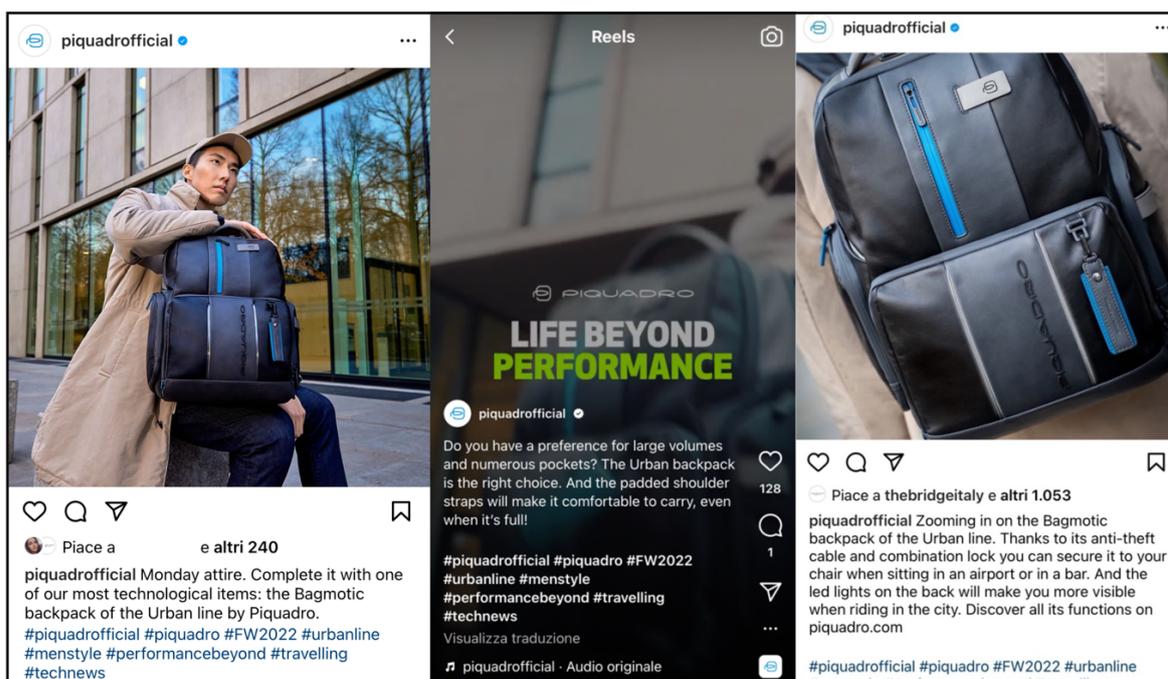
oppure sia in pausa dal lavoro o dallo studio. Dalla prima didascalia, infatti, si presenta soltanto il nome della collezione “Urban”, invitando il consumatore a completare il suo look con lo zaino super tecnologico (*Bagmotic*).

Nel secondo post, invece, si presenta un *reel*, quindi un breve video, che verte sulla portabilità dello zaino, zoomando di tanto in tanto le caratteristiche principali quali, il lucchetto TSA, i LED e le numerose tasche. La didascalia pone un quesito, sottolineando due aspetti importanti dell’articolo in questione: la capienza e l’organizzazione dettagliata delle tasche interne ed esterne. Questa domanda è chiusa, infatti prevede una risposta affermativa o negativa. Di seguito la risposta del *brand* consiste nel dire che “lo zaino Urban è la scelta giusta”. Il *reel* termina con uno degli slogan del *brand* ossia “*life beyond performance*”, che letteralmente si potrebbe tradurre con “c’è vita oltre le prestazioni”. In sintesi, questo concetto indica che per quanto la collezione sia tecnologica e performante, essa è indicata offre del comfort anche nelle situazioni della vita di tutti i giorni.

L’ultimo dei tre post in questione consiste in una foto dello zaino in primo piano, enfatizzato nella didascalia dalla parola iniziale, ossia “*zooming in*”, che invoglia l’utente ad approfondire le peculiarità dello zaino introdotto nei giorni precedenti. Infatti, di seguito, nel post, vengono descritte le principali funzionalità dello zaino. Esse vengono inserite in contesti di vita quotidiana quali l’utilità del lucchetto mentre si è in aeroporto o in bar, il vantaggio delle luci LED quando si usa la bicicletta o lo scooter in città dopo il tramonto. Si conclude invitando il lettore a scoprire tutte le funzioni dello zaino cliccando sul link del sito. Dal punto di vista linguistico, dunque, viene utilizzata una sintassi paratattica costituita principalmente da frasi brevi ed affermative. Inoltre, si osserva che l’uso di frasi affermative prevale su quelle di tipo interrogativo ed

esclamativo, e soltanto un post su tre presenta all'utente un invito diretto a visitare il sito e-commerce.

Figura 20: Presentazione di un prodotto in tre post consecutivi

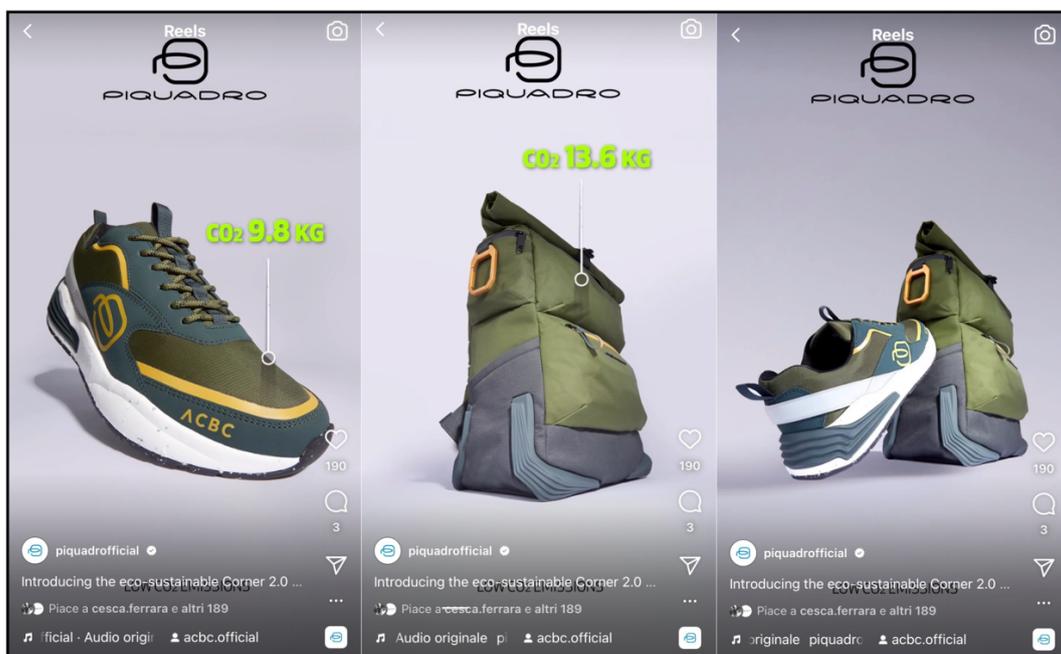


Fonte: Pagina ufficiale Instagram di Piquadro

Nella Figura 21 viene analizzata la sequenza di immagini di un reel in cui si presenta il lancio della nuova collezione ecosostenibile Corner 2.0 che introduce un nuovo capo di abbigliamento del brand: le sneakers. Nella didascalia del reel viene descritta la realizzazione dei nuovi articoli, sottolineando il fatto che la quantità di CO₂ emessa nella produzione di una scarpa e di uno zaino della collezione verrà compensata grazie ad un impegno sociale dell'azienda ossia quello di acquistare crediti verdi emessi a fronte di un progetto di riforestazione del Cerrado in Brasile, la foresta tropicale con più biodiversità al mondo. A livello visivo questo concetto viene riassunto attraverso la

successione di tre immagini, di cui nelle prime due sono segnate la quantità di CO₂ emessa e nell'ultima sono raffigurati due articoli posti uno accanto all'altro.

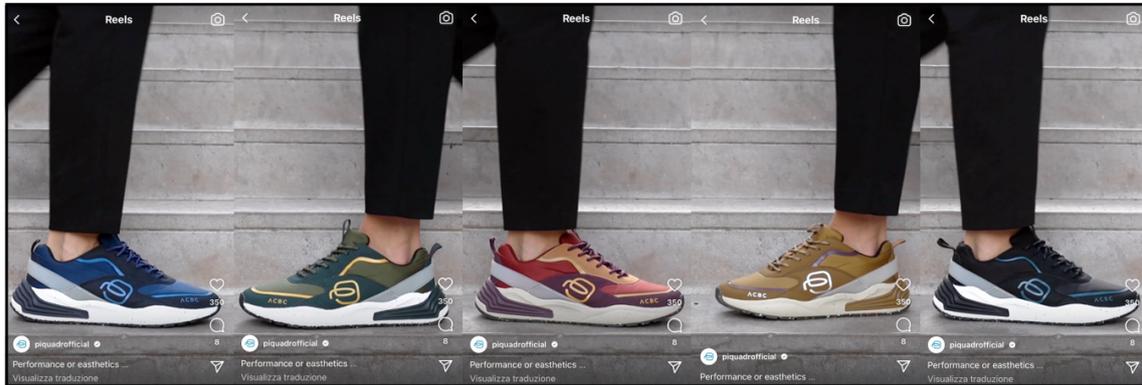
Figura 21: Tre frame del reel sulla nuova collezione Corner 2.0



Fonte: Pagina ufficiale Instagram di Piquadro

Nella Figura 22 è illustrata la sequenza di immagini di un *reel* in cui, a differenza del *reel* precedente in cui si mettevano in primo piano le sneakers su sfondo grigio, le scarpe sono indossate da uno o più ragazzi di cui viene ripresa soltanto una delle due gambe al di sotto del ginocchio. Il pantalone nero mette in risalto i vari colori delle sneakers proposte. L'obiettivo della fotocamera si trova al livello dello scalino ed è come se riprendesse chi gli sta passando davanti. All'inizio del *reel* c'è un ragazzo che cammina verso destra (scarpa blu) e subito dopo verso sinistra (scarpa verde), successivamente si alternano nuovamente le due direzioni con altri colori fino ad un punto in cui la scarpa che va verso una stessa direzione lampeggia di colori diversi.

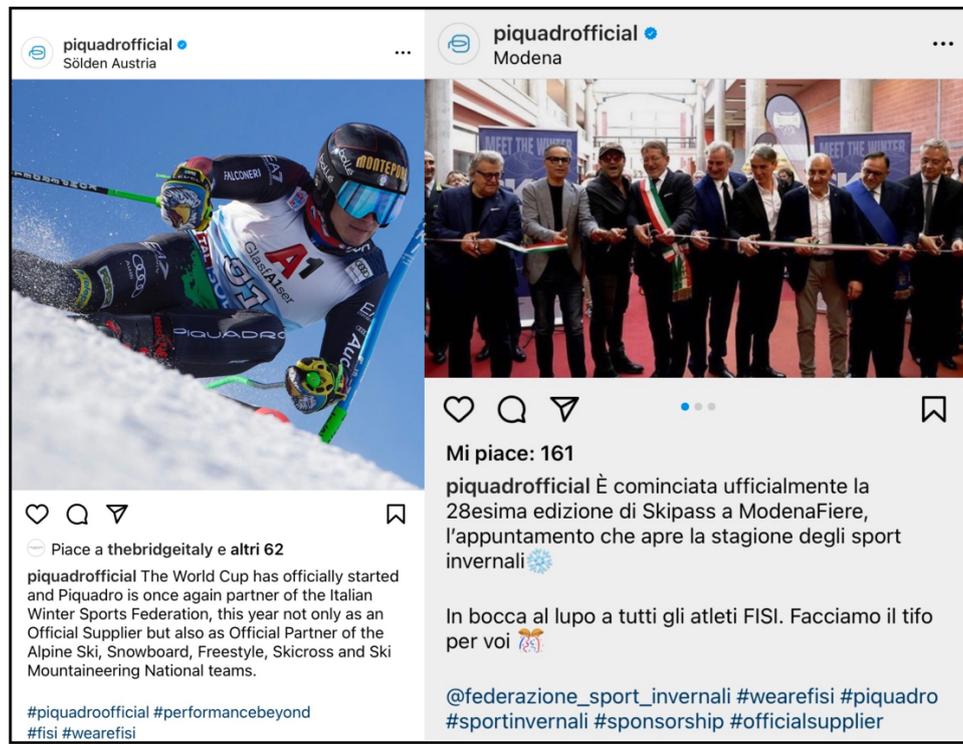
Figura 22: Cinque frame di un reel di presentazione per le sneakers Corner 2.0.



