



**UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI PADOVA**  
**DIPARTIMENTO DI SCIENZE ECONOMICHE E AZIENDALI**  
**“MARCO FANNO”**

**CORSO DI LAUREA MAGISTRALE IN ECONOMIA INTERNAZIONALE**  
***LM-56 Classe delle lauree magistrali in SCIENZE DELL'ECONOMIA***

Tesi di laurea

**LA MANIFATTURA MADE IN ITALY TRA**  
**INTERNAZIONALIZZAZIONE ED INNOVAZIONE**  
***MADE IN ITALY MANUFACTURING BETWEEN***  
***INTERNALIZATION AND INNOVATION***

Relatore:

CH.MA PROF.SSA DI MARIA ELEONORA

Laureanda:

BETTONI LAURA

Anno Accademico 2016-2017

Il candidato dichiara che il presente lavoro è originale e non è già stato sottoposto, in tutto o in parte, per il conseguimento di un titolo accademico in altre Università italiane o straniere.  
Il candidato dichiara altresì che tutti i materiali utilizzati durante la preparazione dell'elaborato sono stati indicati nel testo e nella sezione "Riferimenti bibliografici" e che le eventuali citazioni testuali sono individuabili attraverso l'esplicito richiamo alla pubblicazione originale.

Firma dello studente

---

## INDICE

INTRODUZIONE.....	4
CAPITOLO 1: STRATEGIE DI INTERNAZIONALIZZAZIONE .....	6
1.1 La teoria di Hymer .....	6
1.2 La matrice di Ansoff.....	7
1.3 Il modello OLI .....	10
1.4 Il modello di Kogut.....	11
1.5 Il diamante di Porter.....	12
1.6 Per quali motivi le imprese si internazionalizzano? .....	14
1.7 Modalità di entrata nel mercato estero.....	16
1.8 L'internazionalizzazione della catena del valore.....	22
1.9 L'internazionalizzazione della manifattura.....	26
CAPITOLO 2: COUNTRY OF ORIGIN EFFECT (CoO) .....	29
2.1 Classificare il Country of Origin.....	29
2.2 Le prime analisi sul CoO effect .....	30
2.3 Halo effect e Summary construct.....	33
2.4 Gli studi di Verlegh e Steenhamp .....	35
2.5 L'effetto mediatico sul country of origin.....	38
2.6 PCI Product Country Image.....	41
2.7 Il Country of Origin dal punto vista dei consumatori .....	47
2.8 Il Country of Origin dal punto di vista delle imprese .....	48
CAPITOLO 3: IL MADE IN ITALY E LA MANIFATTURA ITALIANA.....	50
3.1 Il concetto di distretto industriale .....	50
3.2 Integrazione tra sistema locale e sistema globale .....	52
3.3 Il ciclo di vita del distretto .....	56
3.4 I distretti industriali in Italia .....	59
3.5 Investimenti diretti esteri verso e dai distretti industriali.....	62
3.6 La tendenza al back reshoring.....	64
3.7 Il made in Italy .....	66
3.8 Difesa e promozione del made in Italy .....	69
3.9 Le 3 B del made in Italy: Buono, Bello e Ben fatto.....	71
CAPITOLO 4: L'OCCHIALERIA VENETA E IL CASO SAFILO.....	74
4.1 L'evoluzione del settore dell'occhialeria: da realtà distrettuale a realtà internazionale	76

4.2 Il boom dell'occhialeria: numeri e dinamismo di settore .....	78
4.3 Safilo tra internazionalizzazione ed Innovazione .....	82
4.3.1 La storia si Safilo .....	82
4.3.2 Il gruppo: struttura e mercati.....	83
4.3.3 Tradizione & Innovazione .....	86
4.3.4 Brand management .....	88
4.4 Due leader a confronto: Safilo e Luxottica .....	91
4.5 Eventi straordinari nel mondo dell'eyewear .....	93
BIBLIOGRAFIA .....	97
SITOGRAFIA.....	99

## INTRODUZIONE

Nel presente elaborato ho deciso di affrontare un argomento attuale e sempre più discusso: l'internazionalizzazione e l'innovazione della manifattura italiana.

Per introdurre il tema dell'internazionalizzazione, nel primo capitolo mi sono focalizzata sulle possibili strategie che un'impresa nel processo di apertura al mercato estero, può adottare, partendo dai modelli proposti dagli studi economici e dalle teorie del passato.

Dalla teoria di Hymer sull'importanza degli investimenti diretti all'estero, sono passata alla spiegazione della matrice di Ansoff, tuttora utilizzata nella formulazione ed implementazione dei piani di marketing aziendale; successivamente ho descritto l'OLI model formulato da Dunning per continuare con il modello di Kogut, sul vantaggio comparato delle nazioni e sul vantaggio competitivo e con il modello a diamante di Porter.

Verso la fine del primo capitolo entro nel cuore della questione introducendo i motivi che spingono le imprese ad internazionalizzarsi e le possibili modalità di entrata all'interno del mercato estero, concentrandomi infine sull'internazionalizzazione del settore manifatturiero.

Nella seconda parte dell'elaborato mi sono focalizzata sull'effetto *country of origin*. Ho deciso di affrontare questo argomento perché lo trovo fondamentale per la comprensione e l'analisi dei motivi per cui il valore del made in Italy ha un impatto così importante nelle scelte di acquisto finale di un consumatore, indipendentemente che esso sia un'azienda o un privato.

Dopo aver illustrato la classificazione e i vari significati attribuiti al termine CoO, ho riportato alcuni studi, effettuati attraverso questionari e test statistici, intrapresi nel corso degli anni, in paesi differenti, per mostrare l'origine dell'effetto; successivamente passo ad analizzare l'importanza dell'immagine paese per mostrare il significato ad essa attribuita da parte delle imprese e dei consumatori finali.

Il terzo capitolo è quello più consistente perché riguarda direttamente il settore della manifattura italiana. Partendo dalla realtà del distretto industriale, all'interno del quale il *made in Italy* è nato e cresciuto, viene messo in luce il cambiamento che essa ha subito, da sistema locale a sistema globale; un focus sul ciclo di vita del DI cercherà di illustrare l'evoluzione del panorama industriale italiano.

Una parte viene dedicata al fenomeno del *back reshoring*, strategia produttiva che consiste nel reintegro della filiera produttiva in precedenza esternalizzata, all'interno del paese di origine, sempre più diffusa tra le grandi aziende.

Successivamente mi dedico all'inestimabile valore del *made in Italy*, a come esso è cresciuto e si è innovato e a come i suoi settori di rappresentanza (arredamento, abbigliamento,

agroalimentare, oreficeria, occhialeria e calzature) sono diventati in tutto il mondo famosi per essere Belli, Buoni e Ben fatti (le tre B del *made in Italy*).

Nel quarto ed ultimo capitolo mi soffermo sul settore dell'occhialeria, in particolare sull'occhialeria veneta perché proprio i manufatti provenienti da quella regione risultano essere tra i prodotti italiani, quelli caratterizzati da un maggiore tasso di crescita e da un volume di esportazioni tra i più alti mai visti.

Ho deciso infine di riportare il percorso intrapreso dal gruppo Safilo, secondo leader nel mercato dell'occhialeria di alta gamma che penso rappresenti uno dei casi di internazionalizzazione ed innovazione più di successo nel panorama industriale italiano grazie alla gestione mirata e personalizzata dei marchi in portafoglio, alla presenza attiva sia nei mercati saturi che in quelli emergenti e all'ottimo equilibrio tra tradizione e tecnologia.

## CAPITOLO 1: STRATEGIE DI INTERNAZIONALIZZAZIONE

Il fenomeno della globalizzazione, termine con il quale si indica quell'insieme di eventi che sono strettamente collegati all'integrazione, a livello economico, sociale e culturale delle diverse aree geografiche del globo, incoraggia le società ad adattarsi ai rapidi cambiamenti del mercato, caratterizzati dalla continua evoluzione delle tecnologie, della comunicazione digitale e dall'e-commerce.

Le aziende, sia medio-piccole che grandi multinazionali, per stare al passo con la progressiva evoluzione del mercato, necessitano di una visione più ampia per ciò che concerne la produzione, la distribuzione e la commercializzazione del proprio prodotto/servizio; una visione di tipo internazionale che sia pronta ad accogliere e far accettare la propria idea a livello mondiale.

Una particolare attenzione va prestata alle modalità con cui le imprese intraprendono il processo di internazionalizzazione, ai motivi che le spingono ad espandersi oltre i confini nazionali e ai vantaggi competitivi che esse possono ottenere partecipando attivamente sul mercato globale.

Internazionalizzarsi per un'impresa significa prendere strategicamente la decisione di entrare in paesi esteri, adattando la propria offerta di mercato al contesto e ai requisiti richiesti dal nuovo territorio.

### 1.1 La teoria di Hymer

Per dare un background teorico alle strategie di internazionalizzazione, comincio prendendo a riferimento lo studio di Hymer (1960) che per primo elabora una vera e propria teoria al riguardo. L'economista afferma che gli IDE, gli investimenti diretti esteri, sono un vero e proprio strumento d'impresa attraverso il quale vengono trasmessi all'esterno competenze, abilità tecniche, innovazioni e capitale.

Egli afferma che le imprese, nel momento in cui si espandono all'estero, devono scontrarsi con la *liability of foreignness*, ovvero con l'ostacolo derivante dal non essere nel proprio paese di origine. Infatti quando un'impresa fuoriesce dalla sua nazione di nascita, è costretta a confrontarsi con altre culture e mentalità, con standard produttivi differenti dal proprio, con altri modelli organizzativi e distributivi e con restrizioni politiche e fiscali, imposte dagli enti governativi locali. Tutti questi elementi costituiscono delle vere e proprie barriere il cui superamento implica dei costi elevati benché fissi. (Hymer, 1960)

Da questa analisi deriva un vantaggio maggiore per l'impresa continuando ad operare a livello nazionale piuttosto che internazionale; nel caso in cui però le società straniere riescano

attraverso le competenze e le risorse possedute, differenti rispetto a quelle delle aziende locali, a fornire elementi in grado di abbattere le barriere di entrata, possono effettivamente ottenere importanti benefici dal processo di internazionalizzazione.

Successivamente all'analisi della provenienza, se a livello di nazione o a livello di impresa, dei vantaggi e benefici ottenuti, come ad esempio quello di costo e di differenziazione, questi possono essere sfruttati dalla società per effettuare investimenti diretti all'estero, per esportare e commercializzare i propri prodotti e servizi. Inoltre il vantaggio competitivo può essere trasferito in licenza a terzi.

Bisogna poi considerare che ciascuna nazione possiede materie prime, inclinazioni e abilità differenti ed è proprio per questo motivo che i vantaggi tra le nazioni sono distribuiti in maniera disomogenea. Le potenzialità e le capacità che un paese possiede derivano dalle caratteristiche fisiche del luogo, dalle politiche vigenti e da eventi storici casuali che possono aumentare o diminuire alcuni benefici rispetto ad altri.

Hymer considera la concentrazione iniziale di questi vantaggi, non vincolante per il loro sviluppo futuro. Infatti un'impresa può avere un grande vantaggio competitivo in una determinata nazione, per un lasso di tempo più o meno breve, e poi perderlo a causa di scelte sbagliate o di forze incontrollabili che possono aumentare o diminuire queste opportunità.

Complessivamente questa è una visione nuova rispetto ai pensieri di economisti precedenti perché non è solo la nazione che trae profitto dall'internazionalizzazione ma anche l'impresa.

## *1.2 La matrice di Ansoff*

Un contributo importantissimo in questo ambito è stato dato dal modello di espansione di Ansoff, utilizzato tutt'ora per la formulazione di piani di marketing, secondo il quale un'impresa per riuscire ad essere competitiva ed ottenere profitti, deve estendere la propria attività.

Secondo il matematico statunitense, l'espansione verso l'estero può essere intrapresa attraverso quattro modi differenti: la penetrazione del mercato (sfruttando prodotti e mercato già esistenti), lo sviluppo del mercato (andando alla ricerca di nuovi mercati, mantenendo la stessa offerta di prodotti), lo sviluppo del prodotto (distribuendo nuovi in mercati già esistenti) e la diversificazione del prodotto/mercato (formulando nuovi prodotti finalizzati all'espansione in mercati non ancora utilizzati).



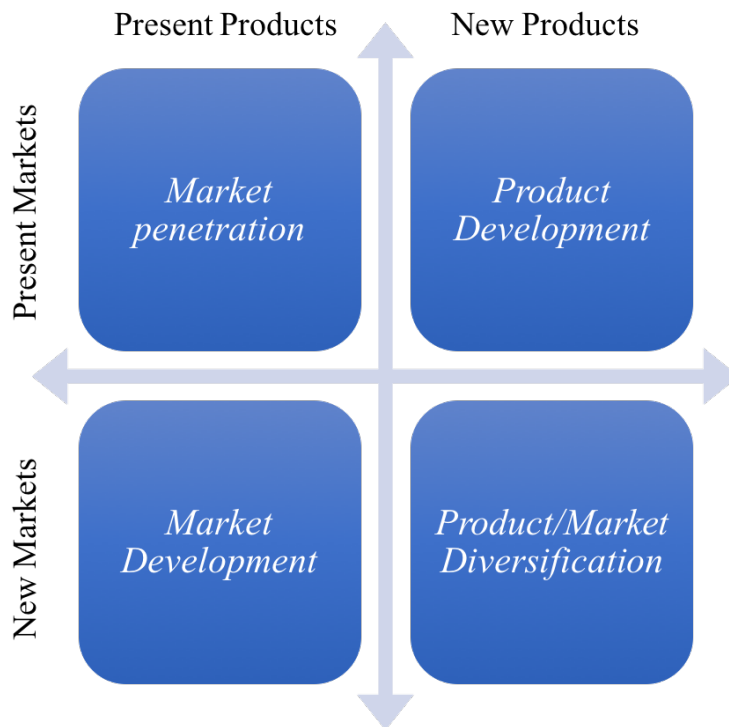


Figura 1: mia elaborazione: Matrice di Ansoff, strategie di espansione nei nuovi mercati e in quelli presenti

La prima modalità è finalizzata al raggiungimento di una quota di mercato maggiore in mercati dove l'impresa è già presente e con prodotti esistenti, puntando ad esempio ad essere più attrattive attraverso politiche di prezzo convenienti per i consumatori. Gli investimenti e gli sforzi maggiori sono destinati all'attività di marketing, al miglioramento della comunicazione, delle relazioni con la clientela e della pubblicità, come nuove campagne pubblicitarie che sensibilizzano i consumatori nei confronti del brand, per compagnie che dominano uno specifico settore, caso della Pepsi-Cola.

La seconda modalità riguarda l'inserimento di nuovi prodotti, acquisiti esternamente o creati dall'azienda stessa, su mercati esistenti per creare una novità in grado di farla diventare più competitiva, caso Apple con il lancio di i-Phone o per mantenere la leadership di settore, come ad esempio fa McDonald's che in un lasso di tempo brevissimo offre prodotti nuovi e diversificati a seconda del paese di distribuzione, in Italia ad esempio ha proposto i panini ideati in collaborazione con lo stellato chef Gualtiero Marchesi mentre in India ha aperto i primi fast food completamente vegetariani della catena, andando incontro ai bisogni della maggior parte della popolazione che per motivi religiosi e culturali non consuma carne di origine bovina e suina.

La terza via si focalizza invece sulla vendita di prodotti esistenti in nuovi mercati, con qualche piccolo adattamento volto al raggiungimento dei nuovi obiettivi dell'impresa e di nuovi consumatori. In questa parte della matrice potrebbe essere citata la multinazionale Ferrero

che ha cominciato a distribuire la Nutella al di fuori dell'Italia, variando leggermente la ricetta e le caratteristiche fisiche della crema alla nocciola, adattandola ai gusti dei paesi di destinazione

Il quarto e ultimo percorso che le compagnie possono intraprendere è la diversificazione, che consiste nel sviluppare e distribuire nuovi prodotti per nuovi mercati. È caratterizzato da un elevato rischio e richiede molto investimenti; al tempo stesso se la strategia ha successo, i risultati sono i migliori che possono essere ottenuti, confrontati con quelli ottenibili scegliendo altre vie; anche in questo caso può essere menzionata la multinazionale Apple con l'introduzione degli Apple Watch.

Diverse sono le modalità con le quali è possibile differenziarsi; le aziende possono optare per un'integrazione di tipo orizzontale o verticale, se si concentrano su attività economiche collegate a quella principale, oppure un'integrazione laterale, quando decidono di discostarsi dall'originario business.

In realtà le imprese possono intraprendere più vie contemporaneamente e Ansoff afferma che ciò è necessario per essere competitivi sul mercato e per delineare il buon andamento del *core business* della società. (Ansoff, 1957)

Per comprendere meglio quali strategie di espansione vengono adottate e il motivo che spinge ad effettuare investimenti diretti all'estero, è importante catalogare, in relazione agli obiettivi da raggiungere, la tipologia di imprese internazionali. Esse possono essere distinte in quattro gruppi: le *natural resources seekers*, le *market seekers*, le *efficiency seekers* e le *strategic asset/resource seekers*.

Le *natural resources seekers* sono quelle che puntano alla riduzione dei costi degli input e delle risorse, fisiche, umane (manodopera semi specializzata e non specializzata) e che vogliono migliorare le proprie competenze tecnologiche e organizzative; le *market seekers* cercano di espandersi ed entrare in nuovi mercati, nei quali adattare la loro offerta alle necessità locali oltre che per seguire i propri clienti, ottenere oneri produttivi inferiori ed imporre la propria presenza ai competitors; la terza tipologia comprende quelle imprese che mirano al miglioramento dell'efficienza attraverso lo sfruttamento di economie di scala e scopo, la differenziazione del rischio e le differenze economiche e strutturali tra i diversi mercati nazionali; le *strategic asset/resources seekers* infine mirano ad essere più forti e competitive nei mercati stranieri acquisendo aziende straniere per rendere i concorrenti più deboli.

Un'importante specificazione viene fornita, in relazione alla precedente classificazione riportata è stata fornita da Dunning nel 1993.

### 1.3 Il modello OLI

Indipendentemente dai motivi che guidano il processo di internazionalizzazione, quest'ultimo secondo il paradigma eclettico illustrato da Dunning è caratterizzato dai vantaggi apportati da tre elementi differenti, tra loro strettamente correlati: la proprietà, la localizzazione e l'internazionalizzazione. Essi indicano rispettivamente chi (imprenditore/azienda) andrà a produrre all'estero, dove verrà stabilita l'attività economica e per quale motivo.

Queste tre variabili determinano l'OLI model (*Ownership-Localization-Internalization*).

L'*ownership* identifica il "vantaggio di proprietà", apportato dal valore aggiunto che l'impresa che si insidia nel nuovo territorio possiede rispetto a quelle locali. Può derivare da 4 fonti differenti, da un vantaggio di tipo nazionale che consente di sfruttare le risorse tipiche del paese di origine, dal vantaggio di settore che sfrutta la posizione di monopolio/oligopolio raggiunta nel proprio campo di azione, dalla gestione di strumenti e risorse limitate che garantiscono un vantaggio competitivo effettivamente sostenibile nel corso del tempo e dalla capacità della direzione ed organizzazione aziendale di comprendere le necessità del mercato globale e di soddisfarle attraverso l'unione delle vecchi strumenti e delle vecchi abilità tecniche unendole a quelle nuove trovate.

Complessivamente l'*ownership* può essere suddivisa in due macro categorie, la *Oa*, *ownership* derivante dalla proprietà di un particolare bene, non accessibile ad altri, o la *Ot*, l'*ownership* derivante dall'efficienza nella gestione e coordinazione di asset interni ed esterni alla società.

La *localization* indica il motivo per cui le imprese sono attratte particolarmente verso determinate aree geografiche straniere nelle quali le risorse, di cui esse necessitano per la loro attività di impresa, sono ricche; più queste risorse sono statiche, più si internazionalizzano.

L'ultima variabile del paradigma eclettico è l'*internalization* che prende in considerazione il modo in cui le imprese intraprendono il processo di internazionalizzazione.

Inoltre le componenti del paradigma eclettico OLI possono essere analizzate dal punto di vista della nazione, dal punto di vista del settore e dal punto di vista dell'impresa. La *O* nella nazione include le risorse fisiche e umane, tutte le normative e le restrizioni riguardanti i diritti, le tecnologie e innovazioni e la struttura dei vari settori e i governi di impresa o societari; nella nazione vengono considerate le economie di scala e di scopo, rispettivamente di produzione e transazione e le caratteristiche del prodotto, mentre dal punto di vista dell'impresa vengono considerati il rischio, il livello di innovazione e la forma/struttura dei vari asset.

La *L* a livello nazionale include le varie tariffe, tasse e quote governative e lontananza fisica e culturale; a livello di settore considera la fonte delle risorse, i costi, gli incentivi e le barriere

riguardanti la produzione dei beni e servizi e l'attività di comunicazione volta a promuoverli ; per l'impresa invece tutti i rapporti con l'estero , le fasi del ciclo di vita del prodotto nelle quali l'impresa si posiziona con i propri beni, la diversificazione del rischio e la dispersione geografica delle varie attività e strutture aziendali.

La I riguarda dal punto di vista nazionale il movimento delle risorse, i costi di transazione sostenuti, il *transfer pricing*, le norme che regolano le fusioni e acquisizioni; settorialmente si analizzano le varie modalità di integrazione, verticale e orizzontale, i vantaggi competitivi potenziali derivanti dall'internazionalizzazione, facendo un confronto tra quelli esteri e quelli locali, e la possibilità di divisione e specializzazione del lavoro. Infine a livello di impresa, la crescita e la diversificazione aziendale, l'adozione di strategie commerciali quali *franchising* e *licensing*, il controllo dell'impresa e i servizi di assistenza. (Dunning, 1993)

#### 1.4 Il modello di Kogut

Kogut (1985) unisce due diverse teorie: la teoria del vantaggio comparato delle nazioni, anche detta *location specific advantage* e la teoria del vantaggio competitivo, o *firm specific advantage*, illustrata da Porter.

La prima fa riferimento alle decisioni riguardanti il posizionamento della supply chain delle imprese e di tutte le attività ad essa connesse. In questo senso il vantaggio comparato deriva dal costo dei fattori produttivi, del lavoro e del capitale, e dalla disponibilità di risorse necessarie per portare a termine le specifiche attività.

Per questo motivo le attività caratterizzate da un'elevata intensità di capitale e conoscenza vengono collocate nelle nazioni industriali più avanzate mentre quelle caratterizzate da una maggiore intensità di lavoro vengono situate nelle nazioni che si sono industrializzate recentemente o che sono in via di sviluppo. (*Comparative and competitive value added chain*, Kogut 1985).

Devono però essere considerate da un lato le barriere economiche, sociali e culturali che intercorrono tra i diversi paesi, elemento che frena le imprese dall'espandersi all'estero, e dall'altro il fatto che se un'attività viene localizzata in una nazione che non presenta un vantaggio comparato nello svolgimento della stessa, il suo scarso rendimento può essere bilanciato dal vantaggio competitivo dell'impresa in altre zone e in casi come questi, il processo di internazionalizzazione della catena del valore non viene effettuato.

Il modello di Kogut basandosi su questi due tipi di vantaggio, delinea tre diverse strategie di internazionalizzazione: la prima, che sfrutta unicamente il vantaggio comparato delle nazioni, prevede una modalità di commercio unidirezionale, dalle nazioni che effettivamente presentano

il vantaggio comparato a quelle che non lo presentano e un'integrazione di tipo verticale (con approvvigionamento in loco).

La seconda strategia ruota invece attorno al vantaggio competitivo delle imprese, la commercializzazione dei prodotti è incrociata, quindi intra settoriale e gli IDE delle imprese sono orientati alle attività che potrebbero essere utilizzate per espandersi in nuovi mercati, attraverso quindi un'integrazione orizzontale.

La terza ed ultima prevede sia lo sfruttamento del vantaggio comparato delle nazioni sia del vantaggio competitivo delle imprese, con un'integrazione sia a livello verticale che orizzontale, rendendo la posizione e l'integrazione delle varie attività delle imprese molto complicata.

### 1.5 Il diamante di Porter

Il modello di Porter (1990) è invece focalizzato sul vantaggio competitivo, sia delle nazioni che delle imprese.

Il vantaggio delle nazioni secondo Porter può essere spiegato attraverso l'insieme di quattro elementi principali, oggi identificato come il "diamante" che racchiude: le condizioni di fattori, le condizioni di domanda, i settori industriali correlati e di sostegno e la strategia, struttura e rivalità di impresa. In aggiunta devono essere considerati altri due fattori rilevanti che sono il governo e il caso.

Questi fattori creano il contesto all'interno del quale le imprese si relazionano le une con le altre, i loro effetti e i loro vantaggi non sono indipendenti rispetto agli altri elementi del sistema, tutto è correlato.

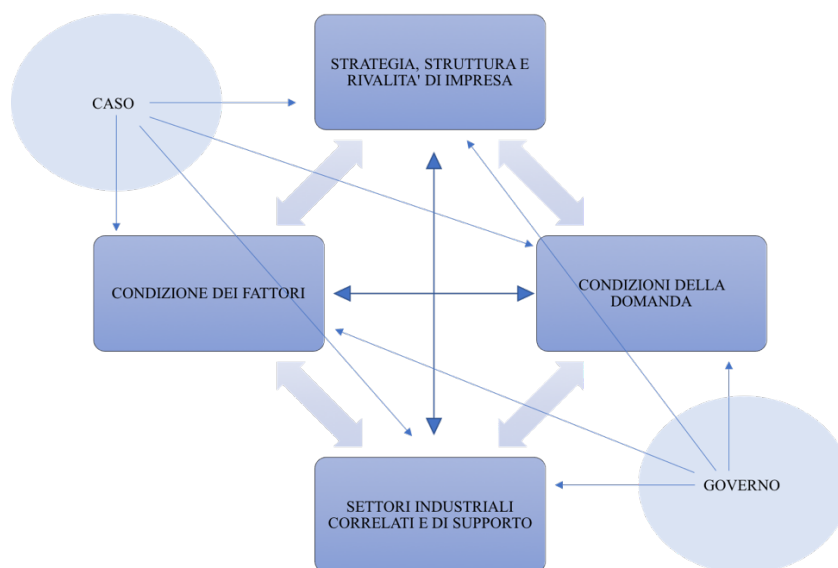


Figura 2: mia elaborazione: Il diamante di Porter

Il primo elemento riguarda la **dotazione di fattori**, ovvero tutti i fattori posseduti e che possono essere sfruttati dalla nazione stessa quali risorse umane, fisiche, di capitale, di conoscenza ed infrastrutture e le gerarchie intercorrenti tra di essi. Per definire la gerarchia dei diversi fattori devono essere fatte delle precisazioni, tra fattori di base e fattori avanzati, tra fattori generalizzati e fattori specializzati e tra fattori ereditari e fattori creati.

Quelli avanzati, specializzati e creati sono in grado di portare un reale vantaggio competitivo sostenibile nel tempo, sono più rischiosi e richiedono elevati investimenti.