Fonte: Pagina ufficiale Instagram di Piquadro

I due post riportati nella Figura 23 rappresentano un caso particolare per quanto riguarda la strategia comunicativa utilizzata. Si tratta di due post il cui tema è la partnership tra il Gruppo Piquadro e la Federazione Italiana degli Sport Invernali (FISI). I due post sono di tipo informativo: il primo, infatti, dichiara non solo il suo ruolo di fornitore ufficiale (*Official Supplier*), ma anche di ricoprire la carica di partner ufficiale (*Official Partner*) degli sport della Federazione. Il secondo, invece, informa il lettore sull'inizio della ventottesima edizione di Skipass a Modena Fiere, facendo un augurio a tutti gli atleti FISI. Nei due post vengono utilizzati due approcci comunicativi diversi: il primo è redatto in lingua inglese mantenendo la linea comunicativa del social analizzato, vale a dire la standardizzazione; mentre il secondo in lingua italiana, quindi adattando il messaggio per il pubblico italiano, dato che comunica un evento italiano. Da ciò emerge che il *brand* per raggiungere al meglio il suo target utilizza la standardizzazione nel momento in cui vuole trasmettere un'informazione che riguarda il *brand* a livello globale, mentre l'adattamento quando si tratta di un'informazione più utile al target di riferimento del post, ossia il lettore italiano.

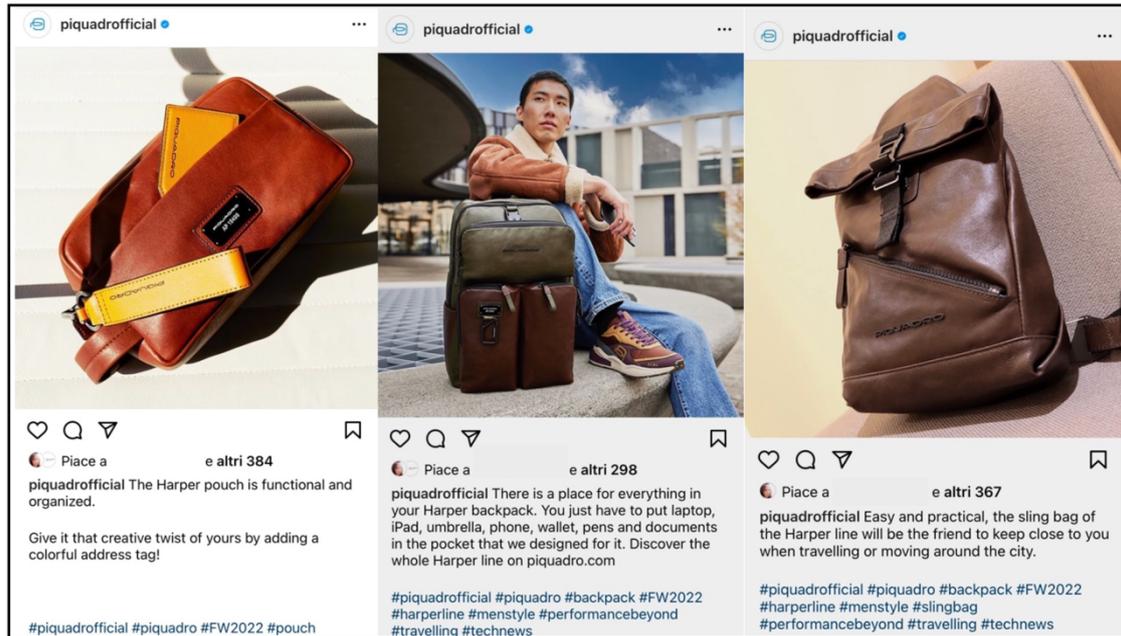
Figura 23: Esempio di standardizzazione e adattamento in post con obiettivo informativo



Fonte: Pagina ufficiale Instagram di Piquadro

Nella Figura 24 vengono presentati tre prodotti della linea Harper, una delle collezioni più recenti del *brand*. Queste foto sono state scattate all'aperto per mostrare il prodotto in un contesto di utilizzo. Per quanto riguarda l'aspetto linguistico risulta rilevante l'utilizzo degli hashtag a fine didascalia, di cui i più ricorrenti sono: *piquadroofficial*, il nome del prodotto (*pouch*, *backpack*, *sling bag*), il payoff *performancebeyond* e *technews*. Si tratta di didascalie brevi la cui frase conclusiva invita il potenziale consumatore a comprare prodotti aggiuntivi (*cross-selling*), ma anche qui si evidenzia il fatto che soltanto un post su tre invita l'utente a visitare l'intera collezione nel sito web con il link di riferimento.

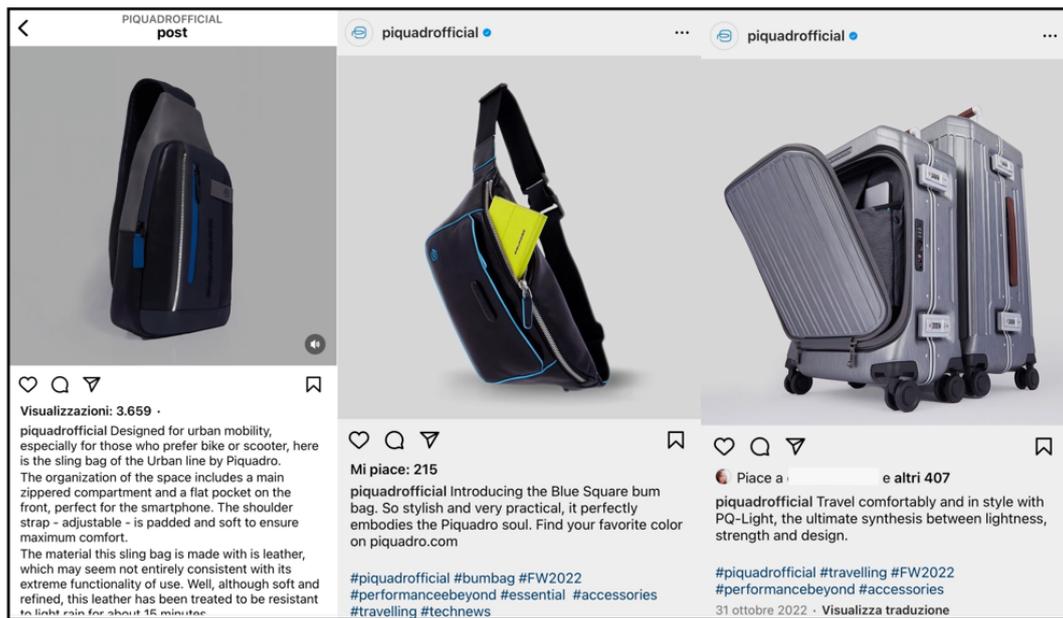
Figura 24: Aspetto linguistico



Fonte: Pagina ufficiale Instagram di Piquadro

La Figura 25 mette in evidenza i singoli prodotti a livello visivo ponendoli su uno sfondo astratto come una sorta di vetrina digitale. Il primo presenta un monospalla su uno sfondo che cambia da bianco a nero proprio per sottolineare la particolarità di questo articolo: il LED. Il secondo raffigura un marsupio della iconica linea *Blue Square*, la cui tasca è mezza aperta per inserirci il *compact wallet* dal colore giallo fluo che risalta nell'immagine mentre il terzo illustra parte del set di trolley, di cui in primo piano vi è quello cabina con la tasca esterna contenente un pc per mostrare il fatto che si tratta di una valigia unica nel suo genere. Inoltre, sono visti di profilo per evidenziare il fatto che i trolley non sono dotati di zip, bensì di due lucchetti TSA che chiudono ermeticamente il prodotto.

Figura 25: Aspetto visivo



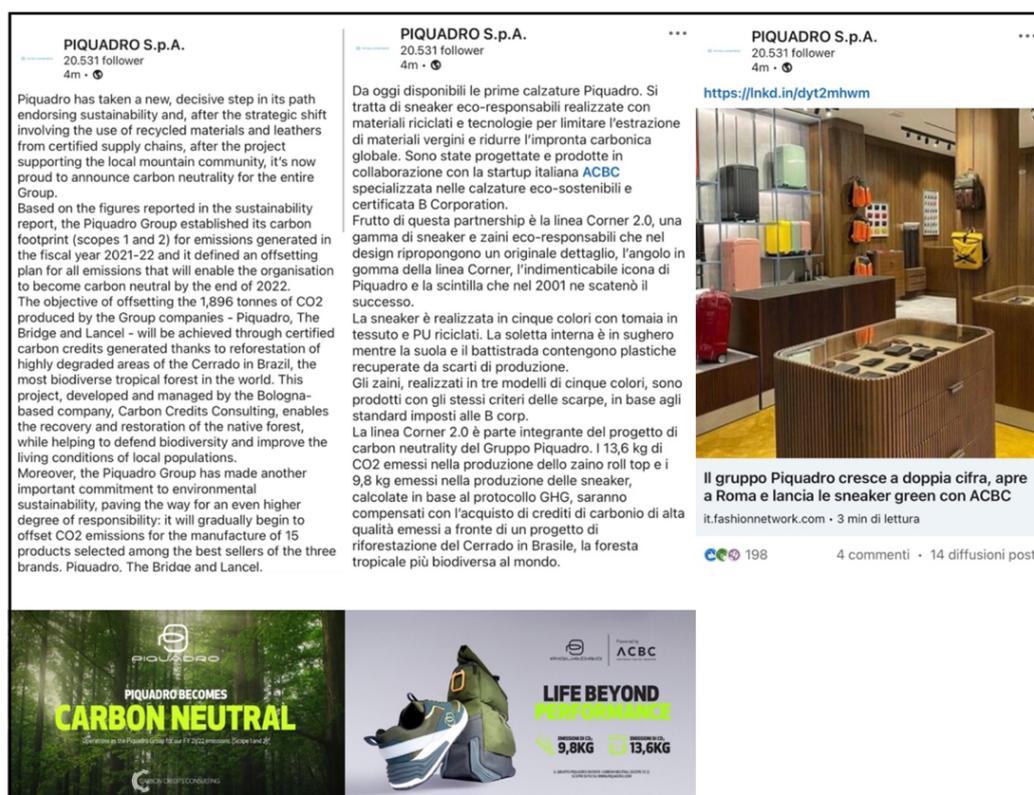
Fonte: Pagina ufficiale Instagram di Piquadro

4.3.2 Strategia dell'adattamento: caso LinkedIn

Il social LinkedIn vede un numero di pubblicazione al mese molto inferiore rispetto ai due social principali, vale a dire Facebook e Instagram. Di seguito vengono riportati i tre post pubblicati nel mese di ottobre che mettono in evidenza il fatto che due post su tre sono redatti in lingua italiana in quanto il target di riferimento è di tipo professionale, ossia vengono riportate informazioni legate al mondo del business. Infatti, i post trattano di tre temi non sotto il punto di vista commerciale bensì interno all'azienda (Figura 26). Il primo post parla della scelta sostenibile del *brand* di entrare a far parte del progetto di "Carbon neutral"; mentre il secondo e il terzo trattano della nuova collezione evidenziando il fatto che si tratta di una collaborazione con una startup italiana ossia ACBC: il secondo è un post redatto dall'azienda che presenta una didascalia più lunga rispetto alla Figura 21, dove la *reel* di Instagram ha uno scopo prettamente commerciale.

Inoltre, la forma del post cambia in immagine e riassume in cosa consiste la partnership. Infine, il terzo consiste nella condivisione di un link redatto dal magazine di moda Fashion Network. Per quanto riguarda la strategia adottata si osserva che il primo è scritto con un approccio standardizzato mentre gli altri con un approccio di adattamento.

Figura 26: Tre post pubblicati su LinkedIn nel mese di ottobre 2022



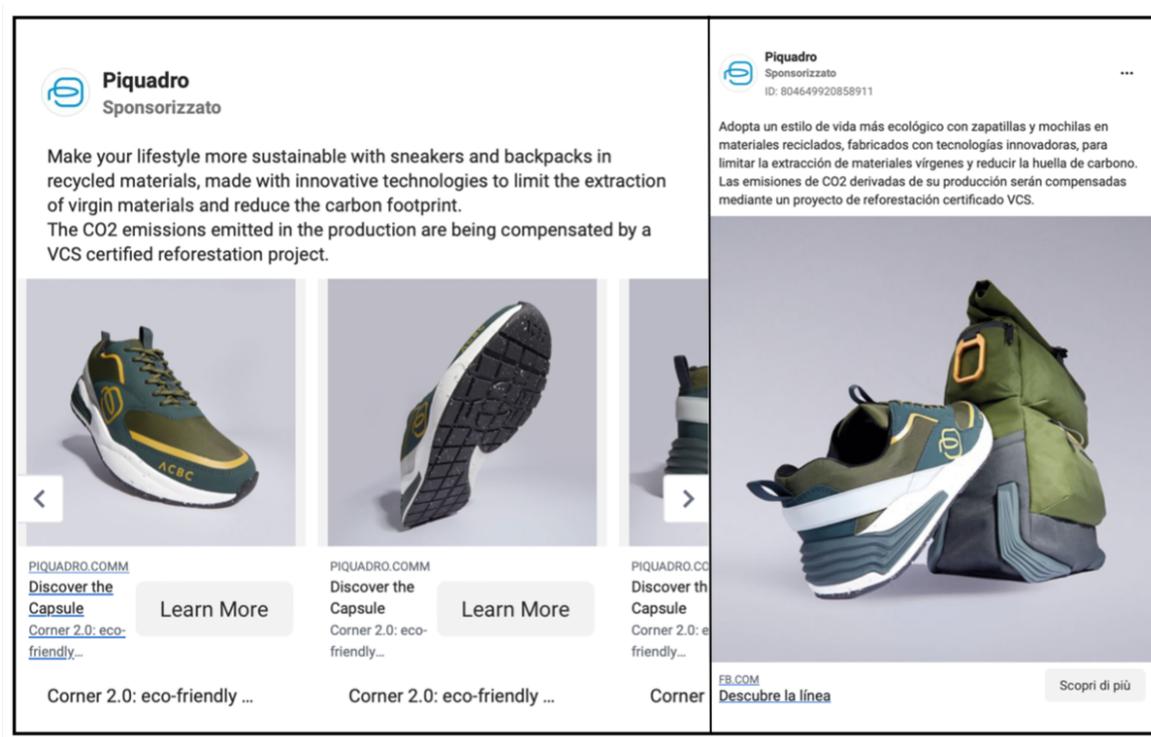
Fonte: Fonte: Pagina ufficiale LinkedIn di Piquadro

4.3.3 Inserzioni pubblicitarie sui social: adattamento e standardizzazione a confronto

All'interno dell'applicazione Meta si possono trovare dati interessanti relativi alle inserzioni sui social gestiti dalla piattaforma. Dopo aver eseguito un'analisi sui post sponsorizzati in diverse piattaforme (Facebook, Instagram e Messenger) da Piquadro, sono stati rilevati dei dati quantitativi relativi al mese di ottobre 2022, tenendo conto del

fatto che il *brand* ha iniziato a pubblicare le prime inserzioni nel settembre 2022. Non a caso il *brand* decide di sponsorizzare quattro post (due con articoli dal colore verde e giallo e due con il colore rosso-arancione) che riguardano proprio la nuova collezione: due in lingua spagnola e due in lingua inglese. Di seguito ne vengono riportati due per lingua (Figura 27).

Figura 27: Inserzione pubblicitaria in lingua inglese e spagnola

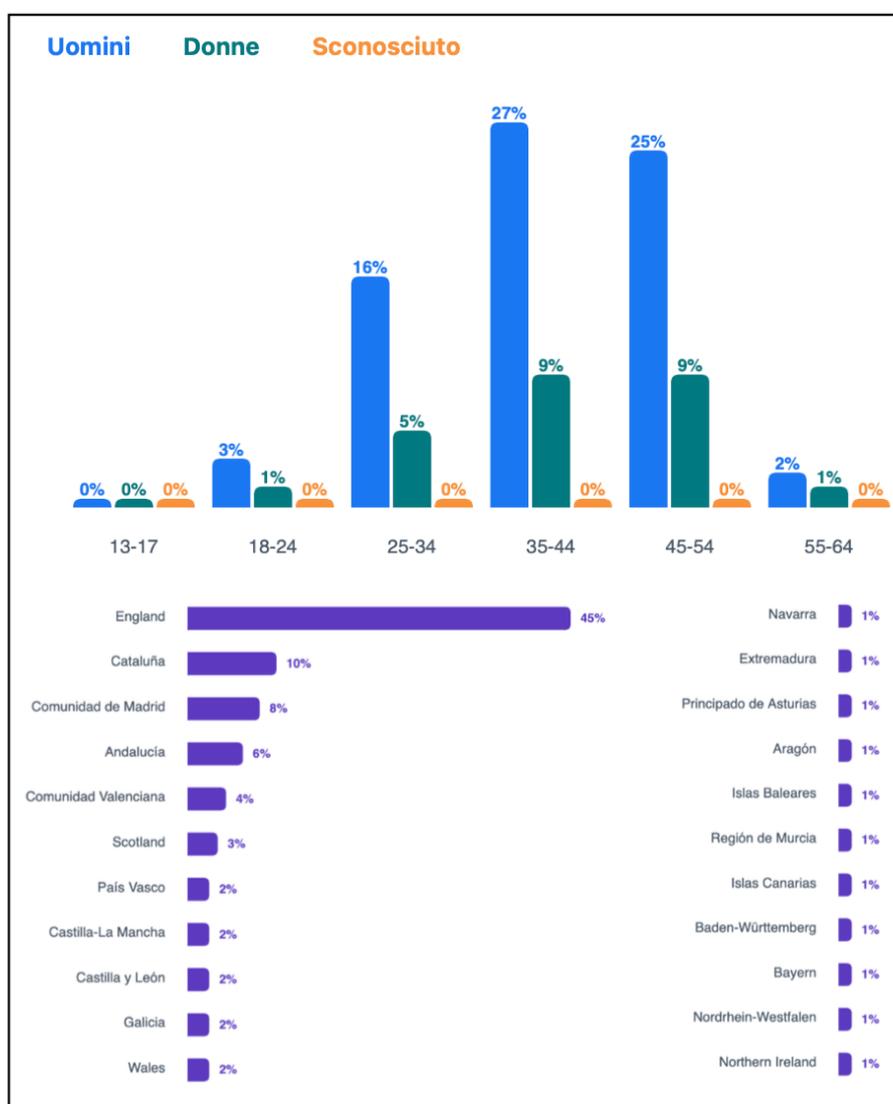


Fonte: Libreria inserzioni (Sito ufficiale Facebook)

Nella Figura 27 viene riportato in parte lo stesso post: a livello testuale le frasi sono state tradotte nelle due lingue mentre a livello visivo nel caso spagnolo viene mostrata soltanto un'immagine, mentre nel post internazionale più immagini riferite allo stesso prodotto visto da sfaccettature diverse.

La pagina dei dati riepilogativi di ciascuna inserzione riporta informazioni quali: l'importo approssimativo della spesa pubblicitaria, il numero approssimativo di *impression* (numero di volte in cui il post è stato visualizzato), l'età, il genere e l'area geografica delle persone che hanno visto l'inserzione (Figura 28).

Figura 28: Età, sesso e area geografica di chi ha visualizzato l'inserzione standardizzata



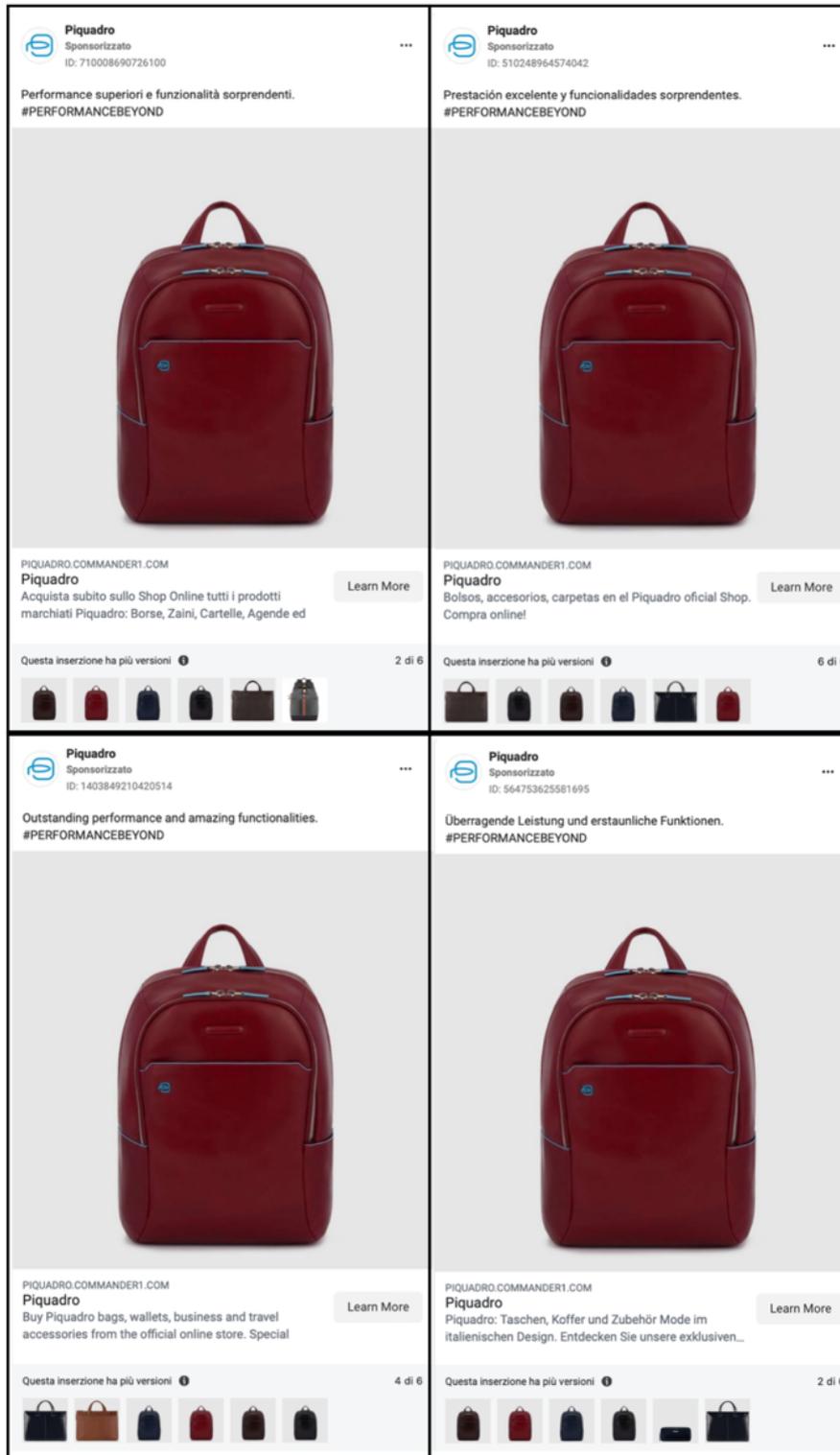
Fonte: Libreria inserzioni (Sito ufficiale Facebook)

Nel caso del post in lingua inglese, destinato ad un target internazionale, si rileva che sono stati spesi tra i € 200 e € 299 e il numero di *impression* si aggira tra i 100.000 e i 125.000. Nel grafico si nota che il range di persone maggiormente raggiunte è sicuramente di sesso maschile. Per quanto riguarda l'età, gli utenti uomini maggiormente raggiunti hanno tra 35 e i 44 anni (27%), seguiti da coloro che ne hanno tra i 45 e i 54 (25%), ed infine la fascia d'età tra i 25 e i 34 anni (16%). Per le donne vale lo stesso discorso ma con percentuali più basse: il post ha raggiunto maggiormente le utenti donne tra i 35 e i 54 anni (18%). Per entrambi i sessi non è stato raggiunto nessun utente tra i 13 e 17 anni di età mentre i giovani tra i 18 e i 24 anni di età così come gli over 55 rappresentano un gruppo minoritario.

Inoltre, dal punto di vista geografico si osserva che tale pubblicazione è stata maggiormente raggiunta dagli utenti inglesi con il 45% e dagli spagnoli con un 42%. Di seguito, dunque, vengono riportati i due grafici relativi all'età, al sesso e all'area geografica delle persone che hanno visualizzato l'inserzione.

A partire dall'anno 2023 il *brand* ha iniziato a sponsorizzare post, oltre che in lingua inglese, italiana e spagnola, anche in lingua tedesca. Da ciò si evince l'intento persuasivo del *brand* nei confronti del *target* utilizzando l'adattamento, a differenza dei post pubblicati in cui si usa un approccio standardizzato con lo scopo di informare il *target* sui valori dell'azienda, sui suoi prodotti e sulle collezioni e di aspirare ad affermarsi a livello internazionale.