Di base sono quelli di cui la nazione dispone grazie alle caratteristiche del luogo/ territorio e del clima che non richiedono un particolare sforzo a livello di investimento e che hanno rilevanza solamente in settori primari dell'industria e perché costituiscono la base per quelli avanzati; questi ultimi riguardanti prodotti complessi e tecnologie innovative, sono invece in grado di portare a vantaggi competitivi effettivi e, al contrario, richiedono molti investimenti.

È necessario poi distinguere tra i fattori generalizzati che sono adeguati per differenti settori industriali e quelli specializzati, idonei ai settori e segmenti più particolari. Questi ultimi sono i più rischiosi e richiedono molti investimenti ma portano un reale vantaggio competitivo sostenibile nel tempo.

Un'ulteriore distinzione è da fare tra i fattori ereditari e i fattori creati.

Il secondo elemento del diamante è rappresentato dalle **condizioni di domanda interna** dei prodotti e servizi interni.

La domanda domestica può essere analizzata attraverso la sua composizione, la sua dimensione e crescita e l'internazionalizzazione.

Devono quindi essere considerati diversi fattori quali l'assortimento e la natura dei bisogni interni dei consumatori; se il grado di complessità e specificità degli stessi è elevato, le imprese sono incoraggiate a muoversi rapidamente nel loro soddisfacimento per non perdere quell'importante segmento di mercato interno.

A livello di crescita-dimensione ed internazionalizzazione è importante analizzare il numero dei consumatori indipendenti, in che misura la domanda interna cresce e a che livello si satura e in che modo le scelte di consumo a livello nazionale, vengono diffuse e trasmesse al resto del mondo, attraverso ad esempio consumatori che spostandosi dalla nazione, entrano in nuove aree geografiche portando con sé una domanda che presenta le caratteristiche del paese di origine.

La terza punta del diamante è rappresentata dai **settori industriali correlati e di supporto**. Se i fornitori rappresentano settori industriali competitivi a livello internazionale anche gli altri settori, correlati a questi o a valle, possono trarne beneficio. Le imprese clienti in questo modo

sarebbero in grado di ottenere le risorse necessarie alla loro attività, con tempestività ed efficienza, acquisendo inoltre l'esperienza estera maturata dai fornitori stessi.

Quarto e ultimo elemento dello schema delineato da Porter comprende la **strategia, la struttura e la rivalità d'impresa**. Implica un confronto tra le diverse nazioni, non solo a livello organizzativo e manageriale, il quale permette di analizzare i diversi modelli di business adottati e i fattori di successo ottenuti dal vantaggio competitivo riscontrato nei settori industriali delle nazioni ma anche a livello di composizione organica delle imprese e di competitività tra le stesse. Più la competizione domestica è elevata, più vantaggi si possono ottenere.

Elementi esterni al diamante da considerare sono il ruolo del caso e quello del governo. Il primo sta ad indicare tutti quegli avvenimenti che non possono essere controllati direttamente, come le fluttuazioni nei prezzi e nella domanda, la diffusione di nuove tecnologie e innovazioni o il verificarsi di catastrofi naturali che incidono sul vantaggio competitivo di ciascuna nazione, permettendo alle imprese di sfruttare le discontinuità del mercato; il secondo invece riguarda tutte le politiche economiche e monetarie che influenzano l'attività d'impresa e la sua scelta di localizzazione della base domestica, luogo in cui vengono stabilite le strategie, dove vengono sviluppati i prodotti e i processi e dove si delineano e rafforzano le competenze aziendali.

Questi ultimi fattori considerati possono avere un'influenza sia positiva che negativa sull'operato delle diverse compagnie nazionali; tutti gli elementi vanno considerati nel periodo, nel luogo e in relazione alla specifica impresa.

Anche se il modello di Porter ha avuto molto successo, in quanto è riuscito a spiegare il processo di internazionalizzazione analizzandolo dal punto di vista dei settori, delle imprese e delle nazioni nello stesso momento e spiegando le ragioni e gli elementi del vantaggio competitivo a livello macroeconomico, di sistema, ha delle limitazioni che hanno portato ad approcci differenti.

### *1.6 Per quali motivi le imprese si internazionalizzano?*

Le imprese possono avere svariati motivi per internazionalizzarsi, come per non internazionalizzarsi.

Nei casi in cui il mercato all'interno dei confini nazionali risulta efficiente e presenta una domanda tale da assorbire tutti i prodotti e/o servizi offerti dall'azienda, oppure quando espandersi all'estero non apporta vantaggi effettivi perché la produzione richiede eccessivi adattamenti agli standard esteri o quando il processo richiede la perdita della dicitura made in Italy, una società può trarre più beneficio restando nel territorio di origine piuttosto che muoversi verso l'estero.

Numerose sono però le ragioni che portano all'internazionalizzazione; possono nascere internamente all'impresa stessa oppure provenire dall'esterno.

Le cause interne sono rappresentate dal desiderio di acquisire una posizione di leadership e un vantaggio competitivo nei confronti dei concorrenti sul mercato straniero, offrendo beni unici a prezzi moderati e con un servizio di assistenza pronto e attento alle esigenze dei differenti clienti; per riuscire ad ottenere e sfruttare il potere di mercato.

Le motivazioni esterne causano invece un'internazionalizzazione passiva, guidata non dalla volontà dell'azienda ma da una reazione al posizionamento raggiunto dai competitors che hanno intrapreso questa via o dalla paura di essere esclusi da un mercato saturo e diversificato. In questo caso quindi la società in questione seguirebbe le altre, entrando come seconda in ambito internazionale, agendo come *follower*.

Un'ulteriore divisione può essere effettuata tra ragioni proattive (*proactive motives*) e ragioni reattive (*reactive motives*).

Le prime nascono dal desiderio della direzione aziendale di diventare presenti attivamente a livello globale. Il management è quindi orientato all'internazionalizzazione quando l'utilizzo delle risorse aziendali può essere ottimizzato in un altro paese, quando c'è la possibilità di sfruttare economie di scala, di aumentare il profitto e di aumentare la propria posizione rispetto ai competitors, presentando sul mercato estero delle tecnologie o dei prodotti unici.

Le seconde (*reactive*) si verificano nel momento in cui il mercato domestico diventa troppo competitivo, presenta condizioni sfavorevoli o è eccessivamente limitato. Le piccole imprese sono più propense ad espandersi reattivamente per diversificare il rischio o allargare le vendite dei propri prodotti stagionali.

Complessivamente riscontrano maggiore successo quelle che adottano una modalità proattiva.

Nel momento in cui un'impresa decide di internazionalizzarsi deve anche considerare se le caratteristiche del management, dell'impresa e dell'ambiente sono favorevoli o se potrebbero ostacolare il processo.

Ad esempio quando le competenze, le abilità e la conoscenza del mercato estero, in termini di cultura, lingua, prezzo ed opportunità da parte dei manager è buona, si presentano ottimi presupposti di successo futuri dall'estensione dell'attività. Ancora, se la storia, l'esperienza e il know-how aziendale sono forti e l'ambiente estero è conosciuto e favorevole perché si esaminano le normative e le restrizioni vigenti e si hanno tutte le informazioni necessarie riguardo al territorio di destinazione, le società sono incoraggiate a delocalizzarsi.

In generale la formulazione della scelta di globalizzazione passa attraverso quattro steps, prima di tutto deve essere analizzato il potenziale strategico di tutti i mercati presi in



considerazione, secondariamente devono essere valutati singolarmente; solo dopo questo studio preliminare viene selezionato il piano strategico più adeguato che verrà poi in ultima fase, effettivamente attuato.

### *1.7 Modalità di entrata nel mercato estero*

Diverse sono le modalità che le imprese possono adottare; le principali sono le esportazioni, il *licensing*, il *franchising*, l'*outsourcing*, i *management contracts*, le *turnkey operations*, le *international joint ventures*, le alleanze strategiche e le società interamente controllate.

L'esportazione consiste nello spostamento fisico di beni e servizi al di fuori del mercato nazionale ed è il metodo più frequentemente utilizzato dalle imprese medio- piccole in quanto necessita di un investimento contenuto, sia in termini finanziari che in termini di marketing e risorse umane e fisiche. È poco rischioso non solo perché richiede uno sforzo economico basso ma anche perché può essere utilizzato come mezzo per testare e valutare il mercato straniero nel quale si intende esportare; se i prodotti non riscuotono successo e non riescono a creare profitto, l'azienda può prontamente ritirarli senza subire consistenti perdite finanziarie.

Rappresenta l'unica modalità di internazionalizzazione in cui la fase della produzione non avviene nel mercato obiettivo ma bensì rimane all'interno del paese di origine dell'impresa, ciò limita l'adozione di questa via alle sole imprese produttive.

Le esportazioni possono avvenire indirettamente o direttamente. Quelle indirette sono gestite da intermediari che possono agire in nome proprio o per conto di terzi, facendosi personalmente carico dei rischi delle vendite; rappresentano una scelta ottimale per le imprese che per la prima volta si avvicinano ad un mercato estero.

Quelle dirette prevedono la vendita dei beni attraverso degli intermediari sui quali non grava il rischio del venduto, dal momento che agiscono in nome e per conto dell'azienda. Le esportazioni dirette possono avvenire tramite un agente o un canale distributivo estero, tramite la creazione di una sussidiaria straniera o una filiale, controllata strettamente dall'impresa madre nel paese di origine, oppure tramite un approccio diretto tra il consumatore finale e l'azienda, percorso che è sorto grazie all'evolversi della comunicazione digitale.

È importante delineare le differenze tra un agente e un canale distributivo; la gestione delle vendite, dello stoccaggio e dell'assistenza post-vendita sono mansioni occasionali per il primo, fisse per il secondo; l'agente è un rappresentante di impresa nel paese target ed opera in maniera indipendente mentre il distributore ottiene la proprietà dei prodotti per venderli successivamente sul mercato. In termini di retribuzione, all'agente spetta una percentuale sul volume delle vendite mentre il distributore estero ottiene un margine di profitto.

In merito alle esportazioni è poi necessario decidere se segmentare il mercato geograficamente o settorialmente. Per aree geografiche se l'obiettivo è quello di coprire una vasta porzione di territorio estero attraverso una distribuzione ampia e capillare, per settori se si opera in particolari ambiti che richiedono figure specializzate e ben informate nei confronti del segmento target di mercato.

Nel complesso si dà più rilievo a una profonda conoscenza del settore, congiunta ad una buona rete di relazioni economiche, rispetto ad un'estesa ampiezza kilomtrica che l'attività di esportazione sarebbe in grado di coprire.

Espandendosi in mercati esteri, le società deve però scontrarsi con una serie di barriere fisiche, economiche, politiche, sociali e culturali che possono ostacolare il loro processo di internazionalizzazione. Approcciarsi ad un nuovo paese richiede una profonda analisi preliminare del luogo, dei clienti finali e dei loro bisogni attraverso l'attività di ricerca e analisi del luogo.

Un'altra importante modalità di entrata nei mercati stranieri è rappresentata dal *licensing* (licenza), un contratto giuridico tra due parti, il licenziante e il licenziato. Il primo attribuisce al secondo i diritti di proprietà industriale, i brevetti, i marchi e la tecnologia avanzata a sua disposizione, con l'obiettivo di produrre e/o distribuire i propri beni o i servizi nel mercato target; il secondo si impegna a rispettare i termini nel contratto in cambio di royalties.

L'accordo stipulato deve prevedere un corrispettivo minimo garantito, la determinazione delle royalties a volume e le clausole di rottura del contratto in caso di violazioni commesse dalle parti in causa.

È una modalità caratterizzata da basso rischio e moderate spese economiche, anche se risulta più dispendiosa rispetto alla classica esportazione e garantisce un controllo minore del mercato obiettivo. Risulta essere particolarmente adeguata quando un'azienda desidera introdursi in mercati che presentano barriere all'entrata, quali rigide normative sul livello delle importazioni, come tasse, tariffe e limitazioni riguardanti la redditività delle vendite.

Maggiore è il grado di innovatività tecnologica e il grado di differenziazione del prodotto che si vuole vendere, maggiore è il successo nei confronti dei concorrenti locali.

Il caso dell'Italia è molto interessante. È un percorso frequentemente utilizzato in particolare dalle imprese italiane che ha fatto guadagnare al mercato nazionale, nel 2015, 1,2 miliardi di euro derivanti dalle royalties. Secondo lo studio "Italian Licencing Industry Survey 2017" effettuato dalla società di consulenza Pwc, è stato il settore del fashion a procurare più guadagno all'Italia con una percentuale del 68,1 sul totale dei ricavi dell'attività di licensing; segue poi il settore automobilistico che rappresenta l'8,7%, quello dell'abbigliamento con una quota del 7,4% e quello sportivo, rappresentante quasi il 5%.

L'Italia contribuisce in misura pari al 41,1% dei ricavi royalties, sul complessivo 66,4% ottenuti dal mercato europeo.

Il *franchising* (affiliazione commerciale) è invece un tipo di contratto attraverso il quale il franchisor (l'azienda che si internazionalizza) concede in licenza ad una entità indipendente, il franchisee (l'affiliato), una serie di brevetti, proprietà industriali, modelli di business e denominazioni/insegne commerciali al fine di consentire la distribuzione e commercializzazione di beni e servizi.

L'impresa madre affiliante riesce a mantenere un buon livello di controllo e monitoraggio dell'attività svolta dall'affiliato e riesce ad espandersi in un lasso di tempo breve in più mercati internazionali contemporaneamente, con il vantaggio di dover sostenere nello stesso momento un impiego di capitale moderato e bassi investimenti.

Le affiliate traggono vantaggio dalla popolarità del nome al quale si affiancano, già diffuso in altri paesi, dall'attività di marketing, dalle abilità manageriali acquisite in precedenza dall'impresa principale e dalla comunicazione del brand al quale decidono di aderire.

L'obiettivo principale è quello di trasferire e trasmettere il know-how maturato nel paese di origine, all'interno dei nuovi mercati-paesi di destinazione, condividere il rischio con le imprese locali e aumentare la competitività all'interno del nuovo mercato.

È una metodologia molto diffusa dalla grande distribuzione per penetrare in breve tempo, con basso rischio e con un elevato livello di competitività in nuovi territori. Molto utilizzato dalle grandi società operanti nel settore del fashion, in particolare abbigliamento uomo e donna (Calzedonia, Zara, H&M..) e della ristorazione (sushi, mexican food, bar, pub ed enoteche).

In Italia questa forma commerciale sta crescendo sempre di più, già alla fine del 2015 è stata possibile rilevare una crescita del 11,3%; il totale dei punti vendita in franchising alla fine dell'anno erano 50.185 (e un numero di pdv all'estero di 8.187), con una concentrazione maggiore nel nord ovest d'Italia, solo la Lombardia conta 7831 punti franchising.

Inoltre questa formula commerciale si è mostrata in grado di sopportare bene la crisi e di imporre la propria presenza nei confronti dei competitors, soddisfacendo la richiesta dei consumatori di un buon equilibrio tra prezzo e qualità.

La quarta modalità di entrata in un mercato estero è il *contract manufacturing*, una forma di esternalizzazione (outsourcing) che prevede lo spostamento di parte del processo di produzione all'estero al fine di sfruttare un costo del lavoro minore ed introdursi nel paese obiettivo attraverso un capitale ridotto e senza problemi legati al diritto di proprietà.

L'impresa che si internazionalizza si appoggia ad una o più imprese locali per la fase di approvvigionamento dei beni; la fase produttiva subisce un processo di delocalizzazione e risulta quindi distante dall'azienda internazionale che perde parte del potere di controllo, questo

potrebbe risultare in un peggioramento in termini qualitativi della performance aziendale e delle condizioni di lavoro alle quali i dipendenti sono sottoposti.

Le aziende che sfruttano maggiormente l'outsourcing sono quelle operanti nel campo delle tecnologie dell'informazione, le IT companies ma numerosi sono anche i casi di imprese leader del settore abbigliamento e sportivo, come Nike e Timberland.

I contratti *turnkey*, riconosciuti anche sotto la sigla EPC (Engineering Procurement Construction) rappresentano una forma molto complessa di entrata in un mercato straniero e hanno ad oggetto il progetto della costruzione di un impianto estero, dalla ideazione della struttura fisica dello stabilimento all'addestramento del personale successivamente operante nel loco. Implicano un grande impegno, in termini di risorse, umane e fisiche, di investimenti, di rischio e di tempo. Solitamente vengono utilizzati per grandi progetti, come la costruzione di infrastrutture importanti quali, ad esempio, aeroporti e centrali elettriche; per questo motivo è utilizzata specialmente dalle grandi società e dai governi.

L'ente che commissiona la costruzione dell'impianto si impegna a fornire tutti gli elementi, prodotti e servizi, necessari all'avviamento dell'attività al "contractor" che, ad un determinato prezzo e ad una data prestabilita, dovrà consegnare lo stabilimento finito ed avviato, quindi pronto all'esercizio, al committente, attraverso la formula *turn key* (chiavi in mano).

Anche le piccole imprese possono partecipare alle *turnkey operations*, valutando in anticipo la loro capacità di sopportare le fluttuazioni nei tassi di cambio, gli investimenti ingenti e le eventuali perdite fisiche e finanziarie che questa forma contrattuale può portare.

Una delle strategie più articolate per entrare in un mercato estero è la costituzione di un'*international joint venture (IJV)*.

L'IJV è una forma di IDE, investimento diretto estero, ed implica la collaborazione tra due o più parti che condividono la proprietà di una terza parte commerciale, partecipando congiuntamente al rischio d'impresa, al capitale investito (strumenti finanziari, immobilizzazioni, brevetti e tecnologie avanzate), alla produzione di beni e/o servizi e alla successiva ripartizione dei utili generati.

Può essere creata per raggiungere un vantaggio competitivo in settori di mercati già sviluppati e maturi, attraverso l'espansione della propria attività economica, per introdurre la propria offerta commerciale in mercati nuovi o viceversa (medesimi mercati ma prodotti stranieri) o, se instaurata nei pressi di un paese non ancora del tutto sviluppato, per sfruttare risorse disponibili a basso costo e coprire un mercato non ancora saturo.

Esaminare possibili svantaggi e vantaggi e scegliere la localizzazione dell'impresa sono elementi molto importanti. Deve essere fatta un'attenta ed adeguata analisi preliminare che garantisca l'adeguatezza innanzitutto del loco che deve essere favorevole al raggiungimento

dell'obiettivo prefissato, della scelta del partner commerciale, delle sue politiche economiche e distributive e del suo know-how aziendale oltre che delle condizioni di mercato, valutate attraverso diversi indicatori economici e finanziari sul costo del lavoro, sulle normative vigenti e sulle possibili restrizioni e imposizioni fiscali.

Le *international joint ventures* possono essere costituite tra imprese provenienti dallo stesso paese, tra imprese provenienti da paesi stranieri diversi, tra un'impresa locale ed una estera e tra un'entità economica privata e un'entità governativa.

In particolare è importante distinguere tra la joint venture creata a valle (*downstream JV*) e la joint venture creata a monte (*upstream JV*).

La JV creata a valle implica una collaborazione tra le parti della stessa, volta alla produzione di un prodotto semi-lavorato o prodotto finito, o all'unione delle fasi di distribuzione e commercializzazione delle due. La JV creata a monte invece è finalizzata alla massimizzazione dell'utilizzo delle materie prime come input per la produzione di beni intermedi.

Inoltre la joint venture può essere di due tipi: contrattuale o societaria. La prima tipologia prevede la redazione di una molteplicità di contratti tra loro connessi, contemporaneamente. In essi vengono regolate le responsabilità e il ruolo di ciascuno dei partecipanti alla joint venture e la durata del contratto, che termina nel momento in cui l'obiettivo prestabilito alla sua creazione, viene raggiunto. Praticamente indica l'unione di due o più partner che decidono di mettere in comune i propri mezzi e le proprie abilità per il raggiungimento di un fine condiviso.

La seconda forma invece, quella societaria prevede la nascita di un soggetto giuridico ex novo, realizzato appositamente per garantire la collaborazione tra le parti che viene regolata da un contratto principale, il *main agreement* e da un insieme di altri accessori, *operational agreements*.

Nel primo contratto vengono regolati la durata, gli obiettivi, le fasi di costituzione della nuova società, il funzionamento degli organi sociali oltre che tutte le clausole riguardanti la non concorrenza tra le parti e la cessione/acquisizioni di quote o azioni ad altri. In quelli operativi si indicano e organizzano le risorse che ciascun partecipante societario deve apportare, e in che modalità, per permettere l'avvio dell'attività di impresa.

Altro elemento di rilievo è rappresentato dalle garanzie reciproche di ciascuno dei partners, possono essere formali (*warranties*) o sostanziali (*representations*). Le *warranties* riguardano ad esempio la cessione del potere di firma agli organi della JV, mentre le *representations* riguardano l'assunzione di impegni da parte dei partners di determinati impegni.

Quando i soci nel prendere una decisione riguardante l'organizzazione della joint venture, non riescono ad arrivare ad un accordo, possono verificarsi diverse situazioni: il *cooling off*, quando la questione viene rimandata alla assemblea successiva, il *move up*, quando si prende

in considerazione un certo lasso di tempo in cui la decisione viene lasciata alla volontà degli amministratori delegati e, in caso le controversie non riescano ad essere risolte, la joint venture *dissolution* che porta all'esclusione di una delle parti, la quale vende le azioni/quote in suo possesso, ad un altro membro societario, fuoriuscendo completamente dal contratto.

Molto utilizzate in ambito estero sono anche le alleanze strategiche, rapporti che possono essere a base contrattuale o no, finalizzati alla condivisione di materiali, risorse e tecnologie tra le parti, con l'obiettivo di raggiungere un fine comune.

Viene definita da alcuni studiosi ed industriali come "un accordo di cooperazione tra imprese relativamente durevole, che implica flussi e collegamenti e che utilizza risorse e/o strutture di governo da organizzazioni autonome per il raggiungimento congiunto di obiettivi individuali collegati alla missione aziendale di ciascuna impresa che partecipa".

Anche in questo caso si può parlare di alleanza strategica verticale e alleanza strategica orizzontale: verticale quando si intraprende una relazione con industrie appartenenti a settori differenti, orizzontale quando più società operanti nello stesso ambito si uniscono.

J. Wakeam, direttore delle operazioni delle alleanze globali presso la multinazionale hp (Hewlett Packard) fondata in California, afferma che un'alleanza è strategica nel momento in cui risulta indispensabile al raggiungimento del successo del principale obiettivo/scopo dell'impresa, quindi se procura non solo ricavi ma anche prospettive di crescita dei ricavi e una riduzione dei costi, quando è necessaria per competere sul mercato contro i concorrenti, come nelle alleanze tra le compagnie aeree che condividono le stesse rotte aeree e quando è volta ad ottenere un vantaggio competitivo, caso delle *learning alliances*, strategie attraverso le quali una società riesce a migliorare e incrementare le proprie abilità e competenze, in un ambito particolarmente significativo per l'attività d'impresa, usufruendo ed apprendendo dalla conoscenza ed esperienza dell'altra parte. Questo tipo di relazione può portare a risultati molto positivi per entrambi se il fine perseguito è il medesimo, se la mentalità e il modello organizzativo delle società coinvolte è simile e se esse non corrono il rischio di diventare rivali.

Inoltre è strategica quando aiuta a gestire il rischio d'impresa, devono essere analizzati in questo caso la natura del rischio e le possibili ripercussioni che questo può avere sul raggiungimento dello scopo aziendale, la strategia di *dual sourcing* ad esempio che consiste nell'avvalersi di due fornitori per il reperimento di una materia prima o prodotto, rappresenta una alleanza strategica di mitigazione del rischio. Infine lo è quando crea opportunità strategiche per la società, volte a una prospettiva di successo futura.

Infine le *wholly owned subsidiaries*, o società interamente controllate, costituiscono la modalità di entrata estera più costosa e rischiosa, per questo motivo viene presa in

considerazione per la maggior parte dei casi, da grandi imprese in grado di sostenere gli ingenti oneri economici e finanziari.

Se la società decide di acquisire delle attività già avviate nel mercato selezionato, possiamo parlare di *brownfield strategy*, se invece prevede la costruzione di nuovi stabilimenti, parliamo di *greenfield strategy*, preferibile quando a livello di costi di transazione, il mercato dei capitali non è particolarmente sviluppato.

### 1.8 L'internazionalizzazione della catena del valore

Il processo di internazionalizzazione può riguardare solo alcune delle attività svolte all'interno dell'impresa, come l'attività di produzione o l'attività di ricerca e sviluppo.

Innanzitutto è importante analizzare i criteri in base ai quali il paese obiettivo viene selezionato: abbiamo sia criteri esterni che considerano il punto di vista dell'impresa nell'osservazione del mercato target e che comprendono i fattori di mercato, i fattori di produzione, i fattori ambientali e i fattori del paese di origine, sia criteri interni che sono strettamente correlati ai beni, alla disponibilità delle risorse e al *commitment* aziendale.

I fattori di mercato hanno un ruolo molto rilevante e comprendono: la dimensione del mercato sia di lungo che di breve periodo perché in base a questa caratteristica si determina anche la grandezza dell'investimento necessario; il potenziale che il mercato considerato ha di svilupparsi, anche mercati inizialmente limitati possono espandersi nel tempo e procurare a lungo termine enormi profitti, ne è un esempio il mercato automobilistico cinese che all'inizio degli anni 2000 era sottosviluppato mentre adesso è uno dei più floridi esistenti, proprio al termine del primo semestre del 2016 si è verificato un vero e proprio boom delle vendite automobilistiche con un numero di immatricolazioni pari a 13,7 milioni e un tasso di crescita nel mese di Novembre del 17,2 % rispetto all'anno precedente; la struttura competitiva del mercato in quanto è essenziale fare un'analisi accurata dei competitors locali, conoscere il loro numero, i punti di forza, quelli di debolezza e le modalità di agire e infine le strutture distributive vigenti, come la presenza di agenti e rappresentanti con particolari contratti di esclusiva.

I fattori di produzione riguardano invece le caratteristiche quantitative, qualitative e il costo dei beni, delle infrastrutture, delle risorse (capitale, materie prime) disponibile, più i prezzi sono bassi più l'azienda è incentivata ad investire nel mercato considerato.

I fattori ambientali comprendono invece le condizioni culturali, sociali, politiche ed economiche che possono influenzare positivamente o negativamente la presenza delle imprese in specifici mercati. La presenza ad esempio di rigide imposizioni sul volume delle importazioni, il tipo di economia, se di mercato oppure pianificata, nel primo caso si tratta di

un'economia in cui l'intervento dello stato è limitato nell'ambito dell'allocazione delle risorse e dell'attività delle imprese, in cui non ci sono distorsioni statali e in cui il sistema finanziario è indipendente dalle disposizioni statali; un'economia pianificata prevede invece una libertà di agire limitata delle industrie perché in questo caso è lo stato ad allocare le risorse disponibili e dei fattori produttivi del lavoro e del capitale. Ancora nei fattori ambientali devono essere considerati la distanza geografica e le relazioni internazionali con gli altri paesi; questo è importante sia per comprendere la misura e l'incidenza sul prodotto finito del costo del trasporto, sia per delineare la distanza culturale tra il paese obiettivo e quello di origine; riuscire infatti a comprendere la mentalità, i valori, la struttura e le abitudini della società, permette di fare una buona analisi di mercato da parte di un'industria esterna.

I fattori di origine dell'impresa riguardano essenzialmente il contesto in cui essa è sorta ed è solita operare; comprende quindi sia la natura dei fattori produttivi, le condizioni dell'ambiente in cui è immersa e la dimensione della sua attività e del mercato dove è attiva.

I criteri interni di selezione del mercato sono invece correlati alle risorse, all'impegno aziendale e ai prodotti. La differenziazione produttiva ad esempio potrebbe portare consistenti vantaggi di costo, è necessario uno studio approfondito degli standard produttivi del luogo per poter, se richiesto, adattare in maniera ottimale i propri beni e per capire se è conveniente produrre a livello locale o nella nazione di provenienza. I vantaggi di costo spingono le imprese ad investire direttamente all'estero e aumentano le esportazioni.

Per quanto riguarda l'impegno aziendale, se nel mercato è presente un altro livello di competizione, l'impresa si concentrerà sull'accrescimento del suo profilo culturale, sull'*upsizing* e sull'accrescimento del valore del proprio marchio nel mercato a cui fa riferimento.

La localizzazione dell'attività produttiva è spinta principalmente dalla ricerca di materie prime e di forza lavoro a prezzi più bassi e dalla volontà di introdursi all'intero di mercati locali; le principali scelte che devono essere effettuate in merito riguardano la localizzazione, la strategia da adottare e il sourcing degli impianti. Questi ultimi possono essere centralizzati, quando l'impianto è posizionato nel paese originario da dove tutta la merce viene distribuita all'estero oppure decentrato, quando l'attività viene affidata a impianti differenti in diversi paesi, questo consente di essere presenti in più mercati contemporaneamente, anche se richiede spese maggiori.

In generale il sourcing della produzione internazionale può presentare quattro configurazioni differenti: il *local sourcing*, nel quale la produzione viene effettuata direttamente all'estero dalle imprese fornitrici perché offrono risorse strategiche per attività di produzione o perché l'utilizzo di determinati incentivi governativi sono limitati alle industrie che si riforniscono dalle imprese locali, l'*offshore sourcing* dove anche in questo caso i fornitori sono imprese estere, sia rispetto



alla nazione di origine sia rispetto a quella dove viene situata la produzione, vantaggiose per la fase di assemblaggio o approvvigionamento grazie ad un costo molto basso del lavoro, l'*home sourcing* dove i fornitori principali sono imprese nazionali e i prodotti finiti sono distribuiti nel paese di origine e il *complex sourcing* nel quale i vari fornitori sono dispersi in differenti nazioni e si adottano differenti strategie al variare del paese di destinazione.

In base alle ragioni e all'ampiezza della loro attività, le strutture in questione possono poi essere *Offshore*, il cui obiettivo è la riduzione dei costi, un livello di investimento che sia il minimo indispensabile alla produzione e l'imposizione ai manager locali, delle altrui decisioni e istruzioni, *Source*, dove l'obiettivo rimane la riduzione dei costi benché la qualità della produzione sia elevata e dove viene data più libertà di manovra alla direzione in loco, *Server*, la cui funzione principale è rappresentata dalla soddisfazione dei mercati nazionali e dalla riduzione di limitazioni tariffarie e fiscali e oscillazioni nel tasso di cambio, *Contributor*, punta sempre ai mercati nazionali ma si differenzia per responsabilità e competenze specifiche maggiori rispetto ai precedenti, *Outpost*, volto a reperire tutte le informazioni necessarie riguardo i consumatori, la concorrenza e fornitori locali e infine *Lead* che si impegna nella ricerca e successiva applicazione di nuovi materiali e tecnologie da far sfruttare alla società.

Sempre più importanza al giorno d'oggi viene data all'attività di ricerca e sviluppo e alla sua internazionalizzazione. Questa viene localizzata nei luoghi dove è possibile reperire e trasmettere tutte le informazioni necessarie nella nazione di provenienza. È indispensabile per diffondere innovazioni e tecnologie dal mercato locale a quello di origine, per aumentare la performance aziendale e fornire servizi migliori. Le cause che spingono alla localizzazione estera dell'R&S sono principalmente due: possono essere spinte da fattori di domanda ed offerta, quali l'accesso a competenze specializzate o la possibilità di ideare articoli innovativi da diffondere localmente, oppure da fattori competitivi, come la reazione nei confronti di altri competitors che utilizzano prodotti innovativi e tecnologie avanzate.

Riguardo alla scelta della localizzazione devono essere poi presi in considerazione i vantaggi comparati, le condizioni politiche e le varie regolamentazioni, le variabili culturali e quelle legate ai sistemi di comunicazione.

Infine, quando un'impresa decide di internazionalizzare la catena del valore deve prendere in considerazione la struttura dei costi, tra cui i costi di ricerca e sviluppo, i costi di approvvigionamento, i costi di produzione, i costi di commercializzazione, i costi di marketing e i costi di comunicazione.

Questi possono essere analizzati in base al livello di competitività presente nel mercato in cui si intende operare; se l'intensità competitiva è bassa, elevati saranno anche i costi della gestione caratteristica che l'impresa dovrà affrontare e in questo senso cercare di raggiungere

economicità, oltre che efficienza ed efficacia, è essenziale per gestire al meglio le risorse ed ottimizzarne l'utilizzo, limitare sprechi, tempi morti e rimanenze. In occasioni di elevata competitività invece, tutti i costi che nella precedente situazione venivano messi in secondo piano, come i costi di marketing e comunicazione, giocano qui un ruolo decisivo; i costi aumentano perché più imprese concorrenti usufruiscono delle stesse risorse e della stessa superficie geografica, elementi di natura limitata. Le industrie devono quindi conoscere a fondo il contesto in cui sono immerse conciliandolo con il loro sistema aziendale.

La seguente tabella mostra i costi principali che un'azienda deve affrontare nel corso del processo di internazionalizzazione, relativamente al grado di concorrenza presente sul mercato.

	Competizione bassa	Competizione controllata	Competizione elevata
Costi di R&S	Bassi, principalmente costi di ricerca	Alti costi di ricerca Bassi costi di sviluppo	Costi di ricerca condivisi Alti costi di sviluppo
Costi di approvvigionamento	Bassi per la vicinanza ai fattori produttivi	Abbastanza alti, si considera anche la subfornitura	Alti, dinamicità localizzativa
Costi di produzione	Alti	Crescono al crescere della complessità del mercato Diminuiscono in caso di specializzazione	Abbastanza elevati per la flessibilità della produzione e degli impianti
Costi di commercializzazione	Bassi perché l'O è bassa e la D mobile	Elevati, la D è più rigida e si possono usare intermediari specializzati	Elevati per la grande concorrenza contro i distributori ma si possono utilizzare canali già adoperati
Costi di marketing	Bassi, prodotto indifferenziato	Abbastanza elevati, prodotti differenziati, segmentazione del mercato	Alti, prezzo concorrente e dinamico
Costi di comunicazione	Bassi, prevale la comunicazione personale	Abbastanza elevati per pubblicità e promozione	Alti per comunicazione digitale e telematica

Tabella 1: mia rielaborazione: I costi del processo di internazionalizzazione

## 1.9 L'internazionalizzazione della manifattura

Una particolare attenzione va prestata all'attività manifatturiera e al suo processo di internazionalizzazione, essendo inoltre il settore rappresentativo del made in Italy che produce il 57% del suo fatturato oltre ai confini nazionali.

Nonostante la crisi economica, l'ambito manifatturiero ha sempre resistito e continua ad essere competitivo grazie alla sua capacità di rispondere, in maniera celere ed efficiente, alle esigenze che la sempre più articolata e sofisticata domanda del mercato richiede.

Le aziende italiane per essere competitive a livello globale e nazionale con le grandi multinazionali estere, hanno dovuto aprirsi al panorama internazionale cambiando il modo di pensare e commercializzare. Purtroppo, in molti casi, non si può più parlare di made in Italy "puro" perché moltissime delle attività rappresentative dell'artigianato e dell'industria italiana, non sono state in grado di sostenere autonomamente il confronto con i *big* presenti sul mercato, soprattutto a causa dell'elevato livello dei costi da sostenere e dell'inadeguatezza della comunicazione sui mercati esteri, sono state dunque acquisite da grandi imprese straniere che ottengono così il valore aggiunto di essersi arricchite con i marchi tipici del made in Italy. Un esempio è rappresentato dal birrificio Angelo Poretti, originario di Varese che prima ha intrapreso una collaborazione con il gruppo danese Carlsberg, per la distribuzione e commercializzazione dei marchi Tuborg e Carlsberg, per essere poi interamente acquistato dallo stesso, all'inizio degli anni 2000.

Un altro esempio di acquisizioni straniere è illustrato dal caso Pirelli, questa società per azioni è infatti controllata per il 90% circa dalla multinazionale ChemChina (China National Chemical corp), gigante farmaceutico dell'industria cinese. Ancora, nel food, settore simbolico insieme a quello del fashion del made in Italy, abbiamo la società torinese dei fratelli Federico Grom e Guido Martinetti che è stata ceduta al gruppo olandese Unilever, la Pernigotti venduta a Toksoz, di nazionalità turca, la San Pellegrino, appartenente ormai da fine anni novanta alla svizzera Nestlé e la Parmalat, in mano del gruppo francese Lactalis.

Anche la moda, con la vendita dei brand caratteristici della manifattura italiana, ha contaminato le sue origini di provenienza entrando nelle mani degli stranieri, vanno ricordati quindi Bottega Veneta e Gucci, controllate dalla holding Kering, Bulgari e Pucci dal gruppo LVMH e Valentino e Missoni, detenuti dalla *Mayhoola for investment* del Qatar.

Per sostenere i costi produttivi e logistici e, allo stesso tempo, riuscire ad offrire un prodotto di qualità ad un prezzo accessibile sul mercato interno ed esterno, anche le industrie che sono rimaste di esclusiva proprietà italiana, optano per lo stabilimento degli impianti di produzione

e confezionamento in paesi stranieri dove il costo del lavoro è inferiore e dove c'è abbondanza di manodopera.

Il tema dell'internazionalizzazione ha infatti un ruolo centrale nell'economia del paese e la tendenza al global sourcing, al raggiungimento di vantaggi localizzativi e competenze che permettono di differenziarsi a livello mondiale al fine di crescere in termini di conoscenza e dimensione ed ottenere profitti, caratterizza questo processo.

Il fenomeno della delocalizzazione produttiva comprende moltissimi settori, in particolar modo quello dell'abbigliamento e tessile che vedono la maggior parte della loro attività, oltre che nel continente asiatico, principalmente Cina e Corea, nei paesi del Nord-Est; tantissime imprese italiane hanno dunque spostato le fasi produttive in Romania, in Slovacchia, in Polonia e in Ungheria dove i costi sono inferiori rispetto a quelli nazionali.

Alcuni sostengono che questi territori abbiano cominciato, di conseguenza, a svilupparsi in maniera differente passando da un modello estensivo ad un modello intensivo. Il primo caratterizzato da un rapporto proporzionale tra la crescita del mercato locale e la quantità di fattori del lavoro e capitale a disposizione e alle caratteristiche favorevoli dell'ambiente; nel secondo invece si punta ad un'ottimizzazione dell'uso e della qualità delle risorse impiegate per rendere le attività economiche più produttive e con un grado di qualità maggiore.

Questa modalità di internazionalizzazione di alcune fasi produttive sembra prendere piede principalmente tra le piccole medie imprese definite a volte come *Pocket Multinationals*; esse sono industrie organizzate per lo più in gruppi con a capo una holding principale e numerose imprese commerciali sottostanti (sia di produzione che di servizi).

Uno dei casi più eclatanti e di successo di decentramento produttivo è rappresentato dalla multinazionale Nike; fondata negli anni '60 in Oregon negli Stati Uniti, dove tutt'oggi è posizionato l'*headquarter*; l'azienda ha esteso la sua supply chain in 51 paesi diversi puntando ad avere un marketing, un'attività di ricerca e sviluppo ed una comunicazione, il più efficienti ed incisivi possibili, mantenendo allo stesso tempo una manifattura a costi molto bassi.

La capacità di rendere internazionale l'interna catena del valore è uno degli obiettivi che oggi giorno il *supply chain management* si prefigge di raggiungere per sostenere la concorrenza e riuscire ad ottenere nuove opportunità sui mercati emergenti; questo identifica il controllo e l'organizzazione dell'intera supply chain, dall'attività di approvvigionamento delle materie prime alla commercializzazione dei prodotti finiti e comprende tutte le modalità, le risorse materiali e immateriali e le infrastrutture necessarie alla coordinazione dei beni e delle informazioni necessarie alle diverse operazioni.

Proprio per dare supporto e promuovere all'estero le aziende manifatturiere italiane sono stati avviati una serie di programmi e progetti ad hoc; ad esempio nel territorio lombardo è stata

approvata dal consiglio regione Lombardia, con la delibera numero 3395 del 10 aprile 2015, la legge “Manifattura diffusa, creativa e tecnologica 4.0” affiancata a quella “Impresa Lombardia: per la libertà di impresa, il lavoro e la competitività”.

Questa nasce da una collaborazione tra la regione e alcune associazioni dell’artigianato che hanno il comune obiettivo diffondere la manifattura innovativa, la ricerca e la tecnologia in quel settore; la disposizione legislativa, mettendo a disposizione il valore di 600 milioni di euro, offre semplificazioni in ambito amministrativo e fiscale, percorsi di formazione per le imprese artigiane che comprendono la promozione a livello sia nazionale che internazionale delle relazioni tra le imprese, le università e i centri di ricerca, laboratori ed officine per la manifattura diffusa, contributi ed accesso al credito e l’accompagnamento per le imprese che attraverso programmi straordinari per l’internazionalizzazione vengono supportate da garanzie quali l’accompagnamento all’avvio di impresa.

Fondamentale in questo senso è il contributo regionale dei programmi POR FESR 2014-2020 (“programma operativo del fondo europeo per lo sviluppo regionale”) che seguendo le disposizioni di EUROPA 2020, piano decennale volto alla promozione della crescita “intelligente, sostenibile e solidale” dei paesi colpiti dalla crisi, sostengono la produzione del territorio e il suo sviluppo attraverso contributi a fondo perduto e servizi, andando a promuovere allo stesso tempo il networking internazionale, la crescita, la sostenibilità e la competitività delle piccole medie imprese di ciascuna regione, aumentando l’attrattività del paese nei confronti degli investimenti esteri e spingendo contemporaneamente le aziende al di fuori dei confini nazionali.

Un esempio è rappresentato dal progetto FSE “Orient Express, arte e cultura per l’internazionalizzazione della manifattura veneta” che è volto all’incremento dell’attività economica delle aziende che vi aderiscono, in alcuni dei mercati oggi più floridi quali, Cina, Russia, India ed Emirati Arabi.

Il programma è finalizzato al miglioramento delle competenze aziendali sia interne, a livello produttivo ed organizzativo, sia esterne, come il marketing e la comunicazione, cercando di dare risalto all’importanza del made in Italy e alla modalità con cui trasmetterlo e raccontarlo all’interno dei mercati estere.

## CAPITOLO 2: COUNTRY OF ORIGIN EFFECT (CoO)

Dopo aver analizzato il processo di internazionalizzazione, focalizzo l'attenzione su uno degli aspetti di questo fenomeno, in grado di chiarire perché e come le scelte di acquisto di un consumatore vengono influenzate dall'immagine che un paese trasmette e porta con sé nei prodotti o servizi offerti al pubblico. Gli studi sul *country of origin effect* sono utili quindi per comprendere l'impatto che il valore e la dicitura "*made in italy*" hanno sul mercato di destinazione.

Data l'estrema importanza attribuita all'origine della provenienza appunto di prodotti e servizi, le imprese possono sfruttarla come uno degli elementi strategici sui quali modulare e perfezionare la propria attività di marketing e comunicazione.

Nel corso degli anni, da parte di molti studiosi ed economisti, è stato analizzato come il paese di origine possa influenzare la propensione di un individuo dei confronti di un bene e, in che misura, questo rappresenti una determinante fondamentale del processo decisionale finale.

### 2.1 Classificare il Country of Origin

Quando parliamo di *Country of Origin*, affrontiamo un argomento molto vasto, ricco di sfaccettature e significati differenti. È utile classificare i diversi concetti che questa dicitura include, partendo da una preliminare distinzione tra il paese che il consumatore tipo abbina ad una determinata categoria di prodotto o ad una marca in particolare e il luogo in cui effettivamente viene svolta la lavorazione. Possono essere inclusi non solo il luogo della fabbricazione ma anche quelli in cui le parti principali dell'articolo vengono assemblate o il paese dove viene svolta l'attività di progettazione.

Possiamo quindi dividere il CoO in più parti: l'home country (HC) che identifica il paese di residenza del consumatore, ovvero quello nel quale sviluppa le proprie preferenze di consumo verso i prodotti nazionali ed internazionali; il Design-in country (DC) in cui viene ideato il progetto del prodotto, molto importante per i settori industriali dell'automotive e del fashion e per determinati paesi come l'Italia che ne fa un vero e proprio elemento competitivo; il made in country (MD), ovvero il nome del paese che viene riportato nell'etichetta del prodotto e che in generale fa riferimento al luogo in cui avviene la parte finale della produzione senza considerare la provenienza delle singole parti che compongono il prodotto finito, quando anche queste vengono invece indicate parliamo di PC, production country, in riferimento all'area geografica di produzione delle varie componenti o di AC, assembled-in country che riguarda il paese di assemblaggio delle diverse componenti.

Ci sono però alcuni beni e/o servizi che vengono collegati ad un paese, a causa di stereotipi o collegamenti ideologici e culturali, anche se effettivamente il paese in questione non gioca un ruolo concreto nella loro implementazione; per questo motivo viene utilizzata l'espressione *country of origin (OC)* per indicare l'associazione che i consumatori finali creano tra il product e il country.

Nel momento in cui il design, il production e l'assembled-in country coincidono, la località in questione viene identificata come *made-in country*; se si considerano marchi globali che mantengono la produzione nello stesso luogo in cui sono sorti, parlare di *country of origin* o *made in country* è la stessa identica cosa.

Nello stesso modo in cui sono stati classificati i diversi paesi, possono essere categorizzate le diverse immagini degli stessi, create dai consumatori che sono stati influenzati dalle loro caratteristiche positive e negative, diffuse su scala globale. È quindi possibile parlare di *design country image (DCI)*, *product country image (PCI)*, *assembled-in country image (ACI)*, *made in country image (MCI)* e *origin country image (OCI)*.

Per riassumere tutte queste nomenclature sotto un unico termine, definiamo CIE, *country image effect*, l'opinione che gli individui formulano in merito ai prodotti e ai brand tipici di un paese, attraverso l'analisi delle varie immagini che hanno a disposizione.

Alcuni studiosi hanno effettuato un'ulteriore classificazione tenendo in considerazione nello specifico anche le singole linee produttive quindi, DCIP, PCIP, ACIP, MCIP, OCIP, dove la P finale rappresenta la production line, l'effetto della marca, BI (brand image) e BIP (brand image production line) e la complessiva immagine del prodotto PC (product image).

## 2.2 Le prime analisi sul CoO effect

I primi studi in materia, risalgono al 1965 quando Schooler, successivamente alla creazione del CACM (*Common American Central Market*), ha dimostrato l'esistenza di un legame reale tra il paese di provenienza e il comportamento di acquisto di un individuo, sottolineando che ogni nazione è contraddistinta da degli stereotipi che spingono la popolazione ad avvicinarsi, od allontanarsi, dai prodotti e servizi provenienti dai luoghi che ritengono più lontani, a livello di caratteristiche e abitudini, al proprio paese.

Schooler prende in considerazione un campione di 200 rispondenti dei paesi del centro America e li divide in quattro gruppi da 50 ciascuno; le località considerate sono il Guatemala, la Costa Rica, El Salvador e il Messico, insieme a luoghi prossimi a quest'ultimo come elemento per confronti aggiuntivi. Inizialmente studia il mercato del Guatemala ed ipotizza la presenza di differenze statistiche significative sulla base della valutazione dell'origine di un

prodotto e differenze statistiche non rilevanti sulla base del prodotto in sé. Come seconda ipotesi assume che gli individui, nel processo di formulazione delle proprie preferenze e dei propri pregiudizi, considerino oltre alla mentalità dei diversi paesi e le esperienze di viaggio, anche il governo vigente, la struttura economica del paese, l'organizzazione del lavoro e le caratteristiche delle persone.

All'attenzione di questi 200 individui, vengono posti due diversi prodotti, un succo di frutta e un campione di tessuto di colore beige, entrambi di origine guatemalese; i prodotti in questione vengono scelti con le caratteristiche più neutrali possibili per non condizionare ulteriormente la mente degli acquirenti. Per testare l'influenza sulle scelte di consumo, le etichette dei prodotti, riportanti l'origine di provenienza del Guatemala, sono state sostituite con etichette non reali degli altri paesi considerati. L'esame è stato svolto attraverso un questionario, tradotto appositamente in lingua spagnola che ha mostrato interessanti risultati.

Facendo riferimento alla prima ipotesi è emerso che il campione considerato valuta in maniera identica i succhi di frutta e i tessuti provenienti dal Guatemala e dal Messico, considerandoli inoltre ad un livello qualitativo superiore rispetto ai prodotti provenienti dalle aree della Costa Rica e di El Salvador. Risulta quindi importante la provenienza e non la tipologia di bene considerato in questo caso.

La verifica della seconda ipotesi mostra invece che l'elemento popolazione influisce molto sulla decisione di consumo e in uno dei due casi, un'incidenza marginale è stata prodotta anche dal governo; non sono invece stati considerati di rilievo, la struttura del lavoro, il settore industriale e le relazioni con l'estero.

Schooler conclude quindi la sua ricerca affermando che l'origine di provenienza indicata sulle varie etichette dei prodotti, spinge i consumatori a valutare beni completamente identici, in maniera diversa, a causa di paure, preconcetti e preferenze della popolazione locale nei confronti delle altre straniere. (R.D. Schooler, 1965)

Il grande limite di questa analisi si riscontra nel fatto che è stato utilizzato un approccio di tipo *single cue*, ovvero una metodologia che sfrutta un solo tipo di informazione/segnale (*cue* appunto) in questo caso rappresentato dalla provenienza, senza tener in considerazione altri variabili di incidenza (ad esempio prezzo o qualità).

Con la stessa metodologia sono proseguiti gli studi sul *country of origin effect*, fino al 1982 con le analisi di Bilkey e Nes. Loro hanno dimostrato che il CoO è una variabile che influenza in generale il prodotto, le classi di prodotto, i brand specifici e i paesi sviluppati rispetto a quelli meno sviluppati.

Negli anni '80 ad esempio hanno notato un netto miglioramento dell'immagine della produzione giapponese, rispetto a una diminuzione nelle valutazioni di quella americana anche



se i consumatori americani tendono sempre a preferire i prodotti con la propria origine di provenienza rispetto a quelli stranieri.

Il grado di sviluppo del paese è un altro fattore molto rilevante, è stato riscontrato che paesi poco sviluppati o in via di sviluppo, vedono svalutati i propri prodotti rispetto a quelli molto sviluppati e che generalmente per vicinanza o lontananza di cultura e sistema politico, alcune nazioni possono valutare positivamente e alcune molto negativamente, un bene proveniente dalla stessa determinata area geografica; quindi anche la componente politica e la mentalità delle persone hanno una valenza significativa.

Vengono prese in considerazione diverse variabili: le caratteristiche demografiche, la personalità, la promozione, il rischio percepito e le condizioni di acquisto. All'epoca è stato riscontrato che le persone più anziane, la popolazione femminile e gli individui che presentano un elevato grado di istruzione, preferiscono i prodotti stranieri rispetto a quelli nazionali, purché essi non provengano da paesi sottosviluppati.

A livello di personalità, vengono considerati il dogmatismo e il conservatorismo in relazione all'immagine del prodotto; viene riscontrata una relazione inversa di queste due variabili nei confronti della propensione all'acquisto di prodotti esteri.

Un altro aspetto molto importante che è stato considerato è la correlazione tra l'effetto *made in* e l'attività di promozione e comunicazione svolta dall'impresa venditrice. Innanzitutto, la popolazione considera e valuta in maniera differente il prodotto nazionale generale rispetto ai specifici prodotti; al fine di ottenere una pubblicità efficace, questa deve quindi essere modulata in base alle caratteristiche specifiche del bene considerato, non solo in base a quelle della nazione di origine.

È stato riscontrato che pubblicità di prodotti e con testimonial famosi americani hanno ottenuto un successo maggiore rispetto ad altri paesi valutati in quel periodo inferiormente. L'advertising può incidere molto sulla sfera decisionale di un consumatore, a meno che i pregiudizi maturati nei confronti di paesi estranei al proprio non siano radicati in profondità e quindi difficili da modificare. La qualità del bene stesso viene percepita differentemente se l'attività di promozione è efficace e se vengono utilizzati per la distribuzione, retailer prestigiosi e con una ottima reputazione alle spalle.

Il rischio percepito è un'altra variabile rilevante. È stato comparato il rischio percepito su prodotti US, fabbricati proprio negli Stati Uniti e prodotti US fabbricati esternamente; quelli prodotti a distanza sono stati influenzati negativamente in quanto il rischio percepito su quei specifici beni è stato considerato come superiore, soprattutto se il paese di produzione è uno di quelli sotto o mediamente sviluppati.

Al contrario, quando un luogo ha una reputazione molto buona collegata ad uno specifico articolo, acquisisce anche la fama di distributore principale del prodotto finito e delle materie prime utilizzate per la sua creazione. Ne è un esempio il caso del caffè liofilizzato prodotto e distribuito dal Brasile.

La qualità percepita viene inoltre influenzata dalle caratteristiche dei fornitori utilizzati e dell'offerta finale; infatti la location in primis, la dimensione, il prezzo e la rapidità di consegna sono tutti elementi di rilievo. (Warren J. Bilkey, Erik Nes 1982, Country of origin effect on product evaluation)

In conclusione, anche Bilkey e Nes affermano che il *country of origin* ha un'incidenza molto forte sulla scelta d'acquisto ma anche in questo caso i limiti risiedono nel fatto che la loro analisi considera solo un indizio, un single cue, e lo esamina attraverso beni tangibili ma attraverso test di consumo basati su affermazioni e prodotti astratti; non si capisce inoltre quale sia il migliore dei modi per affrontare i pregiudizi e la cattiva reputazione che la popolazione attribuisce a determinate aree geografiche e la natura di questi preconcetti, se superficiale e quindi facilmente modificabile attraverso una buona strategia di marketing, o se radicata profondamente nella mente dei consumatori stranieri.

### 2.3 Halo effect e Summary construct

Successivamente, verso la fine degli anni '80, sono le analisi di Johanson *et Al.*, ad adottare un approccio di tipo multi cue; attraverso una *conjoint analysis* testano il comportamento della popolazione attraverso un questionario riguardante diverse variabili di incidenza sul prodotto finito, prendendo in considerazione sia il momento precedente che quello successivo alla diffusione di una nuova campagna pubblicitaria che vedeva come protagonisti dei capi di abbigliamento fabbricati negli USA.