Figura 29: L' inserzione sponsorizzata nelle diverse lingue (italiano, inglese, spagnolo e tedesco)



Fonte: Libreria inserzioni (Sito ufficiale Facebook)

Nella Figura 29 è rappresentata la stessa versione in tutte le lingue che il *brand* ha deciso di utilizzare: italiano, inglese, spagnolo e tedesco, illustrando diversi articoli ai diversi mercati di destinazione. La didascalia è molto breve e consiste nel comunicare due caratteristiche principali del marchio arricchite da aggettivi altrettanto positivi, ribadendo alla fine lo slogan del *brand*.

4.3.4 Il social russo VKontakte e la strategia di adattamento

Un caso interessante, inoltre, è rappresentato dal social russo VKontakte in quanto il *brand* ha deciso di affermarsi nei paesi parlanti russo con il social più utilizzato. Purtroppo, visti gli ultimi accadimenti relativi alla guerra russo-ucraina iniziata nel 2022 la pagina ufficiale del *brand* ha smesso di pubblicare post. Dalla Tabella 7 si può evincere che il *brand* ha creato la pagina nel social russo soltanto tre anni dopo la creazione della pagina Facebook e ancora prima di quella Instagram. Da ciò si può desumere che si trattava di un mercato consolidato per il marchio e per questo motivo ha preferito adottare la strategia dell'adattamento.

Nella Figura 30 è riportato uno dei post pubblicati nel mese di febbraio 2022. Sia le immagini che le didascalie riportate sono uguali anche se per questioni esclusivamente tecniche sono adattate in base al social di riferimento. Le caratteristiche principali dello zaino sono riportate e tradotte nel social russo con una precisione linguistica maggiore (peculiarità della lingua russa): ad esempio in russo viene utilizzato il termine che indica la tasca adibita al Connequ, mentre in inglese soltanto il termine del dispositivo.

Figura 30: Post del mese di febbraio 2022 nel social VKontakte

PIQUADRO
alle 11:00 del 11 Feb. 2022

Рюкзаки Piquadro: бесчисленные характеристики и высокая функциональность для вашей насыщенной повседневной жизни. #piquadro

**ЖИЗНЬ ЗА ГРАНЬЮ
ПЕРФОРМАНСА**

PROTEZIONE PER I MONITOR
PROTIVOFRAMMIA TROSC
CARGING PORT
TOOL LOOP
POWERBANK (RE)POSITION

Рюкзак Piquadro
www.piquadro.com

2

Place

6.7K

piquadroofficial

PERFORMANCE

Piace a e altri 164

piquadroofficial Piquadro backpacks: countless functionalities and top performance at the service of your hybrid everyday life.

#piquadro #performancebeyond #techinside
#piquadro #piquadrouurban

Visualizza tutti e 3 i commenti

31 gennaio 2022 · Visualizza traduzione

Fonte: Pagina ufficiale VKontakte

CAPITOLO 5

DISCUSSIONE GENERALE E CONCLUSIONI

5.1 Discussione dei risultati

In questo capitolo verranno discussi i risultati principali dell'analisi condotta per raggiungere gli obiettivi della ricerca. I punti salienti emersi dall'analisi sono riassunti nelle Tabelle 2, 3 e 4 del quarto capitolo. La Tabella 2 fornisce un quadro generale dei principali social network utilizzati dall'azienda Piquadro, focalizzandosi fin da subito sul periodo di tempo analizzato, ovvero il mese di ottobre 2022. La Tabella 3 confronta i due social in cui Piquadro adotta una comunicazione standardizzata, fornendo dati quantitativi sulle interazioni dei post in esame. Sebbene i post siano gli stessi in Facebook e in Instagram, si osserva una maggiore interazione su quest'ultimo nonostante il numero più basso di follower: in media i diversi post vengono maggiormente apprezzati (13 like in più rispetto a Facebook, con i media 3 volte commenti in più). Da questi numeri si nota come la base utenti di Instagram sia seppur quantitativamente minore, sia più attiva rispetto a Facebook e di conseguenza la piattaforma Instagram potrebbe rappresentare un investimento pubblicitario migliore in quanto destinato ad un pubblico più coinvolto e dinamico.

La Tabella 4 mostra gli aspetti principali analizzati dei tre social, ossia Facebook, Instagram e LinkedIn mettendo in evidenza il diverso approccio adottato nel social LinkedIn, ovvero l'adattamento. Dunque, l'analisi qualitativa verte su diversi aspetti quali la tipologia di contenuto (foto o video), il linguaggio, il contenuto e l'obiettivo comunicativo; tutti aspetti che aiutano a determinare l'approccio comunicativo. I risultati

evidenziano una forte tendenza alla pubblicazione di elementi *visual* quali foto e *reel* (breve video), che mettono in luce le peculiarità dei prodotti. Questa scelta potrebbe essere correlata al maggior successo di cui gode il profilo del *brand* su Instagram rispetto a Facebook, poiché il primo social è più predisposto ad ospitare contenuti di questo genere (foto e video), mentre il secondo è più adatto a contenuti di natura testuale. Inoltre, è risaputo che ormai Facebook è utilizzato da un pubblico più adulto, a differenza di Instagram utilizzato soprattutto dai giovani e questo incide tantissimo sul tipo di contenuti pubblicati (Bagliani, 2019). I post comprendono didascalie di lunghezza variabile al fine di spiegare al meglio il linguaggio tecnico peculiare del settore della pelletteria (*backpack, pouch, sling bag*), della tecnologia (*anti-theft cable, combination lock, LED*) e della sostenibilità (*green, eco-responsible, recycled materials, eco-sustainable, environment*); che sono i tre campi semantici principali emersi dai post analizzati. Dal punto di vista linguistico il *brand* si avvale sempre di hashtag finali ripetitivi e in pochi casi di *emoji*, due punti fondamentali della comunicazione scritta dei social network in esame. Inoltre, il *brand* esorta occasionalmente l'utente con frasi finali del tipo “*stay tuned*” (rimani sintonizzato), “*discover the whole line*” (scopri tutta la collezione), “*give it that creative twist of yours by adding a colourful address tag!*” (dai un tocco di creatività aggiungendo un address tag colorato), ma piuttosto utilizza spesso il pronome personale *you* durante la descrizione del prodotto, per coinvolgere subito e immedesimare al meglio il consumatore nel potenziale utilizzo, o impersonificando i prodotti ponendoli come “*the friend to keep close to you*” (l'amico da tenerti vicino). Inoltre, nella descrizione dei prodotti vengono utilizzati una grande quantità di attributi che possano descrivere al meglio e far percepire la vera anima Piquadro (*Piquadro soul*), non solo per quanto riguarda il punto di vista estetico come “*stylish, design, compact*” (elegante, di

design, compatto) ma anche funzionale come “*comfortable, functional, organized, easy, practical, technological*” (comodo, funzionale, organizzato, semplice, pratico, tecnologico). Le didascalie vengono organizzate secondo uno storytelling semplice: un sintagma o una breve frase iniziale che attira l’attenzione dell’utente accompagnati da una descrizione delle peculiarità del prodotto con termini tecnici calati in un contesto pratico. La strategia comunicativa adottata dipende dall’obiettivo: la ricerca ha dimostrato che il *brand* ha preferito la standardizzazione nei due social analizzati con lo scopo di persuadere un pubblico globale, a tal punto che possiede un singolo profilo ufficiale per ogni piattaforma. Diversamente, i social LinkedIn e VKontakte rappresentano due casi di adattamento: tale strategia può essere utilizzata per entrare in un mercato dove la propria lingua corrisponde alla lingua commerciale di riferimento del Paese, oppure per messaggi di tipo informativo relativi al Paese di riferimento. Un’ulteriore applicazione di tale strategia si trova nelle inserzioni pubblicitarie relative ai vari mercati in cui il *brand* vuole internazionalizzarsi, che possono variare sia nell’aspetto linguistico (propriamente traducendo l’inserzione) che nel contenuto, ossia facendo leva su prodotti che si ritiene potrebbero godere di maggior apprezzamento. La seguente Tabella 5 riassume i risultati emersi e discussi nel presente capitolo.

Tabella 5: Principali risultati della comunicazione social di Piquadro

ASPETTO / SOCIAL NETWORK	FACEBOOK - INSTAGRAM	VKONTAKTE	LINKEDIN
VISTA	FOTO + DIDASCALIA	FOTO + DIDASCALIA	FOTO + DIDASCALIA
LINGUAGGIO	SOCIAL	SOCIAL	GIORNALISTICO
CONTENUTO	COLLEZIONI	COLLEZIONI	CORPORATE
TARGET	CONSUMATORE	CONSUMATORE	BUSINESS
OBIETTIVO	PERSUASIVO	PERSUASIVO	INFORMATIVO
STRATEGIA	STANDARDIZZAZIONE	ADATTAMENTO	ADATTAMENTO

In particolare, tale Tabella riporta una sintesi dei principali risultati sulla comunicazione effettuata sui social da Piquadro, enfatizzando il fatto che la pubblicazione dei tre social consiste solitamente in una foto seguita da una didascalia, da punto di vista del linguaggio nel caso di Facebook ed Instagram viene adottato un linguaggio “social”, ossia un linguaggio colloquiale e che presenta le caratteristiche peculiari di tale lingua come ad esempio l’uso di hashtag e di emoji; a differenza di LinkedIn che adotta un linguaggio giornalistico dato che riporta notizie sull’azienda destinate ad un preciso target (Tuccillo, 2021). Anche i target sono diversi nei tre social, su Facebook ed Instagram l’azienda si indirizza al consumatore mentre LinkedIn ad altre aziende. Da ciò ne consegue che il contenuto venga proposto in modo diverso, sebbene tratti dello stesso argomento. Ciò comporta che l’obiettivo e la strategia perseguiti sono diversi: nel caso di Facebook ed Instagram si vuole persuadere il consumatore affinché acquisti i prodotti dell’azienda mentre su LinkedIn si vuole informare aziende potenzialmente interessate a collaborare con essa.

5.2 Conclusioni

I risultati sopra analizzati illustrano non solo l’importanza dei social network per la promozione di un *brand*; infatti, l’azienda si serve dei social per informare gli utenti sui prodotti e sulle collezioni e persuaderli all’acquisto, ma anche come la strategia comunicativa possa e deve essere programmata in base al tipo di social e di target così come al contenuto che si vuole veicolare, standardizzandolo o adattandolo in base agli obiettivi prefissati. I social media sono un supporto al sito web, una sorta di sua estensione nelle piattaforme maggiormente utilizzate al giorno d’oggi.

Dal punto di vista strategico-comunicativo, Piquadro predilige un approccio standardizzato, che coincide in questo caso con l'utilizzo della lingua inglese nei vari profili social con l'intento di considerare i propri follower, linguisticamente parlando, come un unico gruppo così anche da incentivare l'interazione tra di loro e aumentare il coinvolgimento del pubblico. Un approccio ai social di tipo standardizzato non può comunque sostituire né tantomeno surclassare il sito web del marchio, che è invece tradotto in varie lingue e permette di facilitare la *shopping experience* senza i vincoli imposti dall'utilizzo di piattaforme esterne.

Questa ricerca ha messo in luce che l'azienda adotta di prassi un approccio standardizzato, ma in alcuni casi preferisce adottare l'adattamento. Questo emerge in tre casi specifici: nel social LinkedIn, nel social russo Vkontakte e nelle inserzioni pubblicitarie di Facebook. Nel primo caso l'obiettivo dell'azienda non è più quello di persuadere il target come accade nei social Facebook ed Instagram, bensì quello di informare un pubblico principalmente business. Il secondo caso si verifica quando l'azienda intende internazionalizzarsi in un mercato la cui lingua principale di commercio non è l'inglese, bensì quella del Paese di riferimento. Ciò viene dimostrato attraverso l'esempio del mercato russo per cui è stato creato ad hoc un profilo su VKontakte, il social maggiormente utilizzato dalla popolazione russa, e ne è stata adeguata anche la lingua prediligendo dunque il russo. L'ultimo esempio riguarda le inserzioni pubblicitarie, pubblicazioni a forte carattere persuasivo, le quali sono redatte nel corso degli ultimi mesi nella lingua del mercato-obiettivo. Per quanto riguarda il mercato tedesco, oggetto d'interesse di questo elaborato e uno dei principali mercati di sbocco europei dell'azienda, si evidenzia che l'azienda adotta un approccio standardizzato nei social analizzati eccetto il caso delle inserzioni pubblicitarie da cui si evince la volontà dell'azienda di

intraprendere un approccio di adattamento al fine di coinvolgere maggiormente gli utenti tedeschi.

Entrambe le strategie ci forniscono dei dati, dunque, per comprendere sotto il punto di vista comunicativo come si approccia l'azienda al processo di internazionalizzazione. Essa mostra di comprendere il mercato di riferimento che vuole penetrare e dopo attente analisi di mercato e del consumatore, riesce a comunicare con esso in modo efficace. Questa ricerca mette, infine, in evidenza che le strategie di internazionalizzazione adottate nei confronti del mercato tedesco risultano essere efficaci.