Si possono riscontrare due diversi effetti provocati dal paese di origine di un bene, *l'halo construct* e il *summary construct*; il primo, l'effetto alone, è la conseguenza di una mancanza di esperienza da parte del consumatore, sia diretta che indiretta, che non avendo mai provato e valutato fisicamente il prodotto straniero oggetto di analisi, fonda il suo pensiero su informazioni esterne riguardanti in generale, le condizioni socio economiche del luogo di provenienza, la cultura e le abitudini. In questo caso l'immagine del paese funge da indicatore per la qualità dei prodotti, non essendoci infatti esperienza pregressa da parte del consumatore, assume la stessa funzione della variabile prezzo che a priori, in base al suo livello, trasmette un valore più o meno elevato della merce al cliente. Gli individui attraverso la *country image* formulano idee riguardo le caratteristiche dei vari prodotti fabbricati in quel determinato paese

e fanno una classificazione mentale dei vari attributi che va ad influenzare le credenze e i pensieri elaborati su quei prodotti e, al tempo stesso, la propensione nei confronti del marchio che li diffonde.

L'*halo effect* produce quindi una sorta di effetto a catena: l'immagine del paese condiziona le opinioni dei consumatori sui vari prodotti e queste influenzano il comportamento verso il brand in generale.

L'effetto sintesi invece deriva da esperienze passate, vissute dai consumatori, sia fisiche dirette come ad esempio un precedente acquisto effettuato nello stesso paese considerato, sia indirette ovvero attraverso i mass media o il passaparola.

I consumatori in questo caso ricordano e riepilogano le informazioni di cui già sono a disposizione e formulano nuove opinioni in merito al paese di origine o a in merito ad uno specifico brand. Infatti anche la *brand image* può essere considerata come un effetto sintesi perché la maggior parte delle volte è già il marchio stesso a fornire le più importanti informazioni sul prodotto venduto; ad esempio il solo nome Apple è simbolo di innovazione, tecnologia, design e qualità. Inoltre i marchi che provengono dallo stesso paese di origine, hanno spesso caratteristiche molto simili. Dal summary construct deriva che i consumatori, attraverso le informazioni ricevute sui prodotti di quella nazione, riescono a ricostruire l'immagine di un paese che a sua volta influenza la predisposizione verso il brand. (Han, 1989)

I due effetti descritti non sono indipendenti ma possono essere guardati congiuntamente, secondo un modello dinamico che si sviluppa in più fasi, tre per la precisione. Una prima fase in cui l'immagine del paese agisce come un alone, influenzando la percezione delle caratteristiche dei vari prodotti che di conseguenza va ad intaccare anche l'immagine del brand stesso; una seconda fase, successiva all'acquisto, nella quale l'esperienza vissuta dai consumatori permette di affinare ed arricchire la country image che inizia così ad avere una funzione di sintesi ed una terza fase, le nuove informazioni permettono al consumatore di effettuare altre considerazioni sui beni fabbricati all'interno di un paese.

Han ha studiato questi effetti attraverso un test statistico nel quale due tipologie di beni, televisori a colori e automobili compatte, ben conosciuti sul mercato, sono stati sottoposti al giudizio di tre diverse località, scelte considerando il loro livello di familiarità nei confronti di questi due prodotti che può essere elevato, High product Familiarity (HF), medio, Moderate product Familiarity (MF) oppure basso, Low product Familiarity (LW).

Sono stati selezionati gli Stati Uniti come paese ad elevata familiarità, il Giappone come paese a media familiarità e la Corea come paese a bassa familiarità; per ciascuno di questi paesi sono poi stati considerati quattro brand, due per il settore automobilistico e due per quello dei televisori.

L'analisi è stata effettuata attraverso un questionario telefonico nel quale ai rispondenti è stato chiesto di valutare l'immagine dei diversi prodotti, su una scala di 7 punti dove 0 è *bad* e 7 *good*, la propensione ai brand, il numero di precedenti acquisti dagli stessi paesi e le caratteristiche demografiche della propria popolazione. È stato poi effettuato un test statistico e sono state prese in considerazione in tutto 9 variabili: la country image, il progresso tecnologico, il prestigio, la qualità del servizio, la forza lavoro, il prezzo, il comportamento verso il marchio, le proprietà attuali e quelle passate. I risultati ottenuti dall'analisi delle risposte sui televisori hanno evidenziato che l'effetto alone si adatta meglio alla Corea, diversamente dagli Stati Uniti per cui il modello migliore è quello di sintesi; entrambi i modelli non sembrano, al contrario, andare bene per i consumatori Giapponesi. Per quanto riguarda il settore delle automobili compatte in generale, per tutti e tre i paesi, è stato riscontrato che l'effetto alone è adatto per gli Stati Uniti, per la Corea e per il Giappone; la causa risiede nella natura del prodotto, i consumatori infatti impiegano più tempo a raggiungere un livello di familiarità elevato se il bene in questione è articolato e complesso come un'automobile.

Anche da questo studio quindi deriva che la country image funziona come un alone che induce i consumatori a guardare i beni in un determinato modo e secondo certe caratteristiche che portano alla formulazione di opinioni precise sulla merce da acquistare e che a loro volta influenzano la propensione al brand. Mano a mano che i prodotti diventano familiari per i clienti, la *country image* assume un ruolo diverso, diventando così un elemento di sintesi.

Questo fatto può essere sia positivo che negativo, positivo perché sfruttando la buona reputazione del paese di origine, le industrie che distribuiscono prodotti di elevata qualità, mantengono un trend conforme a quello trasmesso dal paese, negativo perché allo stesso tempo vengono distribuiti sotto la stessa buona immagine, anche prodotti di qualità molto inferiore, in contrasto con ciò che viene trasmesso con l'immagine del paese.

Proprio per questo è importante monitorare il valore della merce, attraverso un costante controllo della qualità in grado di delineare degli standard per il prodotto-paese e fornire al tempo stesso incentivi a seguire questi standard o, contrariamente, sfavorire chi se ne allontana.

I principali limiti di queste osservazioni di fine anni '80 risiedono nel fatto che il campione considerato è limitato a tre paesi soltanto e, inoltre, essi sono stati diversificati unicamente in base alla familiarità assunta nei confronti dei prodotti considerati.

#### 2.4 Gli studi di Verlegh e Steenhamp

Gli studi sull'argomento proseguono nel corso degli anni e sorgono nuove idee sulla relazione esistente tra il comportamento dei consumatori e il paese di origine; Obermiller

Spongenberg, Verlegh e Steenkamp affermano che essa è influenzata da tre diverse componenti: quella cognitiva, *cognitive dimension*, quella affettiva, *affective dimension* e quella normativa, *normative dimension*.

La componente cognitiva prende in considerazione caratteristiche quali l'affidabilità, la resistenza e la fisicità del prodotto, in questo caso il *country of origin* indica le peculiarità dei vari prodotti, i punti di forza e di debolezza e la loro qualità; la componente affettiva riguarda la sfera personale e sensoriale del consumatore, i prodotti suscitano delle emozioni, dei ricordi e quindi assumono per molti individui un valore simbolico ed emozionale; la componente normativa fa riferimento infine al sistema politico ed economico di un paese, un consumatore acquistando merce da un paese straniero decide di condividere il sistema e la condotta di quel luogo.

Sempre in riferimento alla dimensione emotiva, giocano un ruolo molto rilevante l'identificazione nazionale del consumatore e l'etnocentrismo. Quest'ultimo indica l'atteggiamento da parte di un determinato gruppo, di considerare il proprio come quello culturalmente e socialmente migliore, guardando agli altri con occhio critico e diffidente. Tiene in considerazione la volontà della popolazione di proteggere l'economia domestica in quanto l'acquisto dall'esterno è visto come un elemento che può nuocere al benessere interno del paese; il fenomeno è tanto più radicato quanto più una regione o un settore economico, presentano un elevato grado di concorrenza.

L'identità nazionale nasce invece nel momento in cui i consumatori credono di appartenere ad una vera e propria comunità, dotata di un'identità ben precisa e rappresentativa degli usi e costumi della nazione, rafforzata ogni giorno dai prodotti tipici e dai valori trasmessi. L'appartenenza ad un gruppo influisce molto sulla percezione che l'individuo ha di sé stesso, sull'aumento della propria autostima e sui principi ai quali vuole essere affiancato; in questo caso differenti livelli di appartenenza ad un gruppo portano a diverse valutazioni dei prodotti nazionali e di quelli stranieri. Gli individui che percepiscono fortemente l'identità nazionale, sono infatti quelli che prediligono i prodotti *home made* e ne percepiscono una qualità superiore perché si sentono più "vicini" e legati al proprio paese.

È stato riscontrato che una variabile molto importante da considerare quando si analizza la propensione nei confronti del paese di origine, è la tipologia di prodotto che viene preso in considerazione. Diverse categorie mostrano infatti diversi legami tra clienti-prodotti; ad esempio per quando riguarda i prodotti alimentari, la valenza del *country of origin* è molto più elevata rispetto a prodotti durevoli di alta tecnologia.

Il food è uno degli elementi che caratterizza un luogo, quando si pensa alla pizza o alla pasta, il collegamento con l'Italia risulta automatico, quando si parla di *baguette* e *pan au chocolat* altrettanto immediato è il legame con la Francia e così via per altri prodotti enogastronomici.

L'origine dei prodotti tecnologici sembrava invece avere molto peso, all'epoca, sulla sfera decisionale dei consumatori in quanto meno legati alla cultura e alle abitudini del luogo.

È stata quindi esaminata la relazione esistente tra la volontà di un consumatore di acquistare i prodotti nazionali e le variabili etnocentrismo ed identità nazionale. Come oggetto d'analisi sono stati presi in considerazione due alimenti e due elettrodomestici, provenienti da tre paesi differenti: paesi bassi (luogo oggetto di analisi), Francia e Germania. Attraverso un questionario è stata richiesta la propensione e la preferenza all'acquisto di questi prodotti, valutando se venivano valutati in maniera superiori quelli domestici rispetto a quelli esteri.

La domanda alla quale i consumatori rispondenti hanno risposto è la seguente: "*I prefer to buy from..*"; una prima osservazione ha mostrato per tutti e 4 i prodotti, si sono riscontrate preferenze maggiori verso la merce di produzione propria.

A questo punto è stato opportuno domandarsi quanto le variabili dell'etnocentrismo che come detto in precedenza indica la volontà da parte degli individui di proteggere e favorire l'economia nazionale e dell'identità nazionale, indicatore della volontà di acquisire un'immagine positiva di sé stessi all'interno del luogo di provenienza, hanno influito su questo risultato.

Una relazione positiva è emersa per tre dei quattro articoli considerati; questo risultato aumenta di molto il desiderio di comprare i prodotti nazionali e di sentirsi parte integrante del paese stesso. (Verlegh, 2007)

Con la stessa modalità sono state fatte valutare da consumatori americani, alcune autovetture provenienti dagli Stati Uniti d'America e dal Giappone.

Se nel primo caso il mercato nazionale era fortemente caratterizzato dal commercio estero e quindi più debole dal punto di vista della concorrenza interna nazionale, in quello delle autovetture, il mercato americano interno presentava invece un'intensa concorrenza con il mercato internazionale.

Nei Paesi Bassi sia l'etnocentrismo che l'identità nazionale condizionano le scelte dei consumatori e le orientano verso l'acquisto dei prodotti nazionali, infatti è stata riscontrata una relazione positiva tra queste due variabili e la propensione verso il paese di origine; negli Stati Uniti i risultati invece il legame è risultato essere più debole perché la presenza di una concorrenza molto forte sul territorio spinge la popolazione a vedere in maniera più negativa i prodotti fabbricati internamente.

Il risultato più importante è stato, in ogni caso, quello di aver compreso il peso della variabile sociale e psicologica nella scelta finale del consumatore che non sceglie solo in base all'economicità e all'utilità ma anche in base a tutti quei fattori che portano all'affermazione di stessi come individui, in termini di emozioni, identità ed appartenenza ad un determinato gruppo sociale.

Dopo gli anni '80 gli studi sono proseguiti e si sono intrapresi molti percorsi differenti che spiegano il *country of origin effect* prendendo in considerazione la *brand image* e la *product country image*.

Sempre Verlegh e Steenkamp, insieme a Meulenberg, hanno analizzato il country of origin considerandolo sia una fonte di informazione per i consumatori, sia una variabile sorgente attraverso la quale attenuare l'effetto che la pubblicità ha nella valutazione dei prodotti nazionali e stranieri.

### 2.5 L'effetto mediatico sul country of origin

È stata infatti individuata una stretta relazione tra paese di origine, il coinvolgimento pubblicitario e le affermazioni in favore del prodotto-paese. La product country image (PCI) ha un impatto decisivo sulla sfera decisionale del consumatore, soprattutto nelle condizioni in cui quest'ultimo ha scarse informazioni in riferimento all'acquisto che intende effettuare o basa le sue valutazioni solamente sulla reputazione e le caratteristiche della nazione di origine della merce; la PCI influenza addirittura il modo di percepire gli spot pubblicitari, essa deriva dalla qualità percepita dei prodotti e da altri suoi attributi.

La valutazione dei prodotti non varia solo in base alle caratteristiche del paese di origine ma in base anche alla categoria di prodotto considerata; per questo deve essere considerato sia un livello generale che un livello specifico dell'effetto *country of origin*.

La *product country image* quando è positiva, spinge gli individui a valutare in maniera superiore i prodotti fabbricati internamente, quando invece non è favorevole produce un effetto negativo e la propensione al loro consumo diminuisce.

Il peso della PCI è strettamente correlato al livello di coinvolgimento che i consumatori mostrano nei confronti della pubblicità, se è molto basso, la valutazione dei beni viene fondata su caratteristiche euristiche e generali, se invece è alto vengono formulate idee sempre più specifiche e dettagliate e il variabile Coo assume sempre meno importanza; quando infatti i consumatori sono poco coinvolti dall'advertisement, risentono maggiormente dell'immagine del paese in qualità di unica informazione attendibile.

Due fattori molto rilevanti da considerare sono l'attendibilità della fonte pubblicitaria e la credibilità aziendale; deve essere valutato quanto questa influisce sul messaggio trasmesso attraverso le affermazioni pubblicitarie e sulla percezione del consumatore. Per una determinata categoria di prodotto, la credibilità del paese di origine è data dall'immagine del prodotto-paese e quando una specifica categoria riesce a suscitare pensieri molto favorevoli anche il livello della corporate credibility aumenta proporzionalmente.

Infatti quando la credibilità aziendale è elevata, affermazioni pubblicitarie esagerate vengono accolte molto bene dal pubblico rispondente e le valutazioni sui prodotti aumentano in positivo, al contrario se la credibilità aziendale è bassa ottengono un risultato migliore spot con affermazioni più moderate, in modo da mantenere una linea coerente tra ciò che viene trasmesso e ciò che effettivamente è.

I seguenti grafici mostrano l'ipotetica relazione tra la valutazione del prodotto e il grado di coinvolgimento pubblicitario nell'analisi presa in considerazione. Con una linea nera sono rappresentate le affermazioni estreme mentre con la linea rosa quelle che hanno un impatto moderato.

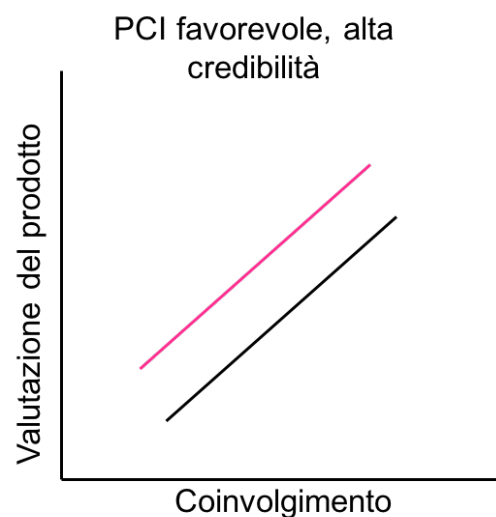


Figura 3 mia elaborazione, Product country image 1



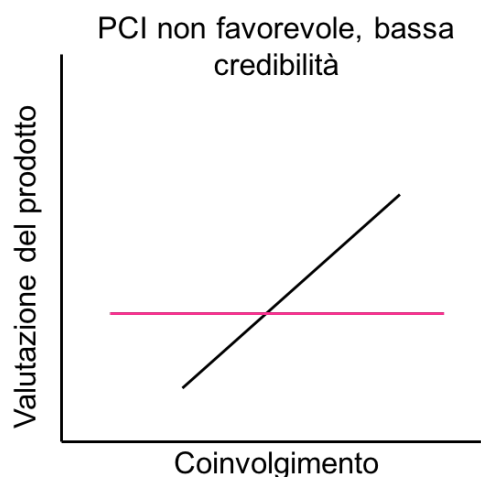


Figura 4 mia elaborazione, Product country image 2

La credibilità del paese di origine cresce al crescere del coinvolgimento mediatico e gli spettatori/acquirenti prestano molta attenzione e considerano in maniera incisiva gli spot; al contrario se la credibilità è molto bassa, un alto coinvolgimento può avere effetti negativi sul consumatore finale perché analizzando tutte le informazioni a disposizione, la discrepanza tra quello divulgato e la corporate credibility sarebbe ancora più lampante.

Nell'analisi effettuata da Verlegh et Al. è stato analizzato il comportamento della Germania nei confronti di un prodotto alimentare, il pomodoro, proveniente dai Paesi Bassi e proveniente dalla Spagna. L'area geografica presa in considerazione era stata identificata come il paese di maggior destinazione per l'Olanda, in termini di esportazioni del prodotto considerato. In generale la popolazione tedesca considerava negativamente i pomodori olandesi perché definiti come artificiali, insapori ed annacquati, mentre considerava invece in maniera molto positiva quelli spagnoli, salutari, naturali e saporiti.

Per testare l'effetto di una pubblicità (una pagina su una rivista contenente testo, immagini e colori) sulle opinioni e la propensione all'acquisto di una popolazione sono state definite due situazioni o, meglio, due livelli di attenzione/atteggiamento nei confronti dell'*ad*: un livello in cui ai consumatori tedeschi era stata segnalata la pubblicità, era stato detto che l'oggetto in questione non sarebbe stato destinato al loro mercato ma ad altri paesi ed è stato suggerito di osservare e valutare l'efficacia del messaggio, rispondendo ad un apposito questionario a loro inviato via email; un secondo livello in cui invece i consumatori sono stati caldamente invitati a prestare molta attenzione alla pubblicità, alla sua efficacia e al suo messaggio in quanto il prodotto sarebbe entrato presto all'interno del loro mercato nazionale.

Sono state considerate differenti variabili tra cui le intenzioni di acquisto, in termini di probabilità di acquisto effettivo del prodotto una volta entrati in un punto vendita che presentava la marca olandese/spagnola oggetto di analisi, la propensione al prodotto stesso, quindi se era in generale apprezzato o non apprezzato, la credibilità del messaggio trasmesso attraverso la pubblicità e il coinvolgimento reale del consumatore finale nei confronti della stessa.

I risultati, ottenuti dall'analisi effettuata attraverso il test statistico ANOVA dei dati dei rispondenti, hanno mostrato che, nel momento in cui i consumatori prestavano più attenzione alla campagna, il livello di coinvolgimento nei confronti dell'inserzione sulla rivista cresceva.

Anche in questo caso è stato riscontrato che l'effetto del *country of origin* diminuisce all'aumentare dell'*ad involvement* mostrato dai soggetti analizzati e che affermazioni pubblicitarie esagerate, per paesi che non hanno una *product country image* favorevole, hanno un effetto negativo rispetto ad affermazioni moderate. Tutto viene comunque considerato in relazione al grado di credibilità dell'azienda che promuove la pubblicità. Questa variabile infatti riesce a alterare sia la percezione delle affermazioni pubblicitarie che l'intenzione e la propensione all'acquisto dei prodotti provenienti da diversi brand. La maggior parte delle volte è però il brand stesso ha fornire molte informazioni sul paese di provenienza e se la PCI è sfavorevole, un'immagine negativa a priori verrà attribuita alla pubblicità anche se molti altri fattori quali ad esempio la competenza che l'industria ha nel settore in cui opera e la mancanza di tempo concreto per valutare diverse alternative. In particolare la pubblicità divulgata ed analizzata nel lavoro di Verlegh riguardava tutte caratteristiche del prodotto promosso che senza un'effettiva esperienza di acquisto, non potevano essere valutate; per questo è stata attribuita alle affermazioni pubblicitarie, moltissima rilevanza. (Verlegh, 2007 Home country bias in product evaluations)

## 2.6 PCI Product Country Image

Un altro importantissimo contributo in tema di *country of origin* è stato dato da Papadopoulos e Heslop (1993) che nel loro libro "*Product-country images: Impact and Role in International Marketing*" spiegano le conseguenze dell'indicazione dell'origine di provenienza, partendo dal processo di generalizzazione delle immagini.

Dalla generale definizione di immagine, gli autori spiegano come i soggetti affrontano ed interiorizzano nuovi stimoli provenienti dall'esterno; questi vengono classificati secondo un processo a due fasi che comprende l'*assimilation* e l'*accomodation*. La prima indica il passaggio in cui le persone entrano per la prima volta in contatto con stimoli mai sperimentati prima che permettono quindi di conoscere cose nuove; l'*accomodation* indica invece la fase in

cui questi nuovi stimoli vengono fatti confluire in schemi già esistenti nella mente del consumatore, consentendogli di andare più in profondità all'interno della sua sfera cognitiva.

Ovviamente all'aumentare dell'età anagrafica, diminuisce la possibilità di essere stupiti e stimolati, il bagaglio di esperienze si allarga e rimanere affascinati o sorpresi, sia positivamente che negativamente, è raro. Generalizzare, o produrre stereotipi, deriva da un limitato numero di osservazioni, più il numero di queste ultime aumenta, più queste immagini si avvicinano alla realtà oggettiva.

Guardando all'origine dei prodotti, i consumatori creano nella loro testa delle immagini dei paesi di provenienza e queste immagini influenzano molto le strategie aziendali, condizionano infatti le scelte di investimento, di localizzazione della produzione, la scelta di localizzazione della produzione e della distribuzione. In generale è molto importante capire su quali caratteristiche i consumatori basano le proprie scelte di acquisto per poter implementare un marketing strategico efficace ed efficiente e per poter selezionare i mezzi attraverso i quali trasmettere le giuste informazioni.

L'immagine che gli individui creano riguardo ad un determinato articolo possono essere sia intrinsechi che estrinsechi. I primi riguardano tutti gli elementi concreti e tangibili quali le peculiarità fisiche dei prodotti, ad esempio le varie componenti produttive o la struttura vera e propria dell'azienda che li promuove, i secondi invece si concentrano intorno alla reputazione e al valore dell'azienda considerata o del paese stesso dalla quale questa proviene.

Per questi motivi è molto significativo capire che significato e che importanza si da in generale *Product Country Image*. Anche la PCI attraversa un processo di sviluppo nel corso degli anni e i due economisti lo delinearono prendendo in considerazione le analisi effettuate dai loro predecessori; vengono considerati differenti aspetti, dal ruolo del prodotto stesso, alla percezione e agli stereotipi delle singole nazioni. Fino al 1800 la produzione era limitata a livello locale e i prodotti venivano scambiati solo in aree che mostravano un vantaggio comparato basato sullo sfruttamento delle risorse. L'origine di provenienza dei prodotti assumeva importanza solamente all'interno di queste regioni e tra i ceti alto-locali che cominciavano a richiedere beni particolari e ricercati fortemente legati un brand specifico (*speciality goods*).

Da fine secolo fino a circa gli anni '50 si passa invece ad una visione più ampia che non comprendeva quindi solo le regioni ma anche le nazioni; gli sviluppi della tecnologia insieme a quelli della comunicazione hanno contribuito a creare una vera e propria immagine di paese, non solo di prodotto. Gli individui hanno così cominciato ad "allargare" gli stereotipi che avevano formulato prima solo in relazione a particolari esperienze di acquisto, anche a livello di nazione, classificando i luoghi in base alle caratteristiche ricorrenti.

Dal 1950 al 1970 circa si è verificato un vero e proprio boom del commercio internazionale, dovuto principalmente al periodo post guerra; non solo i ceti alti ma anche quelli bassi sperimentano prodotti provenienti dal mondo intero e l'immagine di prodotto-paese si estende a tutta la popolazione. Venivano discriminati i prodotti provenienti dai paesi sottosviluppati perché considerati qualitativamente scarsi, evitati quelli provenienti da nazioni con cultura, sistema politico ed ideologie molto differenti rispetto alle altre e, al contrario, favoriti i luoghi altamente sviluppati.

Fino agli anni '80 poi, viene prestata molta attenzione al significato e alla visibilità degli indicatori di origine, come l'etichetta *made in*, i governi, i produttori e le industrie si muovono all'unisono per essere più dinamici e competitivi, proteggendo e dando valore alla propria nazione di provenienza. Le peculiarità e i punti di forza di ciascun paese vengono messi in mostra ed enfatizzati, diventando dei veri e propri simboli rappresentativi della nazione all'interno del panorama internazionale.

Dal 1980 comincia un periodo caratterizzato da blocchi commerciali, all'interno del quale gli identificatori di prodotto diventano all'inizio sempre più importanti ed essenziali, dove i governi per proteggere i produttori locali e pubblicizzare i marchi locali all'estero, promuovono associazioni e collaborazioni con il settore industriale.

Con il passare del tempo, il continuo sviluppo di prodotti definiti ibridi, *hybrid products* ovvero beni le cui componenti sono state fabbricate in paesi diversi, si sono formulati due distinte correnti di pensiero, una in cui l'etichetta e il valore del *made in* passano in secondo piano e perdono l'originaria importanza, come conseguenza del fatto che un singolo prodotto può provenire da molte zone diverse, e uno in cui l'origine viene considerata di vitale importanza a causa della globalizzazione e successiva specializzazione.

Papadopoulos e Heslop riassumono inoltre le modalità attraverso le quali le informazioni riguardanti le origini del prodotto possono essere trasmesse ai consumatori finali e alle aziende straniere. Queste possono essere incluse direttamente all'interno del nome del marchio stesso, come ad esempio il brand d'abbigliamento americano *American Apparel* o la banca tedesca Deutsche Bank, oppure espresse indirettamente al loro interno, le case di moda Gucci, Prada e Valentino sono espressione stessa di italianità.

Ancora possono essere indicate direttamente o indirettamente nel nome dell'azienda o diffuse come parte significativa della proposta di vendita della compagnia. In questa ultima tipologia possono essere incluse pubblicità che racchiudono nel loro slogan, caratteristiche tipiche della nazione di origine, collegate al nome proprio di quest'ultima come anche giochi di parole e immagini attorno a brand già conosciuti e rispettati. Sempre all'interno dell'offerta aziendale si possono considerare aspetti negativi collegati al paese di origine e sdrammatizzarli attraverso

spot e slogan ironici che coinvolgono gli individui e li spingono ad apprezzare tutto quello che di buono la nazione ha da offrire, invece di concentrarsi sulle negatività diffuse in determinati ambiti di acquisto.

Un altro modo attraverso il quale viene resa visibile la provenienza è l'*industrial marketing* ovvero il marketing business to business (B2B) che tende spesso ad accomunare il paese di origine con quello di destinazione, rendendo visibili e sfruttando caratteristiche e nomi di entrambi.

Il CoO può anche essere incluso nel packaging stesso del prodotto, attraverso stampe, simboli e colori oppure attraverso il personale addetto alla vendita ed altri servizi, inserito ad esempio all'interno delle divise del personale addetto alla vendita e o al trasporto.

Molto importanti sono anche le associazioni linguistiche, visive ed auditive che molto spesso coinvolgono elementi di rimando diretto a particolari zone (la fogli d'acero subito fa pensare al Canada e il canguro ad esempio all'Australia) o luoghi storici e punti di riferimento, come la statua della libertà, la fontana di Trevi e il London Eye. L'utilizzo di personaggi popolari collegati a certi territori, immagini stereotipate e musiche, riesce a creare un forte collegamento tra il bene/servizio offerto e il rispettivo paese di provenienza.

Si è poi cercato di capire se l'evento della globalizzazione, le country image hanno perso oppure acquisito più importanza; la seconda ipotesi è stata confermata sotto vari aspetti.

Prima di tutto, la Product Country Image viene utilizzata dai venditori come fonte di vantaggio competitivo sulla quale basare le proprie strategie, in concomitanza con l'aumentare della concorrenza sul mercato, la standardizzazione dei processi produttivi e lo sforzo effettuato dai governi nel trasmettere sempre più informazioni riguardo la provenienza dei prodotti commercializzati all'interno della propria nazione.

In secondo luogo, anche se la globalizzazione porta con sé la nascita e l'espansione del *global branding*, l'origine in sé non viene persa, anzi diventa sempre più rilevante quando il background di riferimento non è rappresentato da singoli paesi ma bensì dal mondo intero. La bevanda Coca Cola infatti è diffusa e bevuta in ogni luogo ma, in ogni caso, non smette mai di essere considerata al cento per cento americana.

I produttori si espandono sempre di più all'estero ed incontrano e colgono le nuove opportunità che i territori sconosciuti gli offrono, mantenendo però fortemente il legame con la madre patria. Anzi non solo si identificano a livello nazionale ma anche a livello regionale; si è verificata infatti la tendenza a raggruppare a seconda delle caratteristiche *origin based*, tutti i prodotti provenienti dalla stessa area regionale, per dar loro più importanza e per promuoverne le peculiarità in grado di differenziarli da altri prodotti interni alla nazione.

Certe volte la PCI di un certo paese è stata sfruttata anche come elemento imitativo da altre nazioni. Uno dei casi più eclatanti è quello delle scarpe americane Reebok che mettono in mostra una piccola bandiera inglese. Il consumatore finale, se ignaro della vera origine del brand, potrebbe pensare che la scarpa è stata fabbricata dal Regno Unito invece che negli Stati Uniti.

Inoltre mentre si diffondeva l'utilizzo della PCI tra i venditori e le imprese distributrici, allo stesso modo aumentava la propensione dei consumatori finali all'immagine prodotto del paese; i prodotti stranieri venivano rapidamente diffusi attraverso molteplici canali, il mercato diveniva ogni giorno più complesso e saturo, la domanda sempre più dettagliata difficile da soddisfare e la popolazione acquisiva sempre più consapevolezza e familiarità nei confronti dei diversi brand stranieri ma anche di quelli domestici. Questi ultimi infatti attraverso la diffusione di campagne *buy domestic* ben implementate, riuscivano a sensibilizzare la popolazione verso i marchi tipici della nazione e ad imporre degli standard di accettabilità attraverso i quali i consumatori potevano riconoscere la qualità, altro valore trasmesso tramite la *product country image*, dei beni e servizi e dare così fiducia alla casa produttrice.

Gli studi e le analisi sul tema sono ancora attuali ed in via di sviluppo e si prendono in considerazione congiuntamente diverse variabili quali le caratteristiche che contraddistinguono i consumatori all'interno della popolazione, gli aspetti che fanno riferimento al prodotto e al paese di provenienza (prezzo, categoria a caratteristiche competitive), connessi alla struttura economica nazionale e riferiti al brand, se quindi il valore della marca cambia in relazione alla località produttiva. Questo ultimo aspetto è molto rilevante perché è stato riscontrato che il legame tra il nome della marca e il paese di fabbricazione incidono molto sull'utilità dell'azienda in termini economici, soprattutto nel caso in cui si parli di *made in Italy*.

Una delle ultime recenti indagini empiriche in merito, è stata effettuata dai docenti e ricercatori universitari Bertoli, Busacca e Molteni che prendendo come oggetto d'analisi un capo di abbigliamento rappresentativo della moda italiana, la categoria delle magliette "polo", hanno preso come punto di riferimento due diversi fattori, la *brand image* analizzata dal punto di vista della qualità e del prezzo e il *made in country*.

Sono stati selezionati due paesi con un'elevata notorietà in termini di qualità produttiva, Italia e Stati Uniti d'America, e un paese nel quale delocalizzare ipoteticamente la produzione, caratterizzato invece da una manodopera a basso costo e prezzi sul mercato molto competitivi, la Cina. Sia per la nazione italiana che per gli USA sono state selezionati due brand, uno conosciuto come di alta qualità ed uno low cost.

Attraverso un'analisi statistica effettuata sulle risposte raccolte attraverso la modalità del questionario, diffuso tra i consumatori, è stato dimostrato che la corrispondenza tra il paese di

fabbricazione e il marchio, influenza di molto il comportamento di acquisto del consumatore finale.

Un brand italiano di alta qualità, quando decide di muovere la propria produzione all'estero, in una località contraddistinta da una manodopera a basso costo, subisce un danno di immagine e perde competitività di prezzo; i consumatori infatti vedono negativamente l'associazione di un marchio rinomato ad un paese in cui il costo del lavoro è bassissimo, si diffonde l'idea di qualità inferiore e quindi perdita di valore.

Una marca che invece fabbrica e distribuisce a prezzi bassi, ottiene un effetto molto positivo di immagine e una convenienza economica associando al proprio *brand name* un paese di produzione con una scarsa reputazione; le due immagini infatti, *brand-country* devono essere tra loro coerenti, così da portare ad un giudizio positivo dei consumatori.

La tabella successiva mostra in maniera più chiara il legame tra il valore della marca e il *made in*.

MARCA		PAESE DI PRODUZIONE	
		IMMAGINE LOW COST	IMMAGINE HIGH QUALITY
IMMAGINE HIGH QUALITY		EFFETTO DI INTERAZIONE NEGATIVO	EFFETTO DI INTERAZIONE POSITIVO
	IMMAGINE LOW COST	EFFETTO DI INTERAZIONE POSITIVO	EFFETTO DI INTERAZIONE NEGATIVO

Figura 5 mia elaborazione Immagine prodotto-immagine paese

Questo legame considera la qualità percepita a priori dai consumatori su determinati brand e risulta essere tanto più positiva quanto più elevata si dimostra la correlazione tra *brand-country image*.

Dalla tabella riassuntiva possiamo appunto evincere un effetto di interazione negativo, qualora un'immagine di marca bassa venga collegata ad un paese con un alto grado di notorietà o viceversa, quando un'immagine di marca di alta qualità viene correlata ad una località reputata qualitativamente inferiore.

## *2.7 Il Country of Origin dal punto vista dei consumatori*

L'immagine che i consumatori si creano di un prodotto-paese non resta immutata nel tempo perché molti fattori possono influenzarla e modificarla, è quindi caratterizzata da una forte componente dinamica.

Le analisi e le valutazioni effettuate col passare degli anni, e tuttora in corso, hanno illustrato che ci sono determinati attributi che incidono in misura più o meno rilevante, in base al tipo di paese che si prende come oggetto di studio. Ad esempio ai prodotti italiani, come anche a quelli francesi, vengono attribuiti un alto livello di qualità, design e stile impeccabile e ricercato e eleganza, a quelli tedeschi invece affidabilità, resistenza e particolare attenzione alle esigenze del consumatore soprattutto nel post-vendita e a quelli giapponesi, tecnologia d'avanguardia, competitività di prezzo ed economicità.

Lo sviluppo economico di una nazione è un altro degli elementi da tenere in considerazione quando i consumatori intraprendono il processo di creazione della country image; come già accennato in precedenza, certe popolazioni (come quella americana) si mostrano infatti molto più disponibili ad accettare e vedere positivamente, prodotti che provengono da paesi già sviluppati rispetto a quelli provenienti da paesi in via di sviluppo o sottosviluppati.

Un ruolo importante viene giocato anche dalla localizzazione geografica e dalla dimensione del paese in questione, spesso i consumatori caratterizzano le diverse località secondo luoghi comuni e passaparola, senza approfondire la conoscenza che hanno ricevuto senza pregressa esperienza.

Ancora, come già ricordato, è la distanza in termini culturali ed ideologici a promuovere o bloccare gli acquisti internazionali. Dal punto di vista delle industrie questo è un importante indizio sul quale basare le proprie strategie di mercato, fondare la propria politica aziendale ed implementare la comunicazione interna ed esterna.

Una molteplicità di fattori è in grado di influenzare la sfera decisionale dei consumatori finali che possono essere classificati secondo quattro macro categorie, a seconda della propria propensione nei confronti dei beni provenienti dall'estero. Possono così essere individuati i patrioti, i cosmopoliti, i traditori e i nemici. La prima categoria identifica gli individui che prediligono i prodotti nazionali, considerati superiori a tutti gli altri e che considerano negativamente le importazioni, questo gruppo è caratterizzato infatti da una forte componente etnocentrica; la seconda rappresenta coloro i quali considerano i prodotti nazionali e quelli internazionali in modo indistinto, senza formulare od essere condizionati da informazioni esterne o pregiudizi, per loro la provenienza è uno dei molti attributi che caratterizza un prodotto o un marchio. Al contrario i traditori hanno una forte propensione per i beni provenienti da paesi diversi dal proprio; questo atteggiamento è largamente diffuso nei paesi



che sono sottosviluppati e che quindi disdegnano la merce prodotta a livello domestico perché considerata inferiore. L'ultima categoria di consumatori, quella degli ostili, non accetta prodotti che provengono da località che a livello economico, civile ed umano non seguono un comportamento corretto; ad esempio quelle che contribuiscono all'inquinamento atmosferico e non si preoccupano dell'impatto ambientale delle loro imprese o che mostrano politiche di gestione del personale inadeguate e condizioni di lavoro ingiuste. Soprattutto per questa categoria, il livello emozionale gioca un ruolo fondamentale. I sentimenti e le sensazioni sono in grado di influenzare la decisione di acquisto del consumatore finale anche se questo possiede una visione positiva o reputa qualitativamente elevato un prodotto. Possono sorgere differenti emozioni quando si osserva e si valuta un bene, le più frequentemente analizzate sono l'affinità e l'ostilità.

Alcuni studi hanno evidenziato un'altra variabile in grado di influire sulla *country image*: il viaggio, misurato in termini di propensione e di familiarità nei confronti di un paese. In generale una località che attira molti turisti ha una maggiore possibilità di mostrare i suoi lati positivi e di promuovere in maniera intelligente i propri prodotti, mostrandone punti di forza ed elementi di differenziazione; alcuni dati statistici effettuati a fine anni '90 hanno dimostrato che la propensione all'acquisto in Polonia, Repubblica Ceca e a Taiwan, aumentava all'aumentare dell'ampiezza del flusso di turismo riscontrato in ciascun paese.

In conclusione possiamo dire che la popolazione può essere segmentata in diversi gruppi di consumatori che formulano idee e tendenze differenti nei confronti dei paesi stranieri e dei prodotti che da essi derivano; non solo è rilevante il luogo di provenienza ma anche la tipologia di prodotto, diventa quindi molto rilevante la singola linea produttiva.

La *country image* è sia *general* che *product specific*.

## 2.8 Il Country of Origin dal punto di vista delle imprese

Come illustrato nel primo capitolo, attraverso il fenomeno della globalizzazione, le imprese hanno la possibilità di localizzare in diverse aree geografiche, le loro linee produttive.

I paesi di destinazione selezionati per la delocalizzazione produttiva devono essere esaminati attentamente, in base ai vantaggi e agli svantaggi che una buona/cattiva immagine potrebbe apportare all'azienda.

Implementare parte delle linee produttive in un paese a basso costo e con una cattiva reputazione, potrebbe portare a consistenti vantaggi di costo ma al tempo stesso deve essere considerato il trade-off tra il risparmio economico potenziale ottenuto e le conseguenze sulla domanda di mercato che questo movimento potrebbe causare.

L'azienda deve poi verificare, a livello territoriale, se il proprio brand è riconoscibile, facile da trovare e differenziato rispetto ad altri già presenti e se l'opinione dei consumatori residenti sui propri prodotti è positiva o negativa, in termini di convenienza, resistenza e qualità.

L'effetto del *country of origin* può quindi portare sia ad un guadagno per le imprese che si delocalizzano sia un deterioramento della propria immagine. L'analisi deve comprendere la categoria di prodotto che l'azienda offre sul mercato perché per certi tipologie di beni quali le calzature e l'haute couture, il made-in country ha un peso superiore rispetto ad altre.

In base alla solidità del marchio e alla solidità dell'immagine paese al quale esso è associato possono delinearsi diverse modalità di posizionamento del brand aziendale.

Quando un'impresa possiede sia un marchio che un'immagine-paese molto forte, può puntare ad accrescere e rafforzare questo legame promuovendolo e rendendolo noto il più possibile, soprattutto nei casi di brand che sono considerati *global*; se l'immagine-paese risulta debole rispetto a quella del brand, è essenziale mettere in rilievo tutte le caratteristiche positive di quest'ultimo, mantenendo il più possibile nell'ombra l'origine di produzione e/o assemblaggio oppure cercando di scomporre la *country image*, dando enfasi alle parti fabbricate in luoghi considerati positivamente creando delle forti associazioni con il *country of design* o con il *country of components*. Nel caso in cui si invece il brand ad avere un'immagine molto debole rispetto a quella creata intorno al paese di origine, risulta molto importante valorizzare tutti i segnali e gli indizi riguardanti il luogo di fabbricazione dei prodotti; particolare attenzione dovrebbe quindi essere prestata sia alla dicitura made-in che potrebbe essere indicata in più parti e non solo nell'etichetta, sia all'implementazione di una comunicazione efficace attraverso i propri venditori, per ottenere una maggiore sensibilizzazione della clientela. Quando invece i prodotti sono caratterizzati sia da una *product image* che da una *country image* molto debole, deve essere adottata una visione a lungo termine. L'utilizzo ad esempio di grandi distributori, rinomati a livello territoriale o di politiche di prezzo molto competitive e convenienti, aumenta la propensione all'acquisto. Questa ultima tipologia di prodotto deve essere resa il più neutrale possibile dalle immagini di prodotto paese.

È molto importante quindi che le imprese adottino delle strategie coerenti con la propria immagine; l'immagine paese può frenare l'espansione di un'impresa ma se creata e diffusa in collaborazione con il governo, le industrie e le associazioni, può portare a vantaggi competitivi.

## CAPITOLO 3: IL MADE IN ITALY E LA MANIFATTURA ITALIANA

La manifattura è l'attività che meglio spiega l'essenza dell'economia italiana all'interno della nazione e all'estero. Nel paese sono pressoché assenti materie prime naturali quindi la dimensione internazionale è una componente fondamentale e necessaria delle politiche produttive e commerciali dell'industria italiana.

Per comprendere però come la dimensione globale viene interiorizzata all'interno dei sistemi locali e i fattori che spingono a preferire alcuni luoghi ad altri per il reperimento delle risorse e la produzione e distribuzione dei prodotti finiti, è importante partire dal concetto di distretto industriale, rappresentante il cuore produttivo italiano. È proprio all'interno dei distretti locali che si crea e viene trasmesso il valore e la qualità del *made in Italy*, elemento simbolico dell'Italia.

Se l'Italia viene attirata da vantaggi di costo e dalla quantità di materiale grezzo all'esterno, è anche vero che l'Italia stessa è un luogo molto attrattivo per gli investitori e le multinazionali estere, sempre più presenti sul territorio nazionale.

Dopo aver analizzato la realtà locale, sarà quindi possibile comprendere come e secondo quali modalità, le imprese italiane si interfacciano con il sistema mondo.

### 3.1 Il concetto di distretto industriale

La prima definizione di distretto industriale fu data da Marshall, nel 1980 che lo identifica nel luogo in cui più aziende, o meglio una concentrazione di aziende, decidono di stabilirsi. Successivamente una seconda spiegazione venne data nel 1989 da Beccatini, tutt'oggi considerato il padre dei distretti industriali. L'economista spiega questi ultimi come delle entità, sociali e territoriali, posizionate in una determinata area geografica, caratterizzate dalla presenza congiunta di una comunità di persone e di un agglomerato di aziende. Questa definizione rafforza il legame tra l'impresa e il territorio, quindi fortemente connesso all'organizzazione della produzione.

Il termine distretto industriale si diffonde rapidamente in Italia, soprattutto in seguito ai cambiamenti tecnologici, all'articolazione della domanda sul mercato e all'affermarsi della presenza delle piccole imprese che attraverso il distretto non necessitano più di strutture caratterizzate da grandi dimensioni per avere l'opportunità di organizzare, in maniera efficiente, l'attività produttiva a livello territoriale ma che riescono, collaborando, ad ottenere vantaggi competitivi superiori a quelli che otterrebbero operando come singole entità a sé stanti. Questo concetto riesce ad identificare contemporaneamente lo sviluppo del territorio e delle relazioni,

economiche, sociali e culturali che si sono create e consolidate nel corso del tempo al suo interno.

Il trend seguito dalle imprese distrettuali è quello della diversificazione e della differenziazione dei prodotti sul mercato attraverso l'implementazione di piccole e medie strutture specializzate; caratterizzate da una maggiore produttività e creatività rispetto a quelle non distrettuali, queste imprese risultano quindi più efficienti.

Marshall credeva appunto che non fossero necessari stabilimenti enormi per dare attuazione ad un processo produttivo specializzato e pronto e soddisfacente in termine di risposta alle articolate esigenze del mercato; credeva che la divisione delle varie fasi della produzione in molteplici, piccole e contenute strutture, potesse aiutare a localizzare in maniera redditizia gli investimenti di capitale.

Come però sottolineava Beccatini, all'interno del distretto industriale vengono così a manifestarsi delle concentrazioni di prodotto che non possono essere smaltite e assorbite all'interno del distretto stesso ma che richiede un costante e diretto collegamento con l'esterno. Per questo motivo risulta fondamentale la creazione di relazioni che siano stabili tra le aziende, i propri fornitori e i propri clienti.

All'interno del distretto stesso posso essere quindi individuati due importanti elementi: la comunità e la famiglia delle imprese.

La comunità di persone è caratterizzata da un sistema di valori, fortemente sentiti al suo interno, che riguardando sia la sfera familiare che quella economica, trasmessi attraverso un insieme di istituzioni economiche, sociali e culturali che ne permettono la diffusione e il mantenimento. Al suo interno viene a crearsi una sorta di realtà chiusa, volta al raggiungimento e alla protezione di un interesse comune e superiore; allo stesso tempo la comunità locale è comunque molto dinamica e disposta ad accettare e confrontarsi con nuove persone provenienti dall'ambiente esterno.

La popolazione di imprese comprende invece un insieme di attività specializzate in uno stesso grande settore industriale; si identificano al suo interno tante imprese di piccola dimensione, ciascuna delle quali si occupa di una determinata fase del processo produttivo. Le fasi sono interconnesse tra di loro ma al tempo stesso le singole unità sono divise e slegate dal territorio. Le figure preponderanti sono i lavoratori tecnicamente specializzati e gli imprenditori puri che puntano ad aumentare il margine di profittabilità attraverso l'approfondimento della conoscenza del distretto a cui appartiene e attraverso un confronto con gli altri esterni al proprio.

Tra e all'interno dei distretti si viene poi a creare un elevato grado di concorrenza, infra e inter-distrettuale appunto che caratterizza il mercato interno. Questo ultimo mette in luce i prodotti tipici del distretto, nei quali esso si identifica e attraverso i quali si rappresenta

all'esterno; la merce tipica si distingue in termini di caratteristiche peculiari e standard qualitativi riconosciuti.

Ogni distretto ha poi un proprio sistema di regole e normative volte alla gestione delle relazioni interpersonali, dei prezzi e delle politiche commerciali; proprio in relazione a questi ultimi elementi, è molto facile che all'interno *dell'industrial district* si manifestino dei conflitti di interessi, questo spiega l'attenzione ed il controllo prestato all'efficienza della produzione in ogni singola fase.

Un tema molto importante l'introduzione del progresso tecnologico all'interno del distretto. I suoi "abitanti" accettano di buon grado la tecnologia e la novità in quanto considerati come valori fondanti e portatori di vantaggi competitivi; a differenza delle grandi entità economiche, dove l'innovazione viene decisa ed introdotta attraverso le mani di pochi aventi il controllo dell'impresa, in questo caso è l'intera comunità che viene coinvolta nel processo di modernizzazione aziendale. Il progresso richiede ingenti investimenti che vengono concessi dalle banche locali, istituti di credito ben radicati a livello territoriale che sono più propensi a concedere prestiti agli imprenditori locali e a finanziare l'industria in quanto i valori personali degli individui vengono valutati in maniera superiore rispetto alle garanzie economiche fornite. Questa è sicuramente un'arma a doppio taglio: da un lato accedere alle fonti di credito diventa molto più semplice ed agevole, dall'altro, nel caso in cui una crisi del sistema bancario locale si manifestasse, si andrebbero a creare effetti negativi seri su tutte le aziende locali, cresciute ed inserite nel territorio del distretto industriale.

Per riassumere l'idea di distretto di Marshall possiamo quindi identificare alcuni punti centrali: un nucleo capitalistico in continua evoluzione, un forte legame tra gli aspetti economici-produttivi e quelli sociali-culturali e l'implementazione in loco delle varie fasi produttive che riversano poi i loro prodotti nei mercati esterni e finali.

### *3.2 Integrazione tra sistema locale e sistema globale*

Il sistema locale è caratterizzato dal radicamento delle economie, rappresentate dalle industrie del settore, all'interno del territorio considerato. Esso comprende un insieme di risorse materiali ed umane che, collaborando, avviano il processo produttivo.

Il processo produttivo considerato è quindi completo e circolare perché coinvolge beni fisici e persone al suo interno, cercando nella fase finale di riprodurre gli elementi utilizzati nella fase di avvio, per dar così luogo al successivo processo. La creazione e la trasmissione di conoscenza ed esperienze, stanno alla base dell'attività di produzione; in questo modo sorge il capitalismo industriale che amplia e diffonde l'attività dell'industria.

Il tipo di conoscenza che sorge nel distretto può essere esplicita e quindi codificata, oppure tacita e quindi riferita strettamente al contesto al quale si fa riferimento. La conoscenza, insieme alla cultura di un luogo e alla sua struttura sociale, influenzano l'attività produttiva e la diversificano e differenziano rispetto alla produzione svolta in altri luoghi.

Questa è una delle principali fonti di vantaggi, o svantaggi, competitivi che si vengono a creare tra i diversi paesi. Il contesto locale infatti è molto vario ed è importante comprendere come le varie imprese si integrano a livello territoriale e come producono e trasmettono la conoscenza all'interno dell'intero sistema.

Il processo conoscitivo può essere sintetizzato in quattro diversi stadi: la socializzazione, la conversione, la ricombinazione e l'assorbimento. Partendo quindi dalla conoscenza tacita diffusa attraverso l'esperienza, questa viene poi convertita in esplicita, unita e rielaborata congiuntamente ad altre conoscenze e insieme inserite poi all'interno del processo produttivo, quindi trasmesse anche a tutte le risorse umane inserite al suo interno.

La conoscenza raggiunta a livello locale viene poi amalgamata a livello globale attraverso dei codici, codici tecnologici, organizzativi e comunicativi se sono, rispettivamente, inclusi nelle merci, nella struttura sociale e nel linguaggio o nei valori.

Questa operazione di unione dei vari livelli di conoscenza può essere denominata "integrazione versatile"; un esempio concreto è rappresentato dalla progettazione tecnologica, pensata e ideata per essere utilizzata e conforme a diversi contesti contemporaneamente, mantenendo infatti le medesime caratteristiche di base deve poter essere funzionale ed adattabile. È un processo in grado di collegare una determinata necessità a diversi ambiti di applicazione.

Il sistema locale è proprio un esempio di distretto industriale che riesce a finanziare sé stesso attraverso la produzione di merci, la cui vendita permette di continuare l'esercizio dell'attività economica; quest'ultima è fortemente caratterizzata da una divisione del lavoro in grado di adattarsi molto bene ai nuovi contesti socio economici promossi nel distretto rispetto all'attività svolta dalla grande impresa, perciò la merce fabbricata all'interno del distretto stesso detiene una sorta di valore aggiunto.

I distretti riescono poi a sfruttare le varie economie che, benché esterne alle imprese come entità singole, sono presenti nel territorio distrettuale e non vengono trasmesse all'esterno, creando così una sorta di know-how unico e prezioso. Vengono così a svilupparsi una serie di imprese di dimensioni piccole ma molto efficienti che hanno caratterizzato il sistema economico italiano e, in particolare, l'industria del manifatturiero.

Ovviamente per stare al passo con l'economia esterna, con il sistema mondiale, il distretto deve modificare ed aggiornare continuamente la propria struttura economico-sociale ma

mantenere al tempo stesso stabile la sua organizzazione, intesa come l'insieme di valori, principi e legami interpersonali all'interno del luogo di origine.

L'insieme e la varietà delle culture e dei valori che si trovano radicati nei vari territori e il legame di collaborazione che si viene a creare tra il sistema economico e quello sociale all'interno del distretto tra le varie entità, è il cuore del vantaggio competitivo che una nazione può ottenere attraverso la forma di sistema territoriale e dipende molto dalla qualità di queste relazioni e della trasmissione di conoscenza da codificata a contestuale.

La struttura distrettuale impiega molto tempo per formarsi, crescere ed acquisire le peculiarità che rendono il paese ricco e complesso e il fatto che sia costantemente sottoposta alla competizione globale, oltre che a quella interna, la mette in discussione nel corso degli anni e non può e non deve essere intesa come un'entità singola a sé stante.

Le imprese hanno la tendenza, ormai dagli anni novanta, a ricercare perlopiù vantaggi di costo, raggiungibili attraverso la delocalizzazione produttiva dei loro impianti. Spostare infatti all'estero l'attività economica, in paesi dove il costo del lavoro è più conveniente rispetto a quello italiano, garantisce la possibilità di ottenere un buon compromesso tra prezzo e qualità dei prodotti da distribuire sul mercato finale.

Con il processo di internazionalizzazione, gli investimenti aziendali iniziando ad essere rivolti verso i luoghi più attrattivi e sono generalmente a breve termine e molto variabili rispetto a quelli legati al distretto. Le imprese inizialmente coinvolgono nella delocalizzazione, quelle fasi del processo produttivo che sono abbastanza semplici da implementare e tenere sotto controllo anche da lontano e per le quali i rapporti con fornitori territoriali provvisti di una conoscenza contestuale tipica dei sistemi locali non sono necessari, mantenendo invece in loco i processi più complessi e bisognosi di relazioni stabili e caratterizzata da sapere non codificato.