5.2.1 Implicazioni teoriche

Dal punto di vista teorico, la ricerca permette di avanzare la letteratura riguardante le strategie di comunicazione del *Made in Italy* soprattutto nel campo del digitale e dei social network e con riferimento ai processi di internazionalizzazione. In particolare, in merito all'internazionalizzazione delle imprese italiane, i risultati riflettono l'idea secondo cui il sito web e i social siano dei mezzi fondamentali per permettere ad un'impresa, in particolar modo dopo la Pandemia mondiale, di operare all'estero affacciandosi sui mercati internazionali attraverso strategie standard, nel caso di paesi e, quindi, consumatori con caratteristiche comuni, o di adattamento, nel caso di paesi/consumatori con caratteristiche particolari, oppure nel caso in cui si voglia comunicare qualcosa tipica del paese destinatario della comunicazione. L'analisi ha, infatti, dimostrato che, l'impresa segue un approccio di standardizzazione oppure uno di adattamento a seconda del tipo di messaggio che intende veicolare, con una forte preferenza per la standardizzazione sia per quanto riguarda la lingua che per i contenuti. Attraverso la standardizzazione, la comunicazione digitale attraverso i social permette di

favorire una maggiore comprensione dei vantaggi delle caratteristiche dei prodotti grazie ad uno storytelling concreto, che riporta a situazioni di vita quotidiana maggiormente relative all'ambito d'utilizzo.

5.2.2 Implicazioni di marketing

I risultati della ricerca hanno mostrato che, come anticipato, l'azienda adotta principalmente l'approccio di standardizzazione, sia per posizionare meglio *brand* e prodotti, ma anche per consentire il coinvolgimento di un pubblico internazionale. In un'ottica di futura espansione internazionale però, è auspicabile che l'azienda sviluppi le proprie capacità di adattamento fornendo esperienze cucite addosso al pubblico di riferimento soprattutto in termini linguistici, dove è stato evidenziato come le opzioni siano molto più limitate rispetto alle aree geografiche considerate. Da ciò si nota che vi sono mercati di cui Piquadro tiene maggiormente conto (come è ovvio che sia), ma che probabilmente beneficerebbero di attenzioni maggiori. Questo accorgimento non riguarda soltanto il sito web del marchio ma anche i profili social, dove nel caso di investimenti importanti in determinati Paesi potrebbe risultare utile l'apertura di un profilo dedicato. L'utilizzo ricorrente di termini tecnici nei propri messaggi pubblicitari non è un mero tentativo di conferire un'aura di superiorità ai propri prodotti, ma è funzionale alla necessità di far cogliere al pubblico la rilevanza del connubio tra pelletteria e tecnologia.

I risultati emersi dal presente lavoro possono essere utilizzati da altre imprese del settore o anche imprese di altri settori del *Made in Italy*, per sviluppare strategie di comunicazione digitale da attuare attraverso i social che più si addicono al proprio posizionamento e ai propri prodotti, tendendo in considerazione che standardizzazione e

adattamento non sono due strategie alternative ma complementari e che quindi vanno considerate in base agli obiettivi da raggiungere e al paese oggetto della comunicazione.

5.3 Limiti e ricerche future

La ricerca ha messo in luce risultati interessanti, ma è doveroso sottolinearne i limiti. A causa della mancata disponibilità di alcuni vertici dell'azienda non è stato possibile sostenere un'intervista che mirasse a capire qualcosa in più sulle strategie d'internazionalizzazione, sul *digital marketing* e i social media e sui progetti futuri soprattutto nei confronti del mercato tedesco, oggetto d'indagine. Non è stato possibile conoscere a fondo il pensiero dei consumatori tedeschi per quanto riguarda la pelletteria italiana per mancanza di materiale.

Dato che l'azienda possiede un unico profilo per ogni social (eccetto nel caso russo), non è stato possibile esaminare a fondo le differenze strategico-comunicative nel caso dell'adattamento linguistico. Non è stato inoltre possibile aggiungere al confronto il social russo VKontakte in quanto il *brand* ha smesso di pubblicare post a partire da fine febbraio 2022, periodo in cui ha avuto inizio la guerra russo-ucraino. Optare per un periodo precedente a tale data non avrebbe avuto molto senso, perché in tal caso l'analisi sarebbe stata effettuata su dati che riflettono una situazione geopolitica profondamente diversa da quella attuale.

In una ricerca futura si potrebbero approfondire le strategie digitali da mettere in atto affinché un *brand* premium *Made in Italy* possa accrescere la propria *brand awareness*, ad esempio con strategie di *influencer marketing* o *event marketing*. Inoltre, si potrebbe approfondire il tema mettendo a confronto diverse aziende del settore della

pelletteria *premium*, sia italiane che internazionali, in modo tale da valutare similitudini e differenze delle rispettive strategie di comunicazione.

LISTA DELLE FIGURE

Figura 1: Le sei dimensioni del Nation brand hexagon	5
Figura 2: Variazioni del ranking secondo l’NBI tra il 2020 e il 2021	6
Figura 3: Classifica complessiva della marca-Italia	8
Figura 4: I dieci principali mercati di sbocco del BBF	11
Figura 5: Quote % di mercato sull’import BBF di ciascun paese avanzato per l’Italia e i suoi primi tre concorrenti	12
Figura 6: Quote % di mercato sull’import BBF di ciascun paese emergente per l’Italia e i suoi primi tre concorrenti	13
Figura 7: Export Opportunity Index e Investment Opportunity Index	14
Figura 8: Dati sull'esportazione italiana verso i principali acquirenti	15
Figura 9: Analisi SWOT della Germania come partner commerciale per l’Italia	17
Figura 10: Distretti industriali del Made in Italy	34
Figura 11: Export italiano nel settore della pelletteria	38
Figura 12: Tipologie di internazionalizzazione	41
Figura 13: Struttura del Gruppo	60
Figura 14: Il fatturato del Gruppo dal 2005 al 2021	61
Figura 15: Il fatturato per area geografica nell’anno dal 2021 al 2022	62
Figura 16: Posizionamento del Gruppo Piquadro S.p.A.	63
Figura 17: L'impegno sociale del Gruppo	64
Figura 18: Interfaccia di selezione Paese	75
Figura 19: Piquadro per Automobili Lamborghini	77
Figura 20: Presentazione di un prodotto in tre post consecutivi	91

Figura 21: Tre frame del reel sulla nuova collezione Corner 2.0	92
Figura 22: Cinque frame di un reel di presentazione per le sneakers Corner 2.0.	93
Figura 23: Esempio di standardizzazione e adattamento in post con obiettivo informativo	94
Figura 24: Aspetto linguistico	95
Figura 25: Aspetto visivo	96
Figura 26: Tre post pubblicati su LinkedIn nel mese di ottobre 2022	97
Figura 27: Inserzione pubblicitaria in lingua inglese e spagnola	98
Figura 28: Età, sesso e area geografica di chi ha visualizzato l'inserzione standardizzata	99
Figura 29: L' inserzione sponsorizzata nelle diverse lingue (italiano, inglese, spagnolo e tedesco)	101
Figura 30: Post del mese di febbraio 2022 nel social VKontakte	103

LISTA DELLE TABELLE

Tabella 1: Strategie di ingresso nei mercati esteri	42
Tabella 2: Dati generali dei tre profili nei tre social	85
Tabella 3: Confronto tra Facebook ed Instagram	87
Tabella 4: Aspetti principali dell'analisi qualitativa	88
Tabella 5: Principali risultati della comunicazione social di Piquadro	107

BIBLIOGRAFIA

- Albaum G. e Peterson R.A. (1984), “Empirical research in international marketing: 1976-1982”, *Journal of International Business Studies*, Vol. 15, Spring/Summer, pp. 161-173.
- Anholt, S. (2007), *Competitive Identity. The New Brand Management for Nations, Cities and Regions*, Palgrave Macmillan.
- Becattini G. (1979), “Dal “settore” industriale al “distretto” industriale: alcune considerazioni sull’unità di indagine dell’economia industriale”. *Rivista di Economia e Politica Industriale*, pp. 7-21.
- Benini, R. (2018), *Lo stile italiano. Storia, economia e cultura del Made in Italy*, Donzelli Editore.
- Bettiol, M., Chiarvesio, M., Di Maria, E., Micelli, S., “La trasformazione dei distretti industriali tra catene globali del valore e digitalizzazione”, *Economia e società regionale*, Franco Angeli Editore, vol. 0(1), pp. 83-95.
- Bourdieu P. (2001), *La distinzione. Critica sociale del gusto*, Il Mulino.
- Bruno, G. (2018), *La trasformazione digitale nelle PMI italiane*, Politecnico di Milano.
- Buccellato, T. (2019), *Esportare la dolce vita. Rapporto 2019*, Confindustria servizi.
- Buccellato, T. (2021), *Esportare la dolce vita. Rapporto 2021*, Confindustria servizi.
- Bucci, A., Codeluppi, V., Ferraresi, M. (2011), *Il made in Italy*, Carocci Editore.
- Buzzell, Robert (1968), “Can You Standardize Multinational Marketing?” *Harvard Business Review*, 46 (November-December), pp. 102–13.
- Capestro, M., Piper, L., Prete M. I. (2017), “Le emozioni suscitate dall’inglese come lingua franca nella comunicazione dei prodotti di lusso “Made in Puglia”: l’influenza

- del contesto culturale”, in Guido, M. G. (a cura di), *Strategie di comunicazione dei prodotti di lusso attraverso l'inglese come 'lingua franca' internazionale*, *Lingue e Linguaggi*, Vol. 20, pp. 125-150.
- Cappelli, L., D'Ascenzo, F., Ruggieri, R., Rossetti, F., Scalingi, A. (2019), “The attitude of consumers towards “Made in Italy” products. An empirical analysis among Italian customers”, *Management & Marketing. Challenges for the Knowledge Society*, Vol. 14, No. 1, 31-47.
- Chiarvesio, M., Di Maria, E. e Micelli, S. (2013), “Sourcing from Northern and Southern Countries: The global value chain approach applied to Italian SMEs”, *Transition Studies Review*, 20(3), pp. 389-404.
- Cianfanelli E., Goretti G., Stasi R., Tufarelli M. (2018), “Saper fare del Made in Italy: tra tradizione ed innovazione. Un confronto tra il comparto della pelletteria e quello dell'arredo in Toscana”, *Md Journal*, pp. 40-49.
- Ciappei, C., Sani, A. (2006), *Strategie di internazionalizzazione e grande distribuzione nel settore dell'abbigliamento*, Firenze University Press.
- Elia, S., Giuffrida, M., Mariani, M.M. e Bresciani, S. (2021), “Resources and digital export: An RBV perspective on the role of digital technologies and capabilities in cross-border e-commerce”, *Journal of business research*, Vol. 132, pp. 158-169.
- Ferraresi, M. (2014), *Bello, buono e ben fatto. Il fattore Made in Italy. Marketing, comunicazione & vendite*, Guerini Next.
- Fondazione Giorgio Cini (2022), *Homo faber: Crafting a more human future*, Marsilio Editore.
- Framson, E. A. (2011), *Transkulturelle Marketing- und Unternehmenskommunikation. 2., Auflage*, Wien: Facultas.

- Franz, T. (2017), “Standardisierung versus Differenzierung. Ein interkultureller Vergleich von Werbespots am Beispiel von Deutschland und Israel”, Westsächsische Hochschule Zwickau.
- Grönroos, C. (1999), “Internationalization strategies for services”, *Journal of services marketing*, Vol. 13, No. 4, pp. 8.
- Hollensen, S. (2004), *Global marketing*. Novoe znanie.
- Kotler, P., Armstrong, G., Ancarani, F., Costabile, M. (2019), *Principi di marketing*, Pearson.
- Kotler, P., Kartajaya, H., Setiwan, I., Addamiano, S. (2021), *Marketing 5.0*, Hoepli Editore.
- Lanza, G.G. (2017), “L’ e-commerce, dalle reti territorialmente definite ai consumatori globali: opportunità per le piccole e medie imprese italiane”, di De Falco, S. in *Innovazione, competitività e sviluppo nei territori dell’Unione Europea*, No. 7.
- Li, Z.G., Murray L.W. e Don Scott (2000), “Global sourcing, multiple country of origin facets and consumer reactions”, *Journal of Business Research*, Vol. 47, No. 2, 121-133.
- McGrath, J., Frankel, M. (2021), “Anholt Ipsos Nation Brands Index (NBI)”, *Press Release*, Reuters ISOS.PA, Bloomberg.
- McGrath, J., Frankel, M. (2021), “Germany maintains top “nation brand” ranking, Canada and Japan overtake the UK to round out the top three”, *Press Release*, Reuters ISOS.PA, Bloomberg.
- Micelli S. (2011), *Futuro artigiano*, Venezia, Marsilio, pp. 49-155.
- Napolitano S. (2017), “La conceria italiana tra presente e futuro. La pelle italiana, rappresentata da UNIC, come modello internazionale di eccellenza sostenibile,

- qualitativa e innovativa”, *Quaderni di ricerca sull’artigianato*, Fascicolo 3, pp. 417-428.
- Nebenzahl, I. D., Jaffe, E. D. & Lampert, S. I. (1997), “Towards a theory of Country image effect on product evaluation”, *Management International Review*, Vol. 37, No. 1, 27-49.
- Netemeyer R., Durvasula S. e Lichtenstein D.R. (1991), “A cross-national assessment of the reliability and validity of the CETSCALE”, *Journal of Marketing Research*, Vol. 28, August, pp. 320-237.
- Pascucci, F., Temperini, V., (2017), *Trasformazione digitale e sviluppo delle PMI*, G. Giappichelli Editore.
- Pellegrini G. (2001), “La struttura produttiva delle piccole e medie imprese italiane: il modello dei distretti”, *Banca Impresa Società*, Fascicolo 2, pp. 237-247.
- Piquadro (2022), “Intervista a Miximilian Hallerstede”, In(sight), The Magazine by Piquadro, pp. 28-29
- Roth, M. S. e Romeo, J. B. (1992), “Matching Product Category and Country Image Perceptions: A Framework for Managing Country of Origin Effects”, *Journal of International Business Studies*, Vol. 23 No. 3, 479-481.
- Salihin, N., Jamrin, Z., Idris, S. (2019), “Internationalization Process of Small Medium Enterprise (Sme): A Review Paper”, *Malaysian Journal of Business and Economics*, No. 2, pp. 47-57.
- Salvatore, A., (2015), Il processo di internazionalizzazione delle PMI, *Quaderni di ricerca sull’artigianato*, Fascicolo 1, pp. 143-162.
- Schooler, R. (1971), “Bias phenomena attendant to the marketing of foreign goods in the US”, *Journal of International Business Studies*, Vol. 2, No. 1, 71-81.

- Sharma P. (2011), “Country of origin effects in developed and emerging markets: Exploring the contrasting roles of materialism and value consciousness”, *Journal of International Business Studies*, Vol. 42, No. 2, pp. 285-306.
- Spivakovskyy, S., Spivakovska, T., Kanishchenko, O., Elalfy, S. (2018), “Marketing Strategies of Companies in Internationalization Process”, *Journal of Advanced Research in Law and Economics*, Volume IX, Fall, pp. 2155 – 2162.
- Thanasuta K., Patoomsuwan T., Chaimahawong V. e Chiaravutthi Y. (2009), “Brand and country of origin valuations of automobiles”, *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, Vol. 21, No. 3, pp. 355-375.
- Ufficio Studi SACE (2022), “Caro Export, Sfide globali e il valore di esserci, Rapporto Export 2022”, *Oxford Economics*
- Usunier J.C. (2002), “Le pays d’origine du bien influence-t-il encore les évaluations des consommateurs?”, *Revue Française du Marketing*, n. 189-190.
- Vernon, R. (1979), “The product life cycle hypothesis in a new international environment”, *Oxford Bulletin of Economics and Statistics*, pp. 255–267.
- Vianelli, D., Marzano, F. C. (2012), “L’effetto country of origin sull’intenzione d’acquisto del consumatore: una literature review”, *Working Paper Series*, No. 2, 14-16.
- Wild, J.J., Wild, K.L. (2016), *International Business. The challenges of globalization. Eight Edition*, Pearson.

SITOGRAFIA

- Ambasciata d’Italia – Germania (2020), Info Mercati Esteri – Germania disponibile su <https://www.infomercatiesteri.it>; (consultato il 3 gennaio 2023)

- Bagliani, M. (2019), I principali social media nel mondo, Digit Export, disponibile su <https://digitexport.it/comunicare/i-principali-social-media-nel-mondo.kl#/>;
(consultato il 24 febbraio 2022)
- Balabio, B., Orlando, P., Scolari, T. (2022) “Export digitale italiano: beni di consumo da 15,5 miliardi di euro”, disponibile su <https://www.osservatori.net/it/ricerche/comunicati-stampa/export-digitale-italiano>;
(consultato il 08 agosto 2022)
- Bolelli, G. (2022), “Piquadro: il fatturato sale del 47% nel 1° trimestre grazie a negozi diretti ed Europa” disponibile su <https://it.fashionnetwork.com/news/Piquadro-il-fatturato-sale-del-47-nel-1-trimestre-grazie-a-negozi-diretti-ed-europa,1425382.html#fashion-week-paris-haute-couture-iris-van-herpen>; (consultato il 4 gennaio 2023)
- Bottero, F. (2018), La storia di Facebook, disponibile su <https://marketingtorino.it/la-storia-di-facebook-il-social-network-piu-utilizzato-al-mondo/>; (consultato il 23 gennaio 2023)
- Business Community, 2021, *Distretti industriali: l’export traina la ripresa* disponibile su <https://www.businesscommunity.it/m/20210714/fare/distretti-industriali-l-export-traina-la-ripresa-.php>; (consultato il 5 agosto 2022)
- Camurati, Federica (2018), “Piquadro, deal con il Milan”, *MF Fashion – Numero 198* disponibile su <https://www.mffashion.com/news/piquadro-deal-con-il-milan-201810081652221533>; (consultato 15 dicembre 2022)
- Camurati, Federica (2019), “Piquadro nuovo fornitore del Cska Mosca”, *MF Fashion – Numero 178* disponibile su <https://www.mffashion.com/news/piquadro-nuovo-fornitore-del-cska-mosca-201909091525592402>; (consultato il 18 dicembre 2022)

- Camurati, Federica (2020), “Piquadro, debutta il real showroom”, *MF Fashion – Numero 138*, disponibile su <https://www.mffashion.com/news/piquadro-debutta-il-real-showroom-202007141719437175>; (consultato il 05 gennaio 2023)
- Casadei, M. (2017), La tecnologia Piquadro traina le vendite in Europa, *Il Sole 24 Ore*, disponibile su <https://www.ilsole24ore.com/art/la-tecnologia-piquadro-traina-vendite-europa-AEVjL0UB>; (consultato il 23 gennaio 2023)
- Ferraro, Martina (2018), “Piquadro rinnova il deal con Fisi”, *MF Fashion* disponibile su <https://www.mffashion.com/news/piquadro-rinnova-il-deal-con-fisi-201812051132413316>; (consultato il 27 dicembre 2022)
- Gabbiano, Marcella (2016), “Piquadro detta il ritmo business”, *La Repubblica – Economia* disponibile su https://www.repubblica.it/economia/affari-e-finanza/2016/05/16/news/piquadro_detta_il_ritmo_business-139959874/; (consultato il 6 gennaio 2023)
- Gazzetta dello sport (2016), “Piquadro, presenta il nuovo zaino per il tennis agli Internazionali Bnl d’Italia” disponibile su <https://www.gazzetta.it/Sportlife/Moda/13-05-2016/piquadro-presenta-nuovo-zaino-il-tennis-internazionali-bnl-d-italia-150630197201.shtml>; (consultato il 15 dicembre 2022)
- Gazzetta ufficiale, Decreto-legge 25 settembre 2009, n. 135, disponibile su <https://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/2009/09/25/009G0145/sg>; (consultato il 15 luglio 2022)
- Gazzetta ufficiale, Legge 8 aprile 2010, n. 55, disponibile su <https://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/2010/04/21/010G0077/sg>; (consultato il 4 dicembre 2022)

- Giuffrida, M., Mangiaracina, R., Marvasi, E., Tajoli, L. (2018), Esportazioni e e-commerce delle imprese italiane disponibile su https://www.ice.it/it/sites/default/files/inline-files/Rapporto%20E-Commerce_.pdf; (consultato il 3 gennaio 2023)
- Guolo, A. (2023), “Piquadro cresce nel Made in Italy”, *MF Fashion* disponibile su <https://www.mffashion.com/news/piquadro-cresce-nel-made-in-italy-202212291621458251>; (consultato il 15 gennaio 2023)
- Intesa San Paolo, Tredicesimo Rapporto Economia e finanza dei distretti industriali, disponibile su <https://group.intesasanpaolo.com/it/research/research-in-primo-piano/distretti-e-territorio/2021/rapporto-annuale-economia-e-finanza-dei-distretti-industriali--->; (consultato il 23/12/2022)
- Meliado, E. (2022), Piquadro diventa carbon neutral disponibile su <https://it.fashionnetwork.com/news/Piquadro-diventa-carbon-neutral,1439962.html>; (consultato il 25 settembre 2022)
- Mussi, C. (2022), Yandex, VKontakte, RuNet: i siti e i servizi russi che potrebbero sostituire quelli globali, *Corriere della sera*; disponibile su https://www.corriere.it/tecnologia/22_marzo_07/yandex-vkontakte-odnoklassniki-runet-social-6e4aff3e-9dff-11ec-aa45-e6507f140451.shtml; (consultato il 01/01/2023)
- Osservatorio Economico – MAECI, 2022, *Principali Paesi destinatari delle esportazioni italiane. Graduatoria in base ai dati del 2022* disponibile su <https://www.infomercatiesteri.it/public/osservatorio/interscambio-commerciale-mondo/Tabella%205A%20->

%20Principali%20Paesi%20destinatari%20delle%20esportazioni_1660300084.pdf;
(consultato il 9 agosto 2022)

Passeri, E. (2022), Piquadro torna all'utile (4,4 milioni) nell'esercizio 2021-22, disponibile su <https://it.fashionnetwork.com/news/Piquadro-torna-all-utile-nell-esercizio-2021-22,1414269.html#fashionweek-milan-hui>; (consultato il 31 dicembre 2022)

Redazione TiL (2019), "Design e tecnologia: il successo della realtà Piquadro. Intervista a Marco Palmieri", *Bocconi University Newspaper* disponibile su <https://traileoni.it/2019/01/design-e-tecnologia-il-successo-della-realta-piquadro-intervista-a-marco-palmieri/>; (consultato il 11 gennaio 2023)

Redazione Wall Street Italia (2021), Triboo e Mapp ottimizzano il marketing omnicanale di Piquadro, disponibile su <https://www.wallstreetitalia.com/triboo-e-mapp-ottimizzano-il-marketing-omnicanale-di-piquadro/>; (consultato il 5 gennaio 2023)

Regina, S.M. (2016), "Cultural Values in Russia and Their Impact on the Marketing Campaign of International Companies", Mosca. https://www.academia.edu/31965273/cross_cultural_marketing; (consultato il 22 novembre 2022)

Sito ufficiale Brainpull, Case Piquadro disponibile su <https://www.brainpull.com/it/case-study/piquadro-lamborghini-veloce-come-il-vento.html>; (consultato il 10 gennaio 2023)

Sito ufficiale Brainpull, What we've done Piquadro, disponibile su <https://www.brainpull.com/it/piquadro.html>; (consultato il 10 gennaio 2023)

Sito ufficiale Piquadro (2013), Piquadro Luxury and Finance, disponibile su https://www.piquadro.com/media/attachments/m/i/milan_luxury_finance_october_14_-15_2013_v2.pdf; (consultato il 13 febbraio 2022)

Sito ufficiale Piquadro (2015), Luxury and Finance, disponibile su https://www.piquadro.com/media/attachments/l/u/luxury_finance_24_09_2015.pdf; (consultato il 3 marzo 2022)

Sito ufficiale Assopellettieri: <https://assopellettieri.it>; (consultato il 2 gennaio 2023)

Sito ufficiale Italian Trade Agency: <https://www.ice.it/it>; (consultato il 20 dicembre 2022)

Sito ufficiale Piquadro: <https://www.piquadro.com/it/>; (consultato il 22 dicembre 2022)

Teleborsa (2023), Piquadro conferma guidance, fatturato 9 mesi +15,9% https://www.teleborsa.it/News/2023/02/09/piquadro-conferma-guidance-fatturato-9-mesi-15-9percent-111.html#.Y_vmFi9aZQI; (consultato il 15 febbraio 2023)

Tuccillo, A. S. (2021), Linguaggio social e divario generazionale, disponibile su <https://www.hashtagmagazine.it/linguaggio-social-e-divario-generazionale/>; (consultato il 3 gennaio 2022)

ZUSAMMENFASSUNG

Die vorliegende Masterarbeit entsteht aus dem Wunsch, drei Leidenschaften miteinander zu verbinden: eine für Sprachen, eine für digitales Marketing und eine für den Verkauf. In der Tat arbeite ich seit fast zwei Jahren für das Unternehmen Quantum Retail S.r.l. im Bereich Lederwaren für die Marke Piquadro. Das Thema dieser Diplomarbeit ist die Analyse von Kommunikationsstrategien für die Internationalisierung von *Made in Italy*-Unternehmen im Modesektor durch digitales Marketing, mit einem besonderen Fokus auf die Beziehung der italienischen Lederwarenwelt zum deutschen Markt. Zu diesem Zweck wurde eine Fallstudie über die Kommunikationsstrategien des bekannten italienischen Lederwarenherstellers Piquadro durchgeführt. Die Arbeit gliedert sich wie folgt:

- Kapitel 1: Definition und Geschichte des *Made in Italy* und der Handelsbeziehungen zwischen Italien und Deutschland, mit Schwerpunkt auf italienischen Exporten nach Deutschland;
- Kapitel 2: Erklärung der für die Erforschung nützlichen Begriffe und Definition des Kontextes für die Entwicklung der Analyse. Fokus auf die Geschichte des italienischen Handwerks, insbesondere im Ledersektor, und auf Internationalisierungsstrategien, insbesondere auf digitale Technologien und Kommunikationsstrategien;
- Kapitel 3: Darstellung der Ziele und der Methodik der Studie. Die Fallstudie, d.h. die Piquadro-Gruppe, ihre Beziehung zum deutschen Markt, ihre Strategien im Bereich des digitalen Marketings mit Schwerpunkt auf den untersuchten sozialen Netzwerken (Facebook, Instagram, LinkedIn, VKontakte);

- Kapitel 4: Präsentation der Ergebnisse und Beispiele von Beiträgen aus den vier untersuchten sozialen Netzwerken;
- Kapitel 5: Diskussion der Ergebnisse und Schlussfolgerungen.