Il locale è in continua evoluzione e proprio i sistemi che sono sati in grado di integrarsi all'interno del contesto globale, sono riusciti a mantenere con successo i propri tratti distintivi e ad introdurli, insieme alle proprie idee, non solo nella merce finale distribuita sul mercato mondiale ma anche nell'organizzazione del lavoro e nei processi di produzione. L'unione di questi due livelli ha permesso di diffondere su scala mondiale il sapere contestuale tipico delle esperienze e della conoscenza locale.

Uno dei casi più simbolici e rappresentativi del panorama italiano riscontrati che ha intrapreso e seguito questo trend di delocalizzazione produttiva all'estero, è rappresentato dal distretto industriale di Prato, importantissimo centro di tessuto e lan.

Il distretto pratense è stato caratterizzato, fino agli inizi degli anni novanta, da una solida rete di imprese artigiane specializzate nella produzione di tessuti, filati e nella rifinitura, fortemente radicate a livello territoriale. Per aumentare la loro efficienza in termini produttivi,

le industrie fiorentine iniziano a mobilitare le fasi alla base dei loro processi, facili da insediare e controllare anche da lontano per via della loro natura schematica e standardizzata, al di fuori dei confini regionali e nazionali per ottenere migliori condizioni di prezzo ed aumentare la propria competitività a livello internazionale.

Allo stesso modo sono le multinazionali ad insediarsi nel distretto stesso attraverso l'acquisizione delle piccole imprese specializzate o la creazione di nuove realtà industriali sul territorio; nel primo caso l'entità esterna deve conformare la propria struttura a quella delle aziende distrettuali per cercare di acquisire il sapere specifico-tecnico e la cultura che vi è al loro interno.

Questa apertura nei confronti del mondo esterno può rafforzare o diminuire la presenza del vantaggio competitivo, nei casi in cui la produzione sia legata a risorse e fonti di capitale lontane e gli interessi della comunità del distretto vengano messe in secondo piano o del tutto non considerate.

In molti casi, come in quello pratese, quando un'azienda distrettuale viene astratta dal suo contesto di origine, può subire perdite di valore perché per essere gestita necessita una conoscenza profonda, da parte dell'imprenditore e del management, del settore, dei legami economici ed interpersonali sulla quale si basa e della sua notorietà.

Prato diventa così, gradualmente, sempre più tecnologica e meno legata dalle relazioni familiari e di fiducia che costituivano la base della produzione del distretto. Viene inoltre intrapresa la via della diversificazione produttiva che deve essere distinta in diversificazione organica e diversificazione indotta. La prima, come conseguenza dell'espansione all'esterno dell'economia distrettuale, implica l'allargamento del volume di prodotti da inserire all'interno del mercato globale, ad esempio il distretto pratese specializzato da sempre nel settore tessile, ha potenziato in questo modo il suo export di macchinari e filati. La seconda invece, diversamente da quella organica, prevede un discostamento dall'attività originaria, per entrare attivamente anche nei settori adiacenti a quello del distretto, nel caso di Prato un esempio potrebbe essere la creazione di eco pellicce. I motivi che spingono ad intraprendere la diversificazione indotti sono svariati, si può puntare alla riduzione dei costi, alla standardizzazione dei processi e alla frammentazione delle linee produttive e alla comprensione dei settori diversi dal proprio all'interno del mercato esterno.

Su questa stessa linea si sviluppa il sistema terziario all'interno di Prato, vengono ideati una serie di servizi alla produzione creati ad hoc per l'industria del distretto e non solo; infatti una volta implementati e testati in loco questi servizi sono stati portati all'esterno anche se con certe difficoltà dal punto di vista tecnico-informatico dal momento che nel territorio pratese il livello



di conoscenza in quel campo era meno evoluto rispetto al mercato globale, in continuo cambiamento, e non sufficiente per soddisfare tutti i bisogni interni ed esterni.

Sia a livello di formazione sia a livello di ricerca tecnologica e scientifica, l'entità del distretto richiede comunque assistenza dall'economia esterna; in ogni caso, nel momento in cui il luogo non produce solo il bene finale attraverso una procedura principalmente standardizzata ma collega ad esso anche il rispettivo servizio, viene a crearsi un vero e proprio mercato, formatosi specificatamente per quel tipo di prodotto.

L'output del distretto industriale non comprende solo prodotti finiti; anche i semilavorati vengono distribuiti se le industrie riescono a raggiungere vantaggi di costo consistenti attraverso lo sfruttamento delle economie di scala presenti nel settore. Ciò va ad aumentare il volume delle esportazioni dal sistema locale verso quello nazionale e mondiale.

### *3.3 Il ciclo di vita del distretto*

Per fornire una rappresentazione di come nasce e si forma un determinato distretto, faccio riferimento ad un'analisi teorica ed empirica basata sulle fonti FILAS di Roma e CENSIS di Roma.

Come ipotizzato nello studio di Carlo Carminucci e Silvio Casucci in "*ciclo di vita dei distretti industriali: ipotesi teoriche ed evidenze empiriche*", per spiegare l'origine ed il processo evolutivo dei distretti industriali, è possibile adattare la teoria del ciclo di vita dell'impresa alla realtà distrettuale, facendola passare attraverso gli stadi della fase iniziale, dello sviluppo e della maturità e attribuendo rilevante importanza ai rapporti e alle strategie delle diverse imprese coinvolte nel territorio. È stato possibile effettuare questo parallelismo per la grande somiglianza dei trend seguiti nel corso dei processi di evoluzione e trasformazione dai vari distretti industriali.

Benché molto simili, nella fase di nascita del distretto, possono verificarsi condizioni diverse per quanto riguarda l'assetto organizzativo dei processi produttivi e delle relazioni tra le imprese, il grado di competitività sul mercato, la struttura economica del territorio e la componente imprenditoriale. Questi elementi si combinano e si collegano l'un l'altro dando avvio alla prima fase di formazione del distretto, la specializzazione di fase, che riprende i tratti tipici del distretto di Marshall. Successivamente abbiamo lo stadio dell'area sistema integrata, quello della delocalizzazione, la gerarchizzazione con crescita per linee interne, la concentrazione direzionale, la gerarchizzazione con crescita per linee esterne ed infine, il riposizionamento.

Nella *specializzazione di fase*, all'interno del distretto, i processi produttivi vengono frammentati e le imprese si specializzano tecnicamente, concentrando la maggior parte dell'attività economica in un settore. È uno stadio di forte crescita, nascono nuove imprese, aumenta in numero di assunzioni e si allargano i volumi produttivi; il livello di concorrenza tra le varie entità industriali è elevato ed ha una struttura orizzontale. Il distretto vede come unica attività economica quella produttiva e non si dedica in questa prima fase all'implementazione dei servizi, quindi del settore terziario.

Si punta poi, nell'*area sistema integrata*, allo sviluppo dell'area geografica nella quale sono state insediate le imprese; lo sviluppo avviene prettamente a livello locale e coinvolge strutture e operatori interni e punta a rafforzare la specializzazione delle varie fasi produttive. Viene data molta importanza al costo di fabbricazione della merce e al rispetto di standard qualitativi diffusi nel distretto; si delineano così dei prodotti che vengono posizionati a monte e dei prodotti che vengono posizionati a valle del processo. Le operazioni e le relazioni tra le varie imprese vengono regolati da forme contrattuali e negoziali a breve termine in continua crescita. Al termine di questa seconda fase dello sviluppo, iniziano anche ad essere progettati i servizi collegati alla produzione.

Quando il distretto raggiunge l'era della maturità, inizia a prendere forma e distinguersi dagli altri in base alle decisioni delle imprese; queste infatti possono delineare differenti strategie per sostenere il livello di concorrenza sempre più elevato e per crescere quantitativamente e qualitativamente.

Le imprese possono decidere di delocalizzarsi, di adottare una strategia di gerarchizzazione con crescita per linee interne o esterne, di intraprendere una concentrazione direzionale oppure di riposizionarsi.

Al crescere della concorrenza sul mercato, un'azienda può decidere di movimentare tutta o parte della sua linea produttiva con lo scopo di ottenere vantaggi di costo nell'ambiente esterno, aumentando il numero di fornitori al di fuori del sistema locale per diventarne meno dipendente. Solitamente vengono dislocate le produzioni di prodotti che non richiedono un sapere specifico e per le quali il costo del lavoro ha un grado di incidenza basso.

Viene a crearsi una capillare reti di imprese fornitrici di manodopera e vengono importati all'interno del territorio distrettuale molti prodotti intermedi; questo permette di diminuire il grado di specializzazione interna.

In moltissimi casi italiani in cui il decentramento produttivo era stato apportato in maniera particolarmente aggressiva e repentina, è stata però riscontrata la tendenza a tornare verso la verticalizzazione del sistema produttivo per riuscire ad averne il controllo diretto dei fornitori di materie prime e semilavorati e per aumentare la qualità dei prodotti finiti sul mercato. In un

primo momento questo è stata una strategia adottata dalle grandi imprese che puntavano anche allo sfruttamento delle economie di scala e, in un secondo momento, entrata poi nelle attività delle piccole imprese.

In ogni caso, parlando di decentramento produttivo è importante considerare le aree di destinazione preferite dalla compagine industriale, solitamente le più economiche e nelle quali già possedevano quote di mercato. Ad esempio nel distretto pugliese di Barletta, molti dei calzaturifici più importanti hanno spostato la loro produzione attraverso la fabbricazione di nuovi impianti, in Albania; nel distretto emiliano romagnolo di Mirandola, si sono invece preferiti paesi come la Slovenia, con una forza lavoro a bassi costi. Si allargano così i confini del distretto industriale che inizia a comprendere non solo il territorio locale ma anche quello nazionale ed internazionale.

Al contrario, le imprese potrebbero decidere di ristabilire all'interno del distretto alcune fasi produttive o processi che erano stati movimentati in precedenza all'esterno del sistema e tornare quindi ad una concentrazione produttiva interna. Si procede verso una gerarchizzazione con crescita per linee interne dove emergono un numero di imprese leader di settore che fungono da punto di riferimento per l'intero distretto, affiancate da i sottostanti fornitori locali ed esterni. L'obiettivo è quello di aumentare l'efficienza e la capacità innovativa complessiva e, come nel caso precedente, di diminuire il numero delle imprese specializzate.

La gerarchizzazione con crescita può avvenire anche per linee esterne e in questo caso le imprese che hanno acquisito il ruolo di leadership nel settore, fanno anche da tramite tra le varie compagnie operanti, concorrenti e con il mondo esterno. Le imprese possono diventare operative in più settori e collaborare con altri agglomerati industriali; la scelta delle aziende partner è comunque molto selettiva e i criteri principalmente considerati sono quelli dell'affidabilità, dell'imprenditorialità e della qualità.

Si parla invece di concentrazione direzionale nel momento in cui i leader distrettuali vengono strettamente controllati e amministrati da un numero limitato di individui che possono sia appartenere al distretto sia all'esterno. Può verificarsi nello stesso momento una localizzazione del controllo e una delocalizzazione della produzione in quanto frammentata che porta a condizionare tutto il distretto alle scelte delle poche imprese dominatrici.

Infine quando la posizione raggiunta non è più soddisfacente e il livello di concorrenza è eccessivo, le aziende possono optare per la strategia di riposizionamento, puntando a mercati di nicchia differenti da quelli in cui sono state attive fino a quel momento per riuscire ad ottenere una nuova posizione competitiva. È un tipo di strategia che funziona per le piccole imprese, per lo più artigiane e che invece fatica ad essere adottata da quelle grandi perché la loro attività è di difficile programmazione e non riesce ad essere standardizzata.

Queste stadi di vita del distretto sembrano calzare per alcuni distretti e discostarsi invece dal processo evolutivo intrapreso da altri; entrano in gioco nella fase di crescita troppe variabili, difficili da controllare. Le aziende inoltre possono intraprendere nello stesso momento differenti percorsi strategici quindi risulta difficile definire con precisione il momento di vita che il distretto sta attraversando in un preciso istante.

All'interno di questa realtà in continuo movimento, vanno assumendo sempre più importanza, le relazioni tra le imprese attive nel settore; vengono a crearsi dei veri propri gruppi societari composti da una capogruppo e più holding sottostanti. La collaborazione e cooperazione tra le parti del gruppo è fondamentale per sostenere la dinamicità competitiva e produttiva del settore industriale di riferimento. Dopo aver consolidato i rapporti tra le parti, in particolare con i distributori di servizi, è quindi possibile concentrarsi su altri aspetti quali le tempistiche degli ordini, il progresso tecnologico e l'innalzamento degli standard qualitativi.

Nel complesso, osservando i più importanti distretti italiani, è stato riscontrato in quasi tutti un percorso segnato da tre elementi: il legame tra la competitività e la trasformazione, più la concorrenza sul mercato aumenta, più le industrie del territorio si evolvono e si adattano velocemente alle novità introdotte; la tendenza a gerarchizzare il proprio sistema, per vie interne quando sorgono problemi di avanzamento tecnologico e di subfornitura qualitativamente scarsa, per i quali risulta necessario uno stretto controllo dell'attività strategica aziendale, per vie esterne, per semplificare e rendere più flessibile l'intera struttura quando i costi per acquisire un'immagine aziendale forte e i costi per decentrare la produzione sono relativamente bassi e quando il sistema dei fornitori locale gode di una buona reputazione in termini di velocità e qualità; infine altro elemento fondamentale per capire come e perché un distretto si evolve è il livello di specializzazione del settore in cui esso opera, se un settore richiede formazione e abilità tecniche molto specifiche, delocalizzerà in misura inferiore le sue fasi produttive.

### *3.4 I distretti industriali in Italia*

All'interno dell'economia italiana, ed in particolare del settore manifatturiero, i distretti industriali sono le principali fonti di occupazione lavorativa e di fatturato, all'incirca il 30% delle esportazioni italiane infatti proviene dalla realtà distrettuale e sul totale complessivo dei lavoratori, un quarto è attivo proprio al loro interno.

I dati ISTAT pubblicati nel febbraio 2015, rilevati attraverso il nono censimento dell'industria e dei servizi in riferimento all'anno 2011, hanno identificato un totale di 141 distretti italiani. Nel 2001 i distretti erano 181, 40 distretti si sono infatti estinti nell'arco di un

decennio; essi sono stati individuati attraverso i sistemi locali del lavoro (SLL), a loro volta analizzati tramite le informazioni disponibili sulle unità economiche produttive locali

Il settore in cui la maggior parte dei lavoratori sono impiegati è quello manifatturiero e ben 130 distretti sui 140 totali, sono dedicati alla produzione e distribuzione di beni *made in Italy*, principalmente coinvolti nel settore abbigliamento-moda.

I seguenti cartogrammi ISTAT mostrano l'evoluzione rilevata nei distretti industriali italiani, i vari settori produttivi vengono evidenziati con colori differenti.

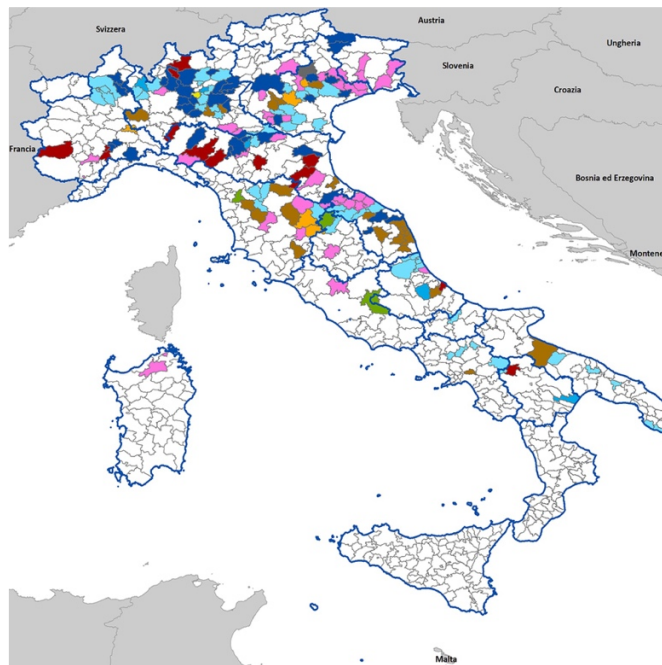


Figura 6 fonte ISTAT: I settori produttivi dei distretti italiani

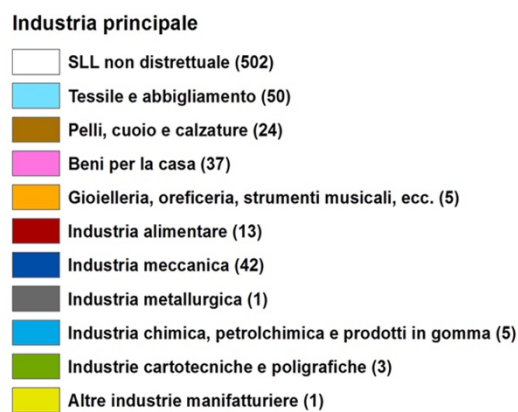


Figura 7 Legenda

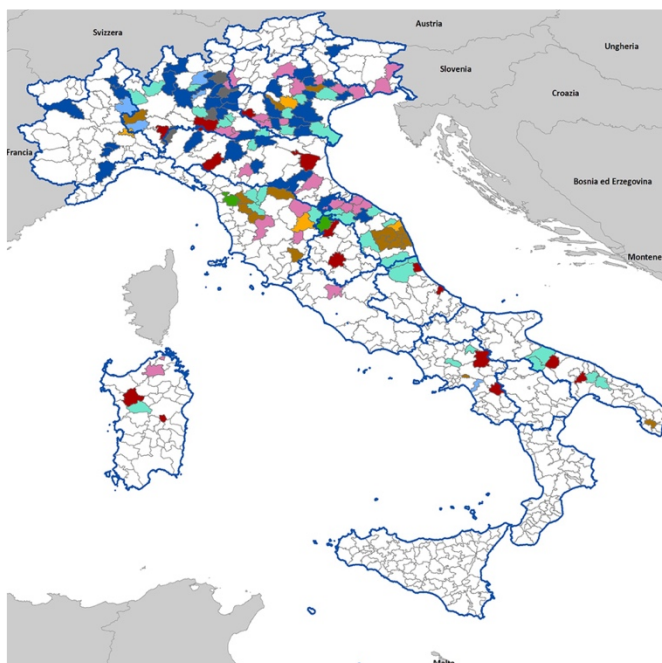


Figura 8 Fonte ISTAT: I settori produttivi dei distretti italiani 10 anni dopo

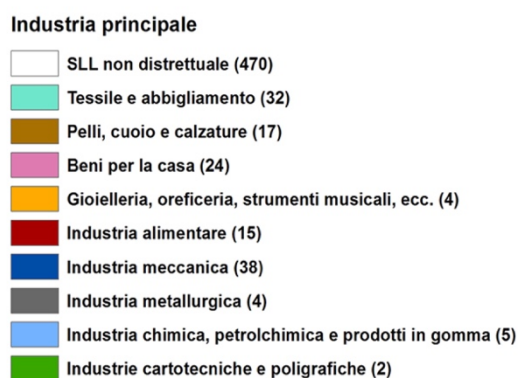


Figura 9 Legenda

Anche se il numero complessivo dei distretti italiani è diminuito nel corso degli anni (si noti il settore tessile e abbigliamento che prima ne comprendeva 50 e dieci anni dopo 32, quello delle pelli, del cuoio e delle calzature da 24 a 17 e quello dell'industria meccanica da 42 a 38), la loro dimensione a livello sociale ed economico, è cresciuta di molto.

I distretti più estesi sono compresi nelle regioni Lombardia e Veneto, in particolare nella provincia di Bergamo, Padova e Belluno e, subito a seguire, l'Emilia-Romagna; queste tre aree infatti inglobano all'incirca la metà dei distretti complessivi italiani.

Tra il 2015 e il 2016 inoltre si è rilevato un aumento del fatturato pari a 1,4 punti percentuali con una forte crescita del settore Food & Wine e dell'occhialeria, nei distretti di Conegliano-Valdobbiadene, Belluno, Parma, Firenze e Siena.

Le previsioni per il biennio successivo sono altrettanto buone e segnalano una continua crescita economica e dimensionale. Questo trend può essere attribuito a diversi fattori tra cui l'aumento delle esportazioni, di investimenti diretti all'estero, della protezione dei diritti di proprietà industriale, dell'innovazione e digitalizzazione del sistema territoriale.

Soprattutto nel settore moda, il digital ha rivoluzionato il modo di vendere e distribuire, attraverso l'utilizzo dell'e-commerce e delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione (ICT).

Un ruolo fondamentale nel processo di digitalizzazione dei sistemi è stato giocato infatti dai poli ICT in grado di mettere in collegamento gli enti operanti attivi sul territorio, istituti di ricerca, le start up innovative, le piccole medi imprese e le grandi industrie, attraverso la creazione di una fitta rete di business networking.

L'obiettivo si identifica nel sostegno degli investimenti innovativi, nella diffusione del sapere tecnologico e nell'assistenza a tutte le entità che vogliono introdursi e approfondire l'ambito dell'ICT.

L'introduzione all'interno dei distretti del mondo digitale ha rivoluzionato il modo di produrre e il modo di distribuire attraverso l'introduzione dei macchinari 4.0 e il canale online per le vendite dei prodotti; le analisi effettuate da Intesa San Paolo nel dicembre del 2016 hanno rilevato che nei distretti attivi nel settore fashion, all'incirca il 70% delle imprese si è affidato all'e-commerce per la vendita dei propri prodotti.

Questo nuovo modo di fare commercio porta numerosi vantaggi, l'acquisizione ad esempio di un grande numero di informazione sulla propria clientela, la riduzione dei costi di presenza nel mercato globale in quanto aprire uno punto vendita fisico è molto più costoso e richiede molto più tempo che implementarne uno virtuale e, in parte, anche la riduzione dei i costi relativi alla distribuzione, tramite la vendita immediata diretta. Allo stesso tempo per l'azienda aumentano i rischi, i segreti industriali sono meno protetti, la commercializzazione di merce contraffatta è sempre più frequente con effetti molto negativi sia da parte del venditore che da parte del consumatore. Il primo avrebbe un calo delle vendite e dei rispettivi ricavi e inoltre potrebbe veder danneggiata la propria immagine e reputazione a causa di recensioni negative su quelli che vengono spacciati come propri prodotti; a loro volta i consumatori otterrebbero un'esperienza di acquisto fredda e non personalizzata e potrebbero sviluppare un atteggiamento scettico e di sfiducia nei confronti del marchio.

### *3.5 Investimenti diretti esteri verso e dai distretti industriali*

Nello stesso modo in cui l'Italia è attirata dai paesi esteri, le imprese straniere sono molto attratte dal territorio italiano, in particolare dai distretti industriali, e dal valore aggiunto che

possono ottenere dal loro inserimento nella nazione meglio conosciuta come produttrice di valore e qualità.

Nell'arco del 2015 sono stati rilevati in totale 3,6 miliardi di investimenti diretti all'estero da parte delle imprese italiane e nei primi mesi dell'anno successivo, all'incirca 2,5 miliardi. Molte grandi compagnie nazionali hanno allargato i propri orizzonti attraverso l'acquisizione di imprese estere per arricchire ed amplificare la propria offerta commerciale, per rafforzare la propria posizione nei mercati di origine e per espandersi in altri dove ancora non erano presenti.

Alcuni dei casi più famosi sono rappresentati da Luxottica-Essilor, Ferrero e Lavazza.

La fusione del gruppo italiano Luxottica di Leonardo Del Vecchio, leader mondiale nella produzione di montature, e del gruppo Essilor, multinazionale francese specializzata nella produzione delle lenti, ha portato alla nascita di un gigante dell'occhialeria di origine 100% europea. EssilorLuxottica diventa così la prima compagnia a livello mondiale per il settore occhialeria. La nuova società ha ottenuto così una posizione di leadership indiscussa nell'industria dell'*eyewear*, con la mission di sostenere e rifornire la popolazione mondiale che necessita lenti correttive e di esaudire le esigenti richieste del mercato altolocato.

Ancora, abbastanza recenti, i casi della Lavazza Spa che si è espansa nel mercato francese attraverso l'acquisizione dell'azienda Carte Noire e di Ferrero che, dopo aver compreso nel suo portfolio la società di origine belga Delacre, mossa che garantisce la presenza del colosso italiano nei mercati della Francia e degli Stati Uniti d'America, include anche il gruppo inglese Thorntons, con una posizione predominante nella distribuzione della cioccolata nel Regno Unito.

Dal lato opposto le multinazionali estere entrano nel panorama italiano per attuare una vera e propria strategia di individuazione e inserimento in nuovi mercati di sbocco o per acquisire compagnie in crisi economico finanziaria che hanno però un elevatissimo valore in termini di sapere specifico, competenze ed abilità produttive, soluzioni all'avanguardia e notorietà del brand.

È il caso del gruppo HanesBrands, attivo nel settore moda e in particolare nel settore dell'abbigliamento sportivo; il marchio americano si appropria totalmente della Champion Europe Spa, azienda di Modena dotata di una capillare rete distributiva. L'azienda italiana perde la sua origine acquisendo però la fama di brand mondiale, attualmente commercializzato anche in Australia e Africa.

Nel settore tecnologico abbiamo poi il gigante Microsoft che si appropria dell'azienda Solair Spa, start up innovativa bolognese e il brand francese Dior, appartenente al gruppo LVMH, che investe in un nuovo grande impianto produttivo a Venezia.

Questi pochi dei casi dell'interesse esterno nei confronti del paese italiano.



### 3.6 La tendenza al back reshoring

Negli ultimi anni si è però verificato un percorso che possiamo definire “all’indietro” o, meglio, un ritorno alle origini. Molte delle aziende italiane che hanno deciso di stabilirsi in mercati stranieri, spostando parte o interamente la propria filiera produttiva, hanno cominciato a riportare in patria la loro attività economica.

Riprendo una delle più recenti definizioni, fornita in merito al da Fratocchi *et Al*: “*il manufacturing backshoring è una strategia aziendale volontaria orientata alla parziale o totale rilocalizzazione di una produzione precedentemente delocalizzata nel paese di origine dell’impresa stessa*”.

Questo percorso, intrapreso da moltissime aziende italiane, come Bottega Veneta, Prada, Salvatore Ferragamo e Falconeri nel settore moda, Safilo, Marcolin nell’occhialeria e Lamborghini nell’automotive di lusso e tanti altri ancora.

In Italia la rilocalizzazione produttiva è molto frequente, è infatti il secondo paese al mondo dopo gli Stati Uniti d’America ad utilizzare maggiormente questa strategia, principalmente legata all’ambito manifatturiero.

Le motivazioni che spingono le imprese verso questa via sono molteplici. Prima di tutto, i vantaggi che un tempo era possibile ottenere dal basso costo del lavoro in paesi lontani quali la Cina o i paesi dell’Est Europa, si sono esauriti nel corso degli anni perché i prezzi sono aumentati considerevolmente (salari più elevati e maggiori dazi); dal punto di vista della produzione è poi molto comodo avere il più vicino possibile gli impianti, per dare flessibilità al processo di lavorazione, riuscire a gestire e controllare in maniera più celere e veloce le operazioni e i contatti all’interno della rete di impresa e riuscire in parte a contribuire al miglioramento dell’occupazione nazionale.