Der Begriff *Made in Italy* bezeichnet die internationale Spezialisierung des italienischen Produktionssystems in seinen vier Hauptsektoren: Bekleidung, Möbel, Lebensmittel und Automation, von denen die ersten drei unter dem Begriff „schön, gut und gut gemacht“ zusammengefasst werden. Die Faktoren, die zur Entstehung des *Made in Italy* geführt haben, sind sozialer, kultureller und historischer Natur: Italien ist ein Land mit einem starken unternehmerischen Charakter (höchste Unternehmerquote in Europa im Jahr 2008), einem reichen Kunstschatz (es wird an die blühende Zeit der Renaissance erinnert) und einer multiethnischen Bevölkerung, die zu einer hohen Produktdifferenzierung unter den Regionen führt, um die herum mehr als 200 Produktionsbezirke entstanden sind. Hinsichtlich des wichtigsten Sektors des *Made in Italy*, d.h. der Mode, wurde die erste weltweit anerkannte italienische Mode, der sogenannte italienische Stil, in den 50er Jahren in Florenz in Verbindung mit dem industriellen Aufschwung geboren, genauer gesagt am 12. Februar 1951 mit einer von Giovanni Battista Giorgini organisierten Modenschau, die darauf abzielte, die italienische Produktion einem internationalen Publikum vorzustellen. Der italienische Charakter eines Produkts besteht aus einer Reihe von immateriellen Elementen, die von der Geschichte und Kultur des Gebiets über Kunst und Architektur bis hin zu Traditionen und Innovationen reichen. So wird der Verbraucher von den hochspezialisierten Produktionstechniken und der Leidenschaft angezogen, welche die in Italien erdachten, erfundenen und entworfenen Produkte auszeichnen.

Die Wahrnehmung einer nationalen Marke ist ein weiterer grundlegender Aspekt, der sowohl auf nationaler als auch auf internationaler Ebene zu berücksichtigen ist. Die Konkurrenzfähigkeit der Marke „Made in Italy“ ergibt sich nicht so sehr aus der Tatsache, dass sie in Italien hergestellt wird, denn heutzutage stellen viele italienische Unternehmen ihre Produkte im Ausland her, vor allem wegen der niedrigen Kosten. Was den Verbraucher wirklich anzieht, ist das in Italien erdachte, erfundene, konzipierte Produkt, kurz gesagt, das *Designed in Italy*. *Made in Italy* ist eine Ursprungsmarke, die ein ganz oder teilweise in Italien hergestelltes Produkt gemäß den Vorschriften der italienischen Gesetze und des Zollkodex der Gemeinschaft kennzeichnet. Die Verwendung dieses Brands setzt die Erfüllung bestimmter Anforderungen voraus, wie z.B. die Verwendung von italienischen Rohstoffen und Halbfertigwaren, die Anwendung typisch italienischer Handwerkstechniken und die Überprüfbarkeit der Rückverfolgbarkeit der verschiedenen Verarbeitungsphasen. In der Marketingterminologie wird dies als *Country of Origin Effect* bezeichnet, d.h. als der Einfluss des Warenursprungslandes auf das Kaufverhalten der Verbraucher. Im Ausland wird Italien dank des *Made in Italy* sehr positiv wahrgenommen und steht in der neuesten Bewertung des Nation Brands Index an vierter Stelle, mit positiven Meinungen zu Kultur, Tourismus und Menschen. Ausländische Verbraucher erkennen in italienischen Produkten fünf Qualitäten: Ästhetik, Handwerkskunst, Kultur, Tradition und Qualität. Nach den ISTAT-Daten ist Deutschland das Land, das den italienischen Markt am meisten schätzt, gefolgt von Frankreich und den USA. Genau aus diesem Grund konzentriert sich diese Masterarbeit auf Deutschland, Italiens größten Handelspartner, sowohl als Absatzmarkt für italienische Exporte als auch als Lieferant von Importen nach Italien. Daher sind italienische Unternehmen daran interessiert, dauerhafte Geschäftsverbindungen mit Deutschland aufzubauen.

Deutschland ist ein sehr attraktiver Markt für italienische Unternehmen, insbesondere für Sektoren des *Made in Italy* wie Mode, Lebensmittel und Möbel. Deutschland stellt eine große Gelegenheit für italienische Unternehmen dar; seine Hauptstärken sind die Größe des Marktes, die geografische Nähe und die Mitgliedschaft in der Eurozone, welche die rechtlichen und logistischen Aspekte des Handels erleichtern. Es steht an zweiter Stelle in Europa, was die durchschnittlichen Online-Ausgaben pro Käufer betrifft, wobei Plattformen wie internationale Einzelhändler die erste Wahl sind, gefolgt von lokalen Einzelhändlern oder der am stärksten spezialisierten Unternehmenswebseite für personalisierbare Nischenprodukte. Die deutschen Verbraucher verlangen immer häufiger nach Omnichannel-Einkaufserlebnissen, d.h. nach einer Integration der physischen und Online-Verkaufskanäle. Daher ist es optimal, Verkaufs- und Kommunikationskanäle zu kombinieren, um eine möglichst große Anzahl von Kunden an den verschiedenen Kontaktpunkten verfolgen zu können. Da Deutschland ein reifer Markt ist, kann ein sehr hohes Serviceniveau ein Wettbewerbsfaktor für italienische Unternehmen sein.

Für die Zwecke dieser Untersuchung ist es sinnvoll, sich mit dem Thema italienische Lederwaren zu befassen und dabei genau mit der Geschichte des Handwerks im *Belpaese* zu beginnen. Das Erbe des *Made in Italy* besteht aus dem Know-how, das im Laufe der Jahrhunderte in den Bezirken der kleinen und mittleren Unternehmen, die heute mehr als 90% der italienischen Unternehmen ausmachen, angesammelt wurde. Je nach dem *genius loci* sind diese lokalen Produktionssysteme durch ein für das Gebiet charakteristisches Handwerk verbunden, das seit vielen Generationen vom Vater an den Sohn weitergegeben wird, der immer in der Lage war, seine Kreativität und Innovation einzusetzen, um seine Werkstatt zu verteidigen. Zu den wichtigsten Sektoren gehören

Mode, Keramik, Schuhwaren, Lebensmittel und Wein sowie der Maschinenbau. Der *Handwerker* setzt seine Kreativität in allen Phasen der Arbeit ein: vom Design bis zur Ästhetik des Artikels, wobei er versucht, die Bedürfnisse des Kunden zu hören und zu interpretieren. Aus dieser Art von Kunst ergeben sich also zwei Arten von Beziehungen: die erste wird mit den anderen, in diesem Fall dem Kunden, ob Landsmann oder Ausländer, hergestellt; die zweite mit der Natur, der Materie und dem Wissen. Nach der durch die Pandemie verursachten Krise wurde über den Wert der Arbeit nachgedacht, und das Handwerk ist eine Lösung für die Entfremdung, da es Zuhören, Einfühlungsvermögen und Wissen erfordert. Schließlich ist die handwerkliche Arbeit eine Lösung für eine integrative und nachhaltige Gesellschaft. Die Herstellung von Lederwaren gehört also zu den besonderen Künsten des *Belpaese*. Sie hat ihren Ursprung im Mittelalter und ist eine typische, sehr blühende Kunst aus der Toskana und teilweise aus der Lombardei, die weltweites Prestige genießt. Die wichtigsten Bezirke sind Vicenza, Florenz und Pisa, Neapel und Avellino sowie Mailand. Der größte Teil der italienischen Gerbereiproduktion besteht aus Kuh-, Schaf- und Ziegenhäuten und wird hauptsächlich in der Mode-, Möbel- und Automobilindustrie verwendet. Die italienische Gerbereiproduktion ist für den gehobenen Markt bestimmt und wird hauptsächlich von der Modeindustrie für Schuhe, Taschen und Kleinlederwaren verwendet.

Ein weiterer Aspekt von grundlegender Bedeutung für diese Arbeit sind die Internationalisierungsstrategien der *Made in Italy*-Unternehmen. Der Begriff „Internationalisierung“ bezeichnet einen Prozess, in dessen Verlauf ein Unternehmen weltweit expandiert und internationale Operationen durchführt, die sowohl die Strategie als auch die Struktur und die Ressourcen umfassen. Heute gehen die Unternehmen aufgrund der Entwicklung spezifischer technologischer und marketingbezogener

Fähigkeiten immer früher auf die internationalen Märkte zu. Der Erfolg des Internationalisierungsprozesses hängt von drei Faktoren ab: von der Wahl des am besten geeigneten Marktes, der Markteintrittsstrategie und der Fähigkeit, das Produkt an den Zielmarkt anzupassen. Diese Faktoren hängen wiederum von den grundlegenden Merkmalen des Unternehmens ab, wie der Größe und der geografischen und kulturellen Nähe zum Zielmarkt. Der Eintritt in einen ausländischen Markt erfordert eine Bewertung unkontrollierbarer Variablen wie Kultur, Traditionen, Gesetze und Infrastruktur des betreffenden Landes. Zu den bekanntesten Markteintrittsstrategien gehören: Export-, Produktions- und Eigentumsstrategien. Jede hat ihre eigenen Vorteile und Risiken, und die Wahl hängt von den wirtschaftlichen Ressourcen und dem Ruf der Marke des Unternehmens ab.

Für die Zwecke dieser Arbeit wird der Bereich des digitalen Marketings der untersuchten Marke im Kontext der Internationalisierung untersucht. Bevor der analysierte Fall vorgestellt wird, ist es sinnvoll, die Entwicklung von Marketing und Unternehmenskommunikation in den letzten Jahren näher zu betrachten. Heute ist die Rede von Marketing 5.0, einer neuen Form des Marketings, die fortschrittliche Technologien wie künstliche Intelligenz, natürliche Sprachverarbeitung, Sensoren und das Internet der Dinge mit dem menschlichen Faktor kombiniert, um Kunden zu gewinnen und zu binden. Digitale Technologien ermöglichen auch die Erfassung von Kundendaten, die Personalisierung von Angeboten und ein besseres Verständnis des bisherigen und künftigen Verbraucherverhaltens. Marketing 5.0 bringt jedoch auch Herausforderungen mit sich, wie z. B. die richtige Abstimmung zwischen den technologischen und menschlichen Komponenten sowie Bedenken hinsichtlich des Datenschutzes. Diese Art von Marketing ist eine Antwort auf die Suche des Kunden nach

mehr Differenzierung und einer stärkeren Bindung an die Marke. In diesem Zusammenhang hat das Internet mit der Entwicklung von *E-Commerce*-Webseite und sozialen Netzwerken eine symmetrischere und interaktivere Art der Kommunikation zwischen Unternehmen und Verbrauchern ermöglicht, die es den Unternehmen erlaubt, die Verbraucher besser kennenzulernen und ihnen maßgeschneiderte Inhalte anzubieten.