Il *back reshoring* è in pratica la strategia di internazionalizzazione opposta alla delocalizzazione produttiva; se tanti sono i vantaggi portati dall’*off-shoring*, tanti sono anche i rischi perché questa modalità richiede elevati investimenti, nella creazione di nuovi impianti, nella formazione del personale all’estero e nell’implementazione di servizi, oltre al pericolo di perdere il controllo della qualità dell’intero processo e della gestione delle risorse umane in azienda.

In aggiunta a ciò ha molta rilevanza il ruolo del consumatore e la sua capacità di acquisto; esso è molto più informato, la sua domanda più articolata ed esigente ed è sempre più attento alle tematiche sociali ed ambientali, quindi il luogo di fabbricazione e le politiche attuate in esso devono essere moralmente e ecologicamente adeguate, elemento difficile da trovare nei paesi low cost.

L'estremo valore e la qualità del made in Italy hanno poi portato ad una propensione di acquisto superiore, soprattutto nella nuova generazione dei giovani consumatori, chiamati oggi *millenians*. Anche se il consumatore tipo considera molto rilevanti le politiche di prezzo e l'economicità del prodotto oggetto d'acquisto, è al tempo stesso molto più propenso a spendere cifre maggiori per una qualità migliore certificata, quella appunto trasmessa dal paese di origine Italia.

Il ritorno in patria è quindi una strategia volta a sfruttare tutte le potenzialità di cui il territorio italiano è ricco, come il know-how, le competenze, la competitività manifatturiera e la qualità; cercando di usufruire a 360 gradi tutto quello che l'economia locale ha da offrire. Al fine di ottenere buoni risultati, le imprese italiane devono imparare a limitare al minimo gli sprechi durante i processi industriali, massimizzando il livello dei ricavi.

È importante considerare inoltre che i prodotti *made in Italy* sono sempre caratterizzati da una domanda molto elevata e le aziende, per riuscire a fornire tempestivamente un'offerta adeguata, devono essere in diretto contatto con la filiera produttiva; anche da questo punto di vista, riportare "in casa" la manifattura consentirebbe quindi di ottenere una posizione strategica in termini di velocità nella soddisfazione delle richieste del mercato e di abbassamento dei costi logistici e di trasporto.

Il ritorno alle origini non avviene comunque senza difficoltà; l'opposto processo di *offshoring* infatti ruota attorno ai vantaggi di costo produttivi, fattore che incide sia sulle abilità e competenze dei lavoratori, sia sugli standard qualitativi dei prodotti che in questo modo vengono abbassati. Tornare a fabbricare nella madre patria deve perciò comprendere una nuova formazione delle risorse umane coinvolte, soprattutto nei settori moda del tessile, dell'abbigliamento e delle calzature che, esposti alla dura concorrenza internazionale, hanno maggiormente risentito la perdita della tradizione manifatturiera italiana. È bene notare poi che le politiche economiche e fiscali italiane, sono tra le più rigide esistenti e per poter sopravvivere le imprese devono aver strategicamente investito nell'attività di ricerca e sviluppo e nel processo di innovazione tecnologica.

Il *back reshoring* richiede di disinvestire all'estero per reinvestire nel mercato domestico ed ottenere il successo mancato, o insufficientemente profittevole, riscontrato attraverso la strategia di rilocalizzazione. È un processo che può essere suddiviso in tre diverse fasi, la prima di tipo decisionale, riguardante la scelta di movimentare la produzione all'estero e del luogo dove attuare questo spostamento; la seconda e la terza di tipo fisico, prevedono rispettivamente la collocazione concreta fuori dal paese e il ritorno, totale o parziale, della produzione nel *country of origin*.

### 3.7 Il *made in Italy*

Come annunciato in precedenza, il *made in Italy* ha un ruolo centrale nella realtà dei distretti industriali, nel processo di internazionalizzazione delle imprese e in quello decisionale dei consumatori.

Per comprendere a pieno cosa è e che legame ha con il territorio il *made in Italy*, riprendo una classificazione effettuata da Marco Fortis, riguardante i settori principali e di indiscussa eccellenza che caratterizzano “il fatto in Italia”.

Fortis afferma che la manifattura italiana è rappresentata dalle “4 A”, la prima indicante il settore agro alimentare, la seconda il settore dell’abbigliamento-moda, la terza il settore dell’arredo casa e infine l’ultima quello dell’automazione e della meccanica. Questi settori sono quelli maggiormente caratterizzati dalla tradizione artigiana italiana ma anche dalla dinamicità e dall’innovazione tecnologica.

Protagonisti, alla guida delle 4 A sono i distretti industriali e le piccole medie imprese italiane che rappresentano all’incirca l’85% della manifattura nazionale complessiva; questi producono all’incirca il 30% del PIL, il 40% in termini di valore aggiunto della manifattura e circa il 50% di tutte le esportazioni manifatturiere.

Così strutturato il sistema economico italiano, benché ricco e funzionante, viene però messo in crisi dalla concorrenza globale che vede come attori principali le grandi multinazionali, in particolare quelle cinesi contro le PMI italiane. La Cina fornisce un territorio, dei costi e dei materiali che possono essere sfruttati vantaggiosamente dall’Italia nei processi di delocalizzazione produttiva ma, al tempo stesso, rappresenta una grande minaccia; è infatti il paese dal quale fuoriescono la maggior parte dei prodotti e dei marchi contraffatti del *made in Italy*, nel quale il livello delle esportazioni è in continua crescita e le politiche di prezzo sono competitive e asimmetricamente concorrenziali.

Fortis afferma quindi che per ottenere una posizione concorrenziale sono necessari più elementi congiunti, la delocalizzazione sì ma positiva, ovvero l’inizio di una produzione al di fuori del paese ma il mantenimento della stessa anche in patria, una stretta collaborazione tra i pilastri dell’economia italiana, i distretti e R&S e la protezione dell’esclusivo design italiano, dei diritti di proprietà industriale e territoriale.

In particolare, l’investimento nei prodotti tipici del *made in Italy* ha iniziato a trovare giustificazione all’inizio degli anni novanta, quando la manifattura italiana non viene più vista solamente come un fattore culturale e sociale ma bensì come elemento economico sul quale fondare il vantaggio competitivo, lo sviluppo e il benessere nazionale.

Non sono all'interno del paese ma in tutto il mondo la qualità dei manufatti italiani viene diffusa e riconosciuta e questo grazie al connubio tra il sistema imprenditoriale, quello sociale e quello economico. La preziosa cultura e la capacità artigiana si sono trasformati in un design simbolo di qualità ed eccellenza, le piccole medie imprese che, a causa della limitata disponibilità ad investire, avevano avuto difficoltà ad emergere sul mercato globale, all'interno della realtà distrettuale manifatturiera sono state valorizzate e sono riuscite a perseguire gli obiettivi di internazionalizzazione ed innovazione e, sempre grazie ai distretti, si sono create nuove opportunità lavorative, si è alzato il livello di occupazione nazionale ed è stata raggiunta una posizione di leadership indiscussa nei tipici settori manifatturieri italiani, principalmente quello della moda, del cibo e dell'arredo casa.

Per comprendere meglio la rilevanza delle 4 A del made in Italy, è importante capire cosa rientra in ciascuno di questi settori industriali e fornire alcuni dati numerici sul loro andamento. Partendo dagli anni 2000 verranno riportate a seguire alcune delle cifre più significative, a riferimento ho preso come fonte la Elaborazione Fondazione Edison sui dati ISTAT e Federalimentare.

Il primo settore è rappresentato dall'abbigliamento-moda che comprende tessuti, pellame, cuoi, quindi pelletteria, borsa e calzature, occhialeria, gioielleria e particolari metallici quali bottoni e chiusure lampo; il numero di imprese coinvolte ammontava a 108.164 già nell'anno 2001, con un livello di esportazioni pari a 50,5 miliardi di euro.

L'arredo casa comprende invece il mobilio, i dispositivi per l'illuminazione e le lampade, materiali quali legno, quindi anche tutti gli articoli in legno, ceramica per le piastrelle e pietre; nel 2001 questo settore era contraddistinto da 93.948 imprese.

L'automazione e la meccanica riguardano invece le macchine, i motocicli e le biciclette, gli elettrodomestici, le imbarcazioni, gli accessori sportivi e i prodotti di materiale metallico; nel 2001 era il settore rappresentato dal maggior numero di imprese, 141.620 e da 68,6 miliardi di euro in esportazioni, con un'incidenza di quasi il 26% sul totale dell'export italiano.

In ultimo, il settore agroalimentare che comprendete la lavorazione di carni e pesce, di frutta e verdura e l'industria del latte e delle bevande, esportati per un valore di 14 miliardi di euro, è costituito da 66.936 imprese. Molto rilevanti sono soprattutto i prodotti tipici della cosiddetta dieta mediterranea, in grado di procurare un saldo attivo di 7 miliardi di euro.

Sul totale manifatturiero, composto da 542.876 aziende, solo le 4 A racchiudevano complessivamente 410.668 imprese, incidendo sull'occupazione nazionale in misura pari al 65% circa e esportando articoli per un valore di 150,9 miliardi di euro nell'anno 2001.

Pochi anni dopo si manifesta però un arresto della crescita del settore manifatturiero italiano, l'Italia comincia a perdere quote importanti nel mercato mondiale, perde competitività a livello internazionale e il saldo subisce un calo consistente.

Il livello delle esportazioni italiane cala ma è vero anche che fatta eccezione per la Cina, il cui export cresce nell'arco di un decennio di 4,6 punti, lo stesso trend e con cifre peggiori, si verifica anche in Francia, Germania, Giappone, Regno Unito e Stati Uniti d'America.

All'interno della classifica mondiale di competitività del WEF, la posizione occupata dall'Italia non è delle migliori, fattori rilevanti sono i costi dell'energia e del trasporto, il sistema burocratico e bancario e i tassi di cambio monetari.

Le cause che invece spiegano il deterioramento del saldo attivo commerciale si possono trovare nella forte crescita del prezzo del petrolio e del gas, nella perdita di esportazioni dovuta all'incidenza negativa dell'euro come moneta e all'aggressiva concorrenza asiatica, in termini di tassi di cambio, il peggioramento rapporti commerciali con i paesi dell'Europa del nord e il livello e la tipologia di consumo della popolazione italiana (Fortis, 2005).

Il principale concorrente nel settore manifatturiero dell'Italia, la Cina, è pericoloso perché il loro tipo di concorrenza è asimmetrico e provoca fenomeni di dumping sociali, ambientali e monetari. È un paese molto attrattivo cresciuto rapidamente e secondo la classifica di competitività del World Economic Forum, essa occupa la 28 posizione, negli anni 2016-2017, mentre l'Italia si trova al quarantatreesimo posto.

Proprio l'invasione dei beni cinesi, sia esportati dalla Cina che importati da altri paesi europei in Italia, aveva provocato la crisi del sistema manifatturiero nazionale. Nel 2003 il paese asiatico è addirittura arrivato a rappresentare il più grande fornitore di beni appartenenti al settore dell'abbigliamento e del tessile, dell'arredo casa e dell'automazione e meccanica.

La contraffazione poi dei prodotti made in Italy non porta solo gravi danni al sistema economico italiano ma anche a quello sociale-ambientale e alla buona immagine e reputazione del paese. I prodotti asiatici non originali infatti sono ben lontani dagli standard qualitativi italiani e, anche se in molti casi possono essere imitati molto bene sul piano estetico, su quello della salute e della sicurezza possono invece risultare scadenti e addirittura dannosi per il consumatore finale.

Oltre a ciò la reputazione meglio conosciuta come produttrice di valore e di qualità, subisce un duro colpo tra chi non è in grado di riconoscere i prodotti originali da quelli invece contraffatti.

Tutti gli elementi e gli eventi fino ad ora esposti rendono quindi molto facile comprendere come sia importante proteggere, valorizzare e allo stesso tempo comunicare in maniera

opportuna il fattore made in Italy che è da sempre un valore aggiunto alla produzione nazionale italiana.

### 3.8 Difesa e promozione del made in Italy

A tal proposito, sia il governo che le associazioni e le singole imprese, si sono attivate prontamente in difesa dei manufatti prodotti all'interno del nostro paese; molto rilevante fu l'azione del Ministero delle Attività Produttive che già nell'autunno del 2004 aveva implementato la produzione e il commercio del settore legno ed arredamento italiano in Brasile, sostenuto sia da fondi di aziende italiane che da investimenti provenienti dai partner brasiliani. Più recente la legge di stabilità per l'esercizio del 2015, promossa dal Ministero dello sviluppo economico, che mette a disposizione una somma pari a 220 milioni di euro, da distribuire tra il 2015, il 2016 e il 2017. Questo piano finanziario triennale, denominato "Piano per la promozione straordinaria del Made in Italy e l'attrazione degli investimenti in Italia" collega tra loro due punti fondamentali sopra i quali l'Italia dovrebbe puntare, l'internazionalizzazione e la promozione del marchio *made in*.

Le aziende italiane infatti, sfruttando la propria posizione di leadership della qualità e dell'eccellenza nonché del "saper fare", nello scenario mondiale, devono focalizzare le proprie politiche di governo attorno alla crescita delle quote di mercato internazionale, puntando su quei luoghi caratterizzati da una forte propensione al consumo, inteso come elemento di crescita.

Le previsioni sull'andamento del mercato globale hanno infatti confermato il commercio internazionale come principale fonte di espansione dimensionale, con un aumento delle esportazioni e del Prodotto Interno Lordo del paese.

Avere una visione internazionale per di più permette alle imprese di confrontarsi ed integrare prontamente le innovazioni, sia tecnologiche che innovative, risultando così essenziale per raggiungere una posizione competitiva sul mercato; in questo senso il governo deve supportare in particolar modo le piccole medie imprese, cercando di ridurre i costi e le barriere che queste devono affrontare per entrare all'interno dei nuovi mercati.

Il piano per la promozione straordinaria del made in Italy si prefigge come di aumentare la quota di esportazioni delle imprese italiane all'estero, soprattutto in quei paesi ricchi di potenziale da sfruttare, di aumentare l'attrattività italiana nei confronti degli investimenti diretti esteri e di essere sulla stessa lunghezza d'onda della sempre più crescente domanda del mercato a livello globale.

Per il raggiungimento di questi obiettivi, una delle cose fondamentali da fare, è quella di massimizzare e diffondere l'immagine del "fabbricato in Italia" che ha un potere attrattivo e simbolico enorme all'interno del mercato mondiale; attraverso metodi promozionali e campagne innovative ad esempio, ponendo sempre attenzione a valorizzare l'origine del prodotto e la sua qualità.

Per aiutare le piccole medie imprese a fare il loro ingresso in mercati stranieri, il piano strategico per il made in Italy prevede poi dei percorsi di accompagnamento e formazione come la "Roadshow per le PMI" che punta all'aumento delle aziende esportatrici fornendo istruzioni sul marketing internazionale e percorsi di formazione personalizzati ad hoc per le imprese specifiche; per assistere invece i manager operanti nel campo dell'export viene promossa la "Formazione di temporary Export manager", il progetto EXPO IS NOW, la fiera di Milano è stata infatti una delle principali fonti di rilancio del *made in Italy* su scala globale e la promozione di altre rappresentazioni fieristiche in grado di mettere in luce, attraverso adeguati certificati e marchi di garanzia e qualità, soprattutto nel settore dell'agroalimentare e in particolare in quello del *bio food*, quello che viene definito oggi "il bello, il buono e il ben fatto".

Uno dei punti fondamentali del piano strategico si identifica nella promozione della "collaborazione con le catene distributive". Con lo scopo infatti di coadiuvare la grande distribuzione organizzata (GDO) italiana, vengono implementate campagne promozionali a sostegno dell'inserimento dei prodotti italiani nei mercati internazionali e contratti commerciali stipulati con grandi catene estere, già posizionate competitivamente sul mercato. Un esempio di partnership commerciale ben riuscito, è rappresentato dalla collaborazione con la grande catena tedesca KARSTATD. Proprio all'interno dei tre grandi magazzini del lusso di Berlino, Monaco e Amburgo è stata divulgata la campagna promozionale "Studio Italia- la perfezione del gusto", rappresentativa di quattrocento imprese italiane appartenenti al settore tessile, abbigliamento e accessori, a quello della cosmetica e dell'arredo casa per finire con quello del cibo e del vino d'eccellenza.

È infatti proprio per l'alimentare, settore che a causa della sua natura frammentata non è mai riuscito a posizionarsi stabilmente all'interno dei mercati esteri, che è stato pensato ed introdotto il "segno distintivo unico", secondo una strategia di *umbrella brand marketing*, all'interno della quale vengono racchiusi i prodotti agroalimentari ed agricoli. Attraverso questo marchio è possibile trasmettere l'italianità dei prodotti, avere uno stretto controllo sulla loro qualità e rafforzare l'effetto dell'immagine paese.

Altrettanto rilevanti per la certificazione del *country of origin* sono le denominazioni di origine e le indicazioni geografiche; le più importanti indicazioni geografiche (IG) protette sono

l'IGP, indicazione geografica protetta, IGT, indicazione geografica tipica, la DOC, per i vini a denominazione di origine controllata, la DOP, prodotti a denominazione di origine protetta e la DOCG, denominazione di origine controllata e garantita, diffuse dal Ministero delle politiche agricole alimentari e forestali, il MIPAAF. Altrettanto di rilievo è il marchio di prodotto biologico.

Il settore del food e in generale il settore manifatturiero sono quelli che soffrono maggiormente la concorrenza sleale creata dal fenomeno dell'Italian sounding

Come il settore manifatturiero soffre molto la concorrenza sleale generata dai prodotti contraffatti, la stessa situazione si verifica nel food tramite la diffusione dell'*italian sounding*, fenomeno secondo il quale merce di origine differente da quella proveniente dal nostro paese, viene spacciata come tale perché contraddistinta dall'imitazione delle caratteristiche tipiche dei prodotti made in Italy.

I punti fondamentali del piano strategico riguardano la ricerca di modalità di promozione innovative da attuare in collaborazione con la grande distribuzione al fine di rafforzare la presenza delle imprese che decidono di insediarsi nel paese straniero, la diffusione e l'assistenza all'utilizzo dell'e-commerce per rendere il canale commerciale più flessibile e infine mostrare e valorizzare i punti di forza della nazione Italia per renderla un paese sempre più appetibile ed attrattivo nei confronti degli investimenti esteri, fornendo l'opportuna assistenza tecnica di cui i manager esteri necessitano. (“Allegato al DM 14 marzo 2015; Piano per la promozione straordinaria del made in Italy e l'attrazione degli investimenti in Italia”).

### 3.9 Le 3 B del made in Italy: Buono, Bello e Ben fatto

Il made in Italy porta al suo interno molti valori tra cui la tradizione degli abili artigiani locali, il gusto, l'eleganza, la creatività e l'innovazione e l'abilità tecnica. I beni che meglio lo rappresentano e lo nobilitano, sono quelli considerati di fascia medio-alta, simboli della moda e dello stile italiano, appartenenti ai settori dell'abbigliamento, dell'arredamento, della oreficeria e gioielleria, dell'occhialeria, delle calzature e dell'agroalimentare.

Questi prodotti espressione della “dolce vita” italiana, vengono identificati oggi come il BB&B, ovvero il bello e il ben fatto, in riferimento al mondo della moda e il buono, in riferimento ai prodotti enogastronomici tipici del nostro paese che sempre di più vengono importati dalle nazioni straniere europee ed extra europee.

La notorietà dei prodotti italiani deriva da un insieme di diversi fattori; benché il nostro territorio sia di per sé privo di tutte le raw materials necessarie e le risorse richieste per sostenere i costi energetici e i costi della manodopera siano molto elevate, fattori che lo rendono poco



competitivo a livello globale, l'insieme creato dalla componente innovativa nella tecnica e nell'utilizzo dei materiali e la "qualità estetica ed immateriale" soprattutto della moda italiana, sono il motivo del successo del bello e ben fatto (CNMI, "Il bello ben fatto", Mario Boselli, settembre 2009).

Due sono quindi le motivazioni che spingono i beni del made in Italy verso il successo: la componente creativa che dà luogo all'"effetto rinascimento" (Mario Boselli), espressione del buon gusto e del bello e la componente tecnologica che rende efficace ed omogenea l'intera filiera produttiva, caratterizzata da impianti e macchinari efficienti e all'avanguardia, gestiti con estrema professionalità.

Complessivamente il buono, bello e ben fatto rappresentano una fetta enorme delle esportazioni italiane, le cui previsioni di crescita ammontano a 212 miliardi di euro per l'anno 2019.

Distinguendo i mercati nuovi, principalmente rappresentati da Cina, Emirati Arabi e Russia, dai mercati maturi, tra cui i più importanti sono gli Stati Uniti, il Regno Unito, la Francia, la Germania, la Svizzera e il Giappone, il livello delle esportazioni italiane dei prodotti belli, ben fatti e buoni del made in Italy, aveva già nel 2012 un'incidenza del 30% sulle esportazioni complessive.

Eclatanti sono i dati raccolti sull'andamento della regione Veneto dove la componente BB&B ha un impatto molto forte sull'economia. Nei settori infatti in cui questi beni vengono prodotti la percentuale di esportazioni della regione è di molto superiore a quella complessiva dell'intera nazione. Già nel 2012 sono stati rilevati i seguenti dati per la regione: il 78,1% delle esportazioni viene rilevato nel settore agroalimentare, l'85% nell'abbigliamento, il 95,7% nelle calzature, il 99,6% nell'arredo casa, il 90,1% nel settore dell'occhialeria, dato strabiliante confrontato con la percentuale italiana del 55% e il 95,1% nell'oreficeria e gioielleria. (Elaborazione regione Veneto- Sezione Sistema Statistico Regionale e Prometeia su dati Istat).

Ovviamente ci sono paesi che hanno per l'export del made in Italy una rilevanza maggiore rispetto ad altri, benché infatti i nuovi mercati siano molto "interessanti", quelli maturi come ad esempio gli Stati Uniti d'America giocano un ruolo fondamentale. Proprio questi ultimi importano beni dall'Italia per un ammontare pari all'incirca a 28 miliardi di dollari annui, di cui 4 miliardi solo per i prodotti del settore moda nel 2015 (ilsole24ore, impresa e territori, "Dopo Trump, il made in Italy a rischio stretta negli USA"). Esportare in America prevede già numerosi dazi ma *l'America First* del presidente Donald Trump potrebbe peggiorare l'andamento dell'export nazionale nel dare precedenza al lavoro e alla produzione americana in primis, rispetto a tutte le altre. Il piano americano prevede infatti di dare importanza all'attività economica e ai lavoratori degli Stati Uniti d'America aumentando la quantità di

prodotti fabbricati all'interno del paese, agevolando i lavoratori e gli imprenditori attraverso una minore tassazione dei prodotti interni, a discapito invece di una maggiore per tutti i prodotti proveniente dall'esterno.

L'*America first foreign policy* e l'imposizione di una *broader tax* molto elevata dovrebbero però colpire principalmente i prodotti del settore siderurgico, metallurgico e del settore dell'automotive; sembra infatti che i prodotti del bello, buono e ben fatto non ne risentiranno. Proprio l'ambasciatore Michael Froman, capo negoziatore commerciale per l'amministrazione dell'ex presidente Obama e negoziatore dei trattati commerciali internazionali del trans-Pacifico, in un'intervista tenuta da Confindustria afferma che "l'America ama l'Italia(..), ama i suoi prodotti, ama andarci come turista, l'Italia è sinonimo di stile e ciò si riflette anche nelle relazioni commerciali tra i due paesi e in molti dei prodotti commercializzati negli Stati Uniti; essa costituisce un forte surplus commerciale pari a 28 miliardi di dollari" (EDV 2017- Intervista a Michael Froman, Council on foreign relations).

Un'altra minaccia molto grande per i prodotti italiani è riscontrata nel commercio dei beni alimentari in America, dove molto spesso viene fatto un utilizzo improprio della denominazione di origine. Si trovano infatti sul mercato pietanze che riportano lo stesso nome di prodotti 100% made in Italy ma di origine puramente statunitense; viene ad esempio chiamato e venduto come Parmigiano o anche il formaggio prodotto in America. Questo molte volte può danneggiare le vendite dei prodotti italiani, favorendo l'acquisto di alimenti di qualità e caratteristiche differenti da quelli originali.

In ogni caso il successo indiscusso dei prodotti del bello, buono e ben fatto deriva da una capacità produttiva ineguagliabile sotto diversi punti di vista che rende il made in Italy leader in termini di eccellenza e qualità.

## CAPITOLO 4: L'OCCHIALERIA VENETA E IL CASO SAFILO

Prima di entrare nel vivo del caso Italia, nazione che rappresenta il primo produttore ed esportatore al mondo dell'occhialeria di alta gamma, è necessario fornire alcuni dati sul mercato dell'eyewear in generale e sui suoi principali concorrenti.

Il mercato per gli occhiali da sole e gli occhiali da vista è in forte e continua espansione e i dati sulle vendite della grande distribuzione, pari a 16 miliardi di euro alla fine del 2014, mostrano un tasso di crescita del 4% circa nel triennio appena trascorso.

Altrettanto buone sembrano essere le previsioni per gli anni avvenire dove si prevede un CAGR (compound annual growth rate), tasso annuo di crescita, del 3-5% circa.

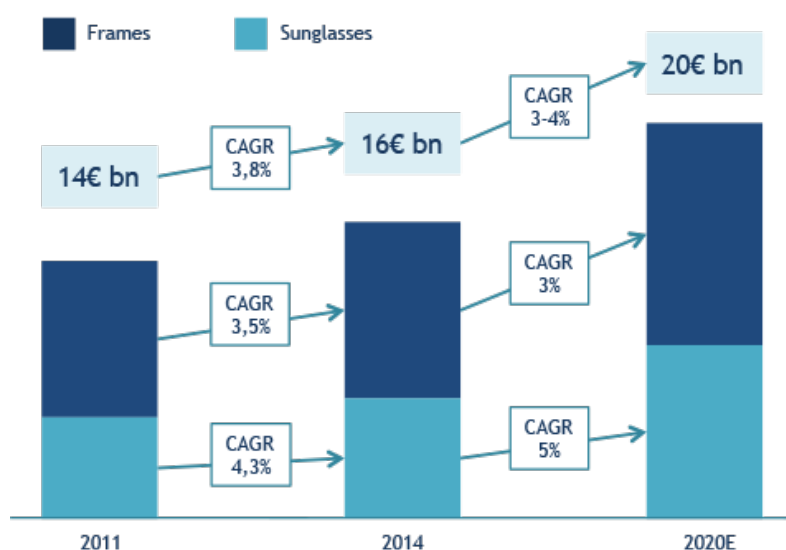


Figura 10 Fonte: Safilo Group: mercato dell'occhialeria

A competere all'interno di questo settore, per quanto riguarda la fascia medio alta di mercato, sono in molti e molti di grandi dimensioni; in Italia troviamo Luxottica, Safilo, De Rigo, Marcolin e in misura meno rilevante Allison e Fedon, in Francia Keryng e Essilor, oramai fusa con Luxottica e in Nord America Marchon.

La concorrenza cinese può essere definita spietata e sleale, spietata per i grandi volumi produttivi e il basso costo del lavoro, anche se negli ultimi anni la manodopera asiatica sta diventando più costosa, sleale perché a immagine e somiglianza dei manufatti italiani, disorienta i consumatori, traendoli in inganno sulla qualità e il valore del prodotto acquistato. Benché il segmento di riferimento sia differente da quello italiano e francese, infatti l'offerta cinese punta ad un target basso o medio basso, le tecniche imitative e tecnologiche migliorano sempre più ed è, dopo quello Italiano, il secondo produttore mondiale.

L'Italia riesce a mantenere la sua posizione grazie ad un know-how ricco, accresciuto in patria ed "internazionalizzato" all'estero.

Come già accennato nel precedente capitolo, uno dei casi più eclatanti di manufatti made in Italy di maggior successo è rappresentato dai beni provenienti dal settore dell'occhialeria e, in particolare da quello dell'occhialeria Veneta che registra dati di vendite ed esportazioni strabilianti.

È proprio il Veneto la madre patria dei primi strumenti correttivi della vista, i primi manufatti vengo realizzati precisamente nella città di Venezia e successivamente è nella provincia di Belluno che comincia la produzione e distribuzione industriale degli occhiali.

Il settore è segnato da un'evoluzione tecnica e tecnologica e da un'evoluzione che possiamo definire stilistica; inizialmente un occhiale da vista veniva considerato unicamente un apparecchio medicale fine a sé stesso, di funzionalità correttiva e, in ugual modo, le lenti scure venivano utilizzate per proteggere gli occhi dai raggi solari. Nel corso degli anni gli occhiali sono invece diventati un vero e proprio accessorio moda, un "*prodotto lifestyle*" in grado di rappresentare la personalità e l'essenza di un individuo. Dal più regolare e classico al più eccentrico ed innovativo, sono presenti una moltitudine di modelli in grado di adattarsi alle diverse forme del viso, a determinate occasioni e modi di essere.

Considerato un vero e proprio elemento di design, l'occhiale è un accessorio sempre più apprezzato a livello nazionale e soprattutto internazionale; a dimostrarlo i numeri in termini di crescita ed internazionalizzazione che presenterò successivamente.

È un settore estremamente dinamico; facendo infatti parte del mondo del fashion è in continua evoluzione ed è influenzato dalla stagionalità delle collezioni moda, in particolare se si parla *luxury brands*; alcuni marchi seguono le due principali, Spring -Summer e Fall-Winter, altri invece propongono anche le stagioni intermedie di aprile ed agosto.

Non solo l'occhiale si adatta alle varie personalità e alle varie stagioni ma è anche in grado di adattarsi alle diverse caratteristiche fisiche delle popolazioni; sono infatti stati creati dei modelli definiti *Asian fit*, distinti dagli *European fit* per forma e dimensione. I primi solitamente di dimensioni inferiori e montature più sottili rispetto ai secondi per rispettare i lineamenti delicati del viso asiatico, differenti da quelli europei più pronunciati. Il primo a proporre questa tipologia di modello è stato Oakley, appartenente ora al gruppo Luxottica e successivamente la linea asiatica è stata adottata e prodotta da molti altre aziende del settore.

I progressi tecnici, l'avanzamento nelle tecnologie dei materiali, il design unico e il senso dell'estetica italiana, rendono questo settore, nelle prime fasi di vita legato alla realtà industriale veneta e con il passare degli anni sempre più internazionale, estremamente rappresentativo della qualità del made in Italy. Proprio per dimostrare ciò, moltissimi sono gli eventi e le fiere

dedicate a questa parte della manifattura nazionale, una delle più note ed importanti è sicuramente MIDO. Attiva dal 1970 la mostra internazionale di ottica, optometria e oftalmologia è l'occasione migliore per i produttori e distributori di mostrare al mondo la loro offerta e per i buyer e le testate giornalistiche, di essere aggiornati sulle novità, tendenze ed innovazioni del settore.

A seguire verrà riportato il processo evolutivo affrontato da questo vasto settore che da realtà piccola e artigiana è diventata globale.

#### *4.1 L'evoluzione del settore dell'occhialeria: da realtà distrettuale a realtà internazionale*

Il distretto dell'occhialeria bellunese si sviluppa principalmente nel corso degli anni settanta e grazie all'energia idraulica fornita dalla morfologia del territorio e alla concentrazione del saper fare artigiano, fornisce fin da subito un fertile terreno per la crescita di una grande realtà industriale.

Il costo della forza lavoro era relativamente basso in quanto gli artigiani, esperti nel trattare e modellare i materiali necessari alla fabbricazione degli occhiali erano in grado di produrre la quantità sufficiente a soddisfare le richieste del mercato in un breve lasso di tempo.

Con l'aumentare della domanda, aumenta il numero delle imprese del distretto e la loro vicinanza fisica ha permesso una ristretta ma capillare diffusione di conoscenza, oltre che a aver fornito agli attori in gioco, preziosi vantaggi di specializzazione manifatturiera.

Elevati standard qualitativi, grandi volumi di produzione e un alto livello di specializzazione hanno permesso al distretto di crescere e perdurare per molti anni, arrivando a raggiungere all'incirca un decennio fa un numero di micro imprese artigiane pari circa a 600, 475 società di capitali, 12.000 addetti, quattro imprese di grandi dimensioni tutt'ora protagoniste del settore e 1,5 miliardi di fatturato nel complesso (Francesca Gambarotto "Il distretto bellunese dell'occhiale", Fondazione fiera Milano).

Belluno forniva l'80% della produzione nazionale di cui circa il 90% destinato ad essere esportato, principalmente nei mercati spagnoli, francesi ed americani. Al crescere della domanda del mercato nazionale ed internazionale e soprattutto al cambiamento verificatosi all'interno del settore a partire dagli anni novanta, quando l'occhiale comincia ad essere visto come un vero e proprio elemento moda, la struttura interna cambia. Produrre una maggiore quantità di occhiali richiedeva anche un'organizzazione flessibile della produzione in grado di consentire una perfetta integrazione della componente innovativa all'interno del processo produttivo ed in grado di fornire un'offerta pari alla domanda.

Le antiche imprese artigiane diminuiscono e aumenta invece il numero di piccole imprese sottostanti a quelle leader che rivestono in ruolo di subfornitrici dell'industria dell'occhialeria, cambiando il sistema strutturale in voga fino a quel momento. I vantaggi di costo, di competitività e la possibilità di produrre maggiori volumi in paesi come la Cina e l'India caratterizzati da manodopera a basso costo, spingono le imprese ad internazionalizzare la catena produttiva mantenendo comunque un controllo diretto sull'intero processo.

Il cambiamento più importante è derivato però dall'apertura delle relazioni commerciali al sistema moda; gli accordi economici con questo tipo di settore hanno definitivamente reso l'occhialeria bellunese un prodotto a tutti gli effetti internazionale ma conservativo della qualità e del valore made in Italy. Ad assumere sempre più importanza è quindi la precisione e l'originalità del design e l'avanguardia dei materiali adoperati, fattore che rende la componente moda stilistica ed estetica, sempre più rilevante all'interno dell'occhialeria e che rende i suoi prodotti rappresentativi di un vero e proprio status sociale.

Gli occhiali da sole di marchi del lusso in particolar modo cambiano la struttura della produzione e della distribuzione, le aziende sono molto più *market oriented* rispetto ai primi decenni di attività e il focus trasla dalla conoscenza e dal saper fare artigiano, alle caratteristiche del mercato, alle ultime tendenze e novità del settore moda e alla scoperta di nuove figure di stile da seguire.

Gli accordi distributivi restano in parte collegati agli ottici, per quanto riguarda la vendita dagli occhiali da vista, come conseguenza del rispetto di normative sanitarie mentre per quanto riguarda i modelli da sole, le maggiori relazioni commerciali vengono intrattenute con le boutique dei brand dell'alta moda essendo quello di destinazione, un target medio-alto.

Si è assistito quindi ad una vera e propria fase di internazionalizzazione del settore che ha favorito le imprese di grandi dimensioni a discapito di quelle di piccole dimensioni. Dalle prime vengono innanzitutto adottate strategie di delocalizzazione della produzione e strategie di costo, le seconde cercano di adattare la loro forma aziendale alla dinamicità del mercato con non poca difficoltà. Infatti la strategia di penetrazione all'interno dei mercati esteri principalmente adottata dalle grandi compagnie, si è concretizzata nell'acquisizioni di catene della distribuzione, attive nel mercato obiettivo; le piccole imprese invece che non hanno le disponibilità finanziarie necessarie ad un investimento di tale portata, restano ancorate al territorio senza possibilità di espandersi, diminuendo sempre di più in numero.

Sicuramente l'elemento vincente su cui puntare è la qualità e l'italianità del prodotto offerto sul mercato, indipendentemente dalle dimensioni strutturali questo rimane infatti il vero e proprio vantaggio competitivo dell'occhiale made in Italy.

Durante questa fase di transazione e apertura al mercato internazionale le imprese del settore, in particolar modo quelle di piccole e di medie dimensioni, sono state accompagnate e assistite da varie associazioni di categoria tra cui ANFAO, una delle più antiche e rilevanti che hanno cercato di rappresentare i loro interessi economici su scala globale, tutelando al tempo stesso il buon andamento delle relazioni economiche all'interno del distretto stesso.

Ruolo attivo e chiave è stato giocato indubbiamente da Certottica, l'istituto italiano per la certificazione dei prodotti ottici, la prima in termini di certificazioni CE dei prodotti del settore.

Nel paragrafo successivo mostrerò i dati più recenti e rilevanti che dopo anni di cambiamenti, stanno caratterizzando l'occhialeria veneta.

#### *4.2 Il boom dell'occhialeria: numeri e dinamismo di settore*

I numeri al riguardo parlano chiaro; è dimostrato che il settore dell'occhialeria italiana è uno di quelli che ha reagito meglio, addirittura potremmo dire che non ne ha risentito, alla crisi economica e finanziaria che ha segnato la nazione nell'ultimo decennio trascorso.

Anche se il 2016 e l'andamento del presente 2017 non stanno mostrando tassi di crescita tanto elevati quanto quelli degli anni precedenti, l'anno appena passato si è concluso più che positivamente: una crescita del 3,6 % nelle esportazioni di cui un aumento del 7% circa rilevato solo nel reparto degli occhiali da sole che segna più 2,8 punti percentuali rispetto al precedente periodo.

L'export, pari all'85% della nostra produzione è direzionato in gran parte, circa il 50%, verso i paesi europei, in particolar modo verso la Spagna e la Francia che oltre ad essere un importante mercato di sbocco è anche un competitor. La restante grande parte, circa il 30-35% è invece destinata al mercato degli Stati Uniti d'America.

Questi dati sono "insoddisfacenti" se paragonati con quelli del 2015 ad esempio, anno in cui l'export è cresciuto del 12,3 % generando sui mercati internazionali più di 3,4 miliardi di euro. (ANFAO, Italian Eyewear industry and market 2015).

Altrettanto eccezionale si è rivelato l'andamento del mercato nazionale che aumentando del 5,7% ha mostrato la prima importante crescita dopo il 2007. Fino al 2014 infatti i numeri del mercato domestico segnavano un trend in continuo calo, situazione che nel 2015 ha subito un'inversione di rotta positiva. Questo in parte è la conseguenza di un recente ritorno alla produzione nel paese di origine quindi al fenomeno del *back reshoring*, portato dall'incremento dei costi del lavoro nei paesi asiatici e dal ritorno alla tradizione artigiana italiana e della presa di posizione dell'occhiale da sole, sempre più richiesto come accessorio moda.

La produzione dell'intero settore invece, considerato l'arco temporale tra il 2011 e il 2015 passa da un valore di 2.659 milioni di euro nel primo anno a 3.566 milioni nell'ultimo di riferimento, con un numero di imprese sul mercato pressoché e con un livello occupazionale ottimo, all'incirca 17.000 sono infatti i lavoratori regolarmente occupati nel settore, più 6,5% dell'anno precedente.

A seguire riporto i grafici, rappresentanti i dati appena riportati sull'occhialeria, estratti da un'analisi eseguita dall'associazione ANFAO.

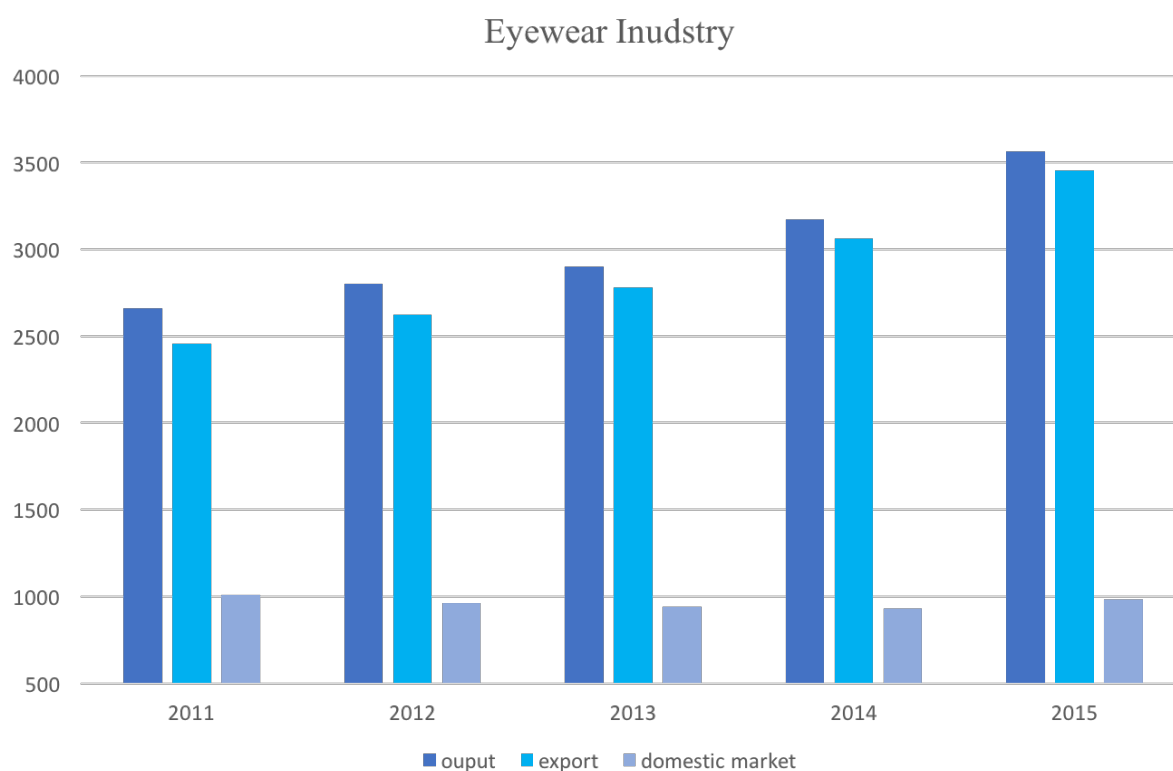


Figura 11 Fonte Anfao Eyewear Industry 2015

%	2011	2012	2013	2014	2015
Output	8,6	5,3	3,5	9,4	12,5
Export	11,3	6,6	6,1	10,2	12,7
Domestic Market	0,6	-4,5	-2,2	-1,0	5,7

Tabella 2 Growth percentage - Fonte: ANFAO eyewear italian industry, details of last years



Million €	2011	2012	2013	2014	2015
Output	2.659	2.799	2.898	3.171	3.566
Export	2.459	2622	2.782	3.064	3.455
Domestic Market	1.008	963	941	932	985

Tabella 3 Million € Growth – Fonte: ANFAO eyewear Italian industry, details of last years

Come già detto in precedenza, sono i modelli sole a far crescere enormemente il settore dell'occhialeria. Anche se le montature da vista ricoprono ancora una quota importante della produzione e delle esportazioni, quelle da sole conquistano il mercato e fanno slittare verso l'alto la domanda. Sempre nel 2015 sono stati venduti 98.000 paia di occhiali da vista di cui il 65% sole e il 35% vista.

### 98.000 paia di occhiali venduti

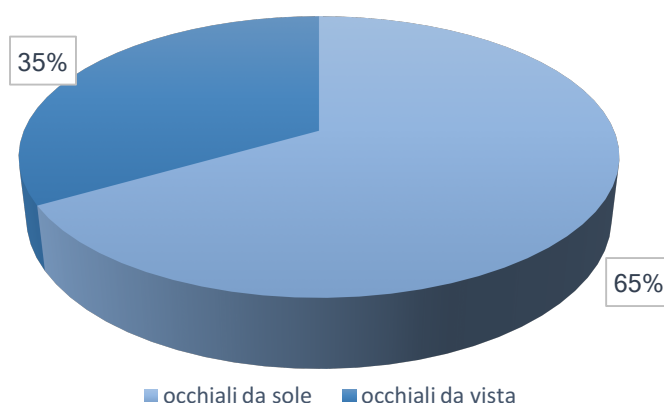


Figura 12 Fonte Anfao

In termini numerici, i modelli sole rappresentano 64 mila dei 98 mila venduti e gli occhiali da vista 34 mila.

Le previsioni per la fine dell'anno 2017 e per il prossimo 2018 indicano un continuo trend crescente nel livello di produzione e di esportazioni del settore anche se, come annunciato da Cirillo Marcolin (Corriere delle Alpi, 20 febbraio 2017), presidente di Anfao e MIDO, sarà più basso e costante rispetto al boom verificatosi tra il 2014 e il 2015.

Questi dati mostrano un mercato estremamente dinamico e versatile che muta al mutare dei gusti e delle preferenze dei consumatori in relazione alle ultime tendenze moda, per questo è anche un mercato estremamente competitivo; produttori e distributori per sfruttare al massimo le opportunità che la domanda presente sul mercato crea, devono cercare di raggiungere un vantaggio competitivo principalmente basato sulla qualità del prodotto venduto, su sconti formulati ad hoc e differenziati per le varie griffe/ottici e sull'assistenza post vendita, servizio che riveste un ruolo importante nella decisione di acquisto e nella scelta di stipulazioni di contratti commerciali.

Il dinamismo dell'eyewear non solo si rileva dai numeri del settore ma anche dalle azioni dei suoi protagonisti che in ordine di grandezza sono Luxottica, gigante italiano che sta completando la fusione con il colosso francese Essilor, Safilo, caso molto interessante di internazionalizzazione ed innovazione che approfondirò prossimamente, De Rigo e Marcolin.

A seguire un breve riepilogo delle compagnie leader oggi del panorama dell'occhialeria:

Luxottica, Safilo, De Rigo e Marcolin.

Il primo leader sul mercato è appunto Luxottica; l'azienda è stata fondata nel 1961 da Leonardo Del Vecchio che dopo dieci anni di attività propone al MIDO la prima vera e propria collezione del marchio, intraprende poi politiche di espansione che gli consentono di ottenere licenze importanti nel settore della moda con i marchi già noti e solidi italiani e con molti altri internazionali tra cui una delle più profittevoli, Ray Ban, acquisita alla fine degli anni novanta.

È caratterizzato sia dalla grande distribuzione, comprende 150 paesi, parliamo quindi di un wholesale globale sia da una capillare rete retail che conta all'incirca 9000 punti vendita.

Opera secondo una strategia che si esprime nella visione che Luxottica ha del mondo, ovvero quella di creare e operare "TO SEE THE BEAUTY OF LIFE".

L'ultimo e più importante avvenimento che coinvolge il gruppo è la fusione con il colosso Essilor, leader nella produzione di lenti correttive. Nel complesso il gruppo ha generato alla fine del 2016 un fatturato superiore ai 9 miliardi di euro.

Seconda sul mercato per grandezza e fatturato è Safilo, l'azienda padovana quotata in borsa dal 2005 che possiede 4 marchi propri, Smith, Carrera, Polaroid e Oxydo e più di 20 marchi in licenza tra cui Dior, Jimmy Choo, Elie Saab, Fendi e Moschino.

Possiede sia filiali commerciali che distributori esclusivi e si distingue sul mercato per innovazione tecnologica e creativa e per un'intensa attività nell'area della ricerca di mercato. Safilo ha chiuso l'anno 2015 con circa 7 milioni di utile netto.

Il modello adottato dal gruppo è quello dell'integrazione verticale della produzione, possiede infatti stabilimenti produttivi, oltre che in Italia, in Slovenia, in Cina e negli Stati Uniti d'America.

Terza sul mercato è De Rigo, compagnia che ha sempre fatto dell'occhiale da sole, il suo punto di forza, fattore che spinge gli altri attori attivi nel mercato ad adattarsi a questa proposta di mercato a dare il via ad un'intensa competizione anche nel reparto sole.

Come Safilo, De rigo ha stipulato importanti contratti commerciali con le più grandi catene distributive e localizza la produzione in diverse aree geografiche.

Infine Marcolin, veneta al 100%, punta invece su una strategia principalmente *marketing oriented* e trattenendo gran parte dell'attività produttiva in Italia, dove ha avuto origine la tradizione artigiana dell'occhialeria.

Recente ed importante evento che ha caratterizzato Marcolin è stato l'accordo di rifinanziamento e di ricapitalizzazione con il gruppo francese Lvmh che affida al primo la produzione di alcuni di suoi marchi principali tra cui Louis Vuitton e Celine a partire dal 2018, prima appartenente al gruppo Safilo. La nuova società così formata ha la forma di una joint venture detenuta al 51% dal gruppo francese e al 49% da Marcolin.

#### 4.3 Safilo tra internazionalizzazione ed Innovazione

Un approfondimento in tema di apertura internazionale al mercato e di innovazione tecnologica e stilistica merita Safilo, per esteso "Società Azionaria Fabbrica Italiana Lavorazione Occhiali".

##### 4.3.1 La storia si Safilo

L'azienda veneta viene fondata a Calalzo di Cadore nel 1934 da Guglielmo Tabacchi che unisce il primo vero e proprio centro produttivo di lenti e montature attivo in Italia fin dal 1878 alla nuova società nata, partendo così fin dalle origini da una capacità artigiana consolidata e di inestimabile valore.

Nel 1970 l'azienda apre una serie di punti vendita sparsi in tutta Europa per poi espandersi verso l'America acquisendo nel 1980 la *US eyewear company starline optical corp* che diventa così Safilo USA.

La storia dell'ingresso di Safilo all'interno del mercato dei capitali può essere suddivisa in più fasi, nel 1987 viene quotata alla borsa di Milano e risulta essere la prima del suo settore, l'apertura a questo tipo di mercato garantisce una crescita ma anche una maggiore e più intensa concorrenza. La quotazione in borsa dura fino al 2001 quando l'ex presidente del gruppo Vittorio Tabacchi lancia un'offerta pubblica per ottenerne l'intera proprietà. Situazione che durerà fino al 2005 quando viene lanciata una nuova offerta iniziale in borsa.

Contemporaneamente a questi avvenimenti viene aperta nel 1994 una filiale molto importante, Safilo Far East e nel 1996 vengono acquistati i brand americani Carrera e SMITH *sport optics*.

A partire dal 2006 cominciano invece ad essere stipulati i contratti con le grandi catene distributive; Safilo oggi vanta infatti di una capillare rete distributiva di proprietà, presente in 40 differenti paesi, i punti vendita sono invece ad oggi, all'incirca 100.000.

Un altro grande evento si verifica con l'acquisizione nel 2011 del marchio Polaroid e della perdita anticipata della licenza del brand Armani e Armani jeans. A sostegno di questa operazione di acquisto viene stipulato un contratto di finanziamento ed investimento con la società Multibrands Italy B.V., società controllata dall'olandese HAL Holding HV. L'accordo prevedeva il sostegno finanziario da parte della Multibrands Italy B.V. per un ammontare pari a 44 dei 61 milioni di euro, la maggior parte del prezzo del marchio Polaroid.

Nel corso degli anni 2013 e 2014 è poi avvenuta anche una ristrutturazione del management che introduce Luisa Delgado come nuovo e tutt'ora in carica, amministratore delegato di Safilo. A contraddistinguere questo periodo di grandi cambiamenti è anche la perdita nel portafoglio della licenza Gucci anche se i suoi rapporti con l'azienda non si concludono qui e l'importante alleanza strategica commerciale con il gigante francese Kering, di durata quadriennale. Uno dei punti della partnership tra i due grandi del mondo dell'occhialeria prevede appunto lo sviluppo e la creazione di occhiali del brand Gucci per il periodo compreso tra il gennaio 2017 e la fine del 2020.

Sempre per il 2020 è prevista l'attuazione del piano strategico della compagnia, *Strategy: plan for the sustainable growth* che prevede come punti fondamentali: l'equilibrio, tra marchi, distribuzione e bacino geografico obiettivo, la semplificazione dei processi, da quello creativo di progettazione a quello tecnico di produzione attraverso gli strumenti forniti dall' IT (information technology), il focus a 360° sul brand e la differenziazione, mirata a sostenere il volume delle vendite all'interno dei diversi target di mercato, prestando molta cura all'after sales service e al miglioramento e mantenimento della performance.

Safilo si impegna oggi a seguire tutte le linee definite all'interno del piano strategico per il 2020 che quindi può essere riassunto nell'insieme delle seguenti strategie: strategia di marchio, strategia Go-to-market, strategia della filiera produttiva, strategia IT e strategia finanziaria.

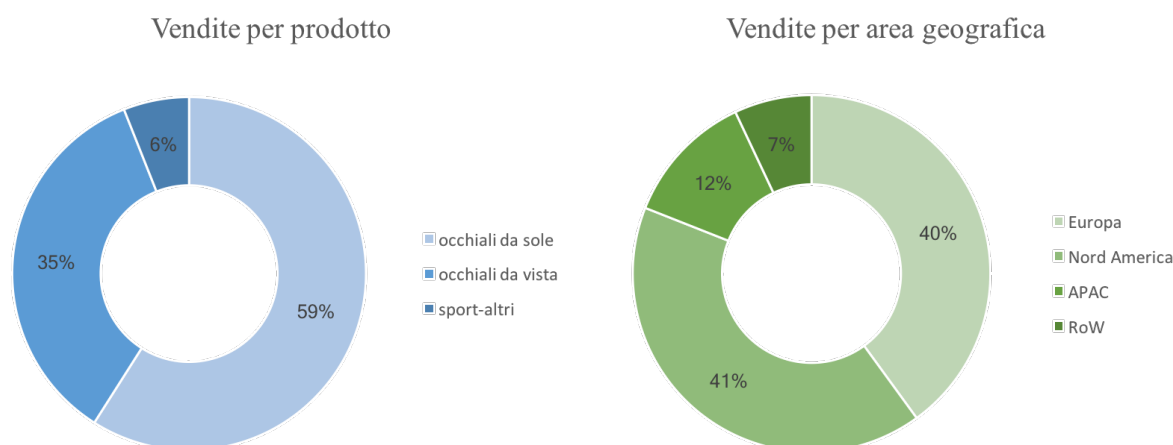
#### *4.3.2 Il gruppo: struttura e mercati*

Il gruppo Safilo detiene quattro impianti produttivi in Italia, a Longarone (Belluno), Santa Maria di Sala (Venezia), Martignacco (Udine) e Bergamo, uno in Slovenia, a Ormoz, uno negli Stati Uniti d'America, a Salt Lake City ed uno in Cina, a Suzhou.

I tre centri logistici invece sono situati a Padova, Headquarters della società, ad Hong-Kong e a Denver.

È presente in 40 paesi, nel dettaglio opera in Europa, Nord America, Asia, Australia, America Latina