Damit ein Unternehmen in einen neuen Markt eintreten und seinen Bekanntheitsgrad steigern kann, muss es also eine eigene *E-Commerce*-Webseite besitzen und in den wichtigsten sozialen Netzwerken des Marktes im Bezugsland präsent sein. Die Marke kann über diese Kanäle mit den Kunden hauptsächlich auf zwei Arten kommunizieren: Standardisierung oder Differenzierung. Die Standardisierung wird auch als globale Werbung oder internationale Werbung bezeichnet und besteht darin, den verschiedenen Märkten, in denen das Unternehmen tätig ist, die gleiche Art von Werbung, insbesondere in englischer Sprache, anzubieten. Diese Strategie bietet in der Tat mehrere Vorteile, wie z.B. geringere Kosten und eine globale Koordinierung der Werbung, die den Verbrauchern weltweit ein einheitlicheres Markenimage vermittelt. Allerdings mangelt es nicht an Nachteilen, da die Standardisierung beispielsweise dazu führt, dass kulturelle, demografische und wirtschaftliche Unterschiede auf den nationalen Märkten ignoriert werden. Die Differenzierung ist im Gegenteil eine Kommunikationsstrategie, die darauf abzielt, ein Image und eine Sprache anzubieten, die dem Markt, auf dem die Unternehmen tätig sind, näherstehen und mit seiner Kultur, seinen Medienmerkmalen und den lokalen Gesetzen übereinstimmen. Daraus folgt, dass die Rolle des Übersetzers sehr wichtig ist: Er muss nämlich nicht nur *E-Commerce* und Werbung übersetzen, sondern auch mehrere Aspekte berücksichtigen, darunter soziokulturelle und politisch-rechtliche. Im heutigen globalisierten Markt hat sich der

Übersetzer in einen Lokalisierer verwandelt, einen Experten für interkulturelle Kommunikation, der die kulturellen Unterschiede zu kommerziellen Zwecken beherrscht. In Anbetracht der Vor- und Nachteile der beiden vorgestellten Strategien entscheiden sich viele Unternehmen für einen Mittelweg zwischen Standardisierung und Differenzierung, die sogenannte Glokalisierung. Es basiert auf dem Motto „Think global, act local“ und zielt darauf ab, globale Werbestrategien zu entwickeln, die weltweit eine größere Effizienz und Konsistenz gewährleisten und gleichzeitig die Produkte an den Markt des Ziellandes anpassen.

Ausgehend von der zunehmenden Bedeutung der digitalen Kommunikation, insbesondere für Unternehmen mit einer internationalen Zielgruppe, und den Kommunikationsstrategien, die Unternehmen für ihre Zielgruppe einsetzen können, besteht das Hauptziel dieses Beitrags darin, die Kommunikationsstrategien von Marken des *Made in Italy* anhand einer Fallstudie über die Marke Piquadro zu analysieren. Zu diesem Zweck wurde eine qualitative Analyse des Unternehmens in den drei sozialen Netzwerken durchgeführt, in denen es am aktivsten ist, mit dem Ziel, die strategischen Unterschiede und Ähnlichkeiten in den verschiedenen Marktländern zu bewerten, die für die Bereicherung der theoretischen Debatte zu diesem Thema und die Bereitstellung von Erkenntnissen in Bezug auf Marketingstrategien nützlich sind. Die Erforschung zielt daher darauf ab, die kommunikativen Strategien zwischen Standardisierung und Differenzierung der verschiedenen veröffentlichten Inhalte zu vergleichen, um zu verstehen, mit welcher Absicht sie je nach dem kommunikativen Ziel und dem Markt, in dem sie tätig sind, gewählt werden.

Am Anfang wurden Informationen über die Geschichte und die Werte des untersuchten Unternehmens gegeben. Die Piquadro *Design Factory* wurde 1987 in Riola

di Vergato von Marco Palmieri gegründet. Ursprünglich war es ein kleines Familienunternehmen, das Artikel für die größten italienischen Luxuslederwarenhersteller produzierte. Im Jahr 1998 wurde die Marke Piquadro gegründet und im Jahr 2005 wurde das Unternehmen in eine Aktiengesellschaft umgewandelt. Die erste Boutique der Marke wurde im Jahr 2000 in Mailand eröffnet. Seitdem hat sich die Marke in Italien und im Ausland immer weiter ausgebreitet, sodass sie heute in über 50 Ländern vertreten ist. Die Marke positioniert sich im mittelhohen Preissegment und konzentriert sich auf die Herstellung innovativer Lederwaren für den Business-, Reise- und Alltagsgebrauch mit einem einzigartigen und originellen Design. Piquadro hat es sich zur Aufgabe gemacht, Produkte zu entwickeln, die Design, Komfort und Technologie miteinander verbinden, und seine Marktstrategie basiert auf diesen Schwerpunkten. Das Unternehmen hat dank der in seinen Produkten implementierten technologischen Lösungen zahlreiche Patente angemeldet und unterscheidet sich von seinen Mitbewerbern durch seinen „Tech-inside“-Werbeslogan. Ein weiterer wichtiger Punkt des Unternehmens ist die ständige Suche nach Innovation: So werden nicht nur Artikel aus hochwertigem Leder hergestellt, sondern auch aus umweltfreundlichen Materialien wie Nylon, das aus Plastikflaschen aus dem Meeresboden recycelt wird.

Der Erfolg der Marketingstrategien des Unternehmens beruht auf seiner Fähigkeit, eine einzigartige Geschichte rund um seine Artikel zu erzählen. Piquadro hat sich auf mehrere Strategien konzentriert, darunter E-Commerce, soziale Netzwerke, limitierte Auflagen mit anderen italienischen Marken, Partnerschaften mit Sportgruppen und Online-Magazinen. Die E-Commerce-Webseite bietet dem Kund die Möglichkeit, unter den Sprachen Italienisch, Englisch, Französisch, Deutsch und Russisch zu wählen. Das Unternehmen konzentrierte sich auf seine digitale und soziale

Kommunikationsstrategie und überarbeitete im Jahr 2015 seine Webseite, um ein attraktives Design, eine hochmoderne Suchmaschine und die Möglichkeit, mit mehreren Währungen zu bezahlen, anzubieten.

Um die Forschungsziele zu erreichen, wurden alle sozialen Netzwerke untersucht, in denen Piquadro ein Profil hat. Die Marke ist in insgesamt sieben sozialen Medien präsent: Facebook, Instagram, Twitter, LinkedIn, Pinterest, YouTube und VKontakte; allerdings kann sie nur in vier als aktiv bezeichnet werden: Facebook, Instagram, LinkedIn und YouTube. Aufgrund der unterschiedlichen Art von Inhalten, die YouTube im Vergleich zu den anderen drei sozialen Netzwerken bietet, wurden nur die ersten drei analysiert. In der Folge wurde der Oktober 2022 als Referenzzeitraum gewählt, da dies ein Schlüsselmonat für das Unternehmen war, um eine neue Kollektion zu vermarkten, die das Ergebnis einer Zusammenarbeit mit dem Mailänder Start-up ACBC ist. Die Neuheit besteht insbesondere darin, dass die Marke eine neue Warenklasse für Piquadro-Kunden eingeführt hat: Turnschuhe. Die Analyse wurde daher fortgesetzt, indem sowohl quantitative als auch qualitative Aspekte in jedem Beitrag ermittelt wurden. Es wurden also die Anzahl der Interaktionen (Likes, Kommentare und Shares), die visuellen und sprachlichen Aspekte der Beiträge in den untersuchten sozialen Netzwerken, die Art des Inhalts, die Ziele und die Kommunikationsstrategien ermittelt. Da sowohl auf Facebook als auch auf Instagram die gleichen Beiträge veröffentlicht wurden und auf LinkedIn nur drei Beiträge erschienen, wurden die ersten beiden analysiert.

Der quantitative Vergleich zeigt, dass, obwohl die Beiträge auf beiden Plattformen gleich sind, auf Instagram trotz der geringeren Anzahl von Followern mehr Interaktion stattfindet: Die Beiträge haben dreizehnmal mehr Likes als auf Facebook und dreimal mehr Kommentare. Aus diesen Zahlen geht hervor, dass die Nutzerbasis von

Instagram zwar quantitativ kleiner, aber aktiver ist als die von Facebook, so dass Instagram eine bessere Werbeinvestition darstellen könnte, da es auf ein engagierteres und dynamischeres Publikum abzielt.

In qualitativer Hinsicht gibt es eine starke Tendenz zur Veröffentlichung von Fotos, manchmal sogar von kleinen Videos, die auf die Besonderheiten ihrer Artikel hinweisen. Diese Entscheidung könnte mit dem größeren Erfolg des Markenprofils auf Instagram im Vergleich zu Facebook zusammenhängen, da das erste soziale Netzwerk eher für visuelle Inhalte (Fotos und Videos) geeignet ist, während das zweite eher für Textinhalte geeignet ist. Die Bildunterschriften der Beiträge sind in englischer Sprache verfasst und erklären in unterschiedlicher Länge die Fachsprache der Lederwarenindustrie, um die Fachsprache der Lederwarenbranche (*backpack, pouch, sling bag*), die Technologie (*anti-theft cable, combination lock, LED*) und die Nachhaltigkeit (*green, eco-responsible, recycled materials*) zu erläutern - die drei wichtigsten semantischen Felder, die sich aus den analysierten Beiträgen auftauchen.

Sprachlich verwendet die Marke immer wiederkehrende abschließende Hashtags und in einigen Fällen Emojis, zwei grundlegende Punkte der schriftlichen Kommunikation in den untersuchten sozialen Netzwerken. Darüber hinaus ermahnt die Marke den Nutzer gelegentlich mit abschließenden Sätzen wie „stay tuned“ (wie im Fall des ersten Posts über die kommende neue Kollektion), „discover the whole line; give it that creative twist of yours by adding a colourful address tag“, verwendet jedoch bei der Artikelbeschreibung häufig das Personalpronomen *Sie*, um dem Verbraucher den potenziellen Nutzen näher zu bringen, oder sie verkörpert die Produkte, indem als „*the friend to keep close to you*“ darstellt. Darüber hinaus werden in der Produktbeschreibung zahlreiche Attribute verwendet, die die wahre „Piquadro-Seele“ am besten beschreiben

und vermitteln können, und zwar nicht nur unter ästhetischen Gesichtspunkten wie „stylish, design, material“, sondern auch unter funktionalen wie „comfortable, functional, organized, easy, practical, technological“. Die Bildunterschriften sind nach einem einfachen Schema aufgebaut: ein Syntagma oder ein kurzer Anfangssatz, der die Aufmerksamkeit des Nutzers erregt, begleitet von einer Beschreibung der Besonderheiten des Artikels mit Fachbegriffen, die in einen praktischen Kontext eingebettet sind.

Die gewählte Kommunikationsstrategie hängt von der Zielsetzung ab: Die Untersuchung hat gezeigt, dass die Marke eine Standardisierung in den beiden untersuchten sozialen Netzwerken bevorzugt, um ein globales Publikum zu überzeugen, und zwar so sehr, dass sie in jeder Plattform ein einziges offizielles Profil hat. Die sozialen Netzwerke LinkedIn und VKontakte stellen dagegen zwei Fälle von Differenzierung dar: Diese Strategie kann für Nachrichten mit informativem Charakter, die sich auf das Bezugsland beziehen, wie im Fall des sozialen LinkedIn, oder für den Eintritt in einen Markt, auf dem die eigene Sprache der Handelssprache des Landes entspricht, wie im Fall von Russland, verwendet werden.

Eine weitere Anwendung dieser Strategie findet sich in Anzeigen, die sich auf die verschiedenen Märkte beziehen, in denen die Marke internationalisiert werden soll, und die sowohl in sprachlicher Hinsicht (korrekte Übersetzung der Anzeige) als auch inhaltlich variieren können, d.h. auf Produkte setzen, von denen angenommen wird, dass sie mehr Wertschätzung genießen.

Die Forschungsergebnisse unterstreichen die Bedeutung der sozialen Netzwerke für die Förderung einer Marke. Die sozialen Medien sind eine Unterstützung für die Webseite, eine Art Erweiterung der Webseite auf den heute am meisten genutzten und wachsenden Plattformen. Aus kommunikationsstrategischer Sicht ist ein standardisierter

Ansatz in den sozialen Netzwerken zu bevorzugen, der von der Webseite des Unternehmens begleitet wird, auf der das Erlebnis auf den einzelnen Nutzer angepasst werden kann, andererseits sind die Differenzierungsmöglichkeiten derzeit begrenzt. Diese auf das Piquadro-Unternehmen bezogene Masterarbeit bietet Einblicke für künftige Untersuchungen digitaler Strategien sowohl im italienischen als auch im internationalen Lederwarenkontext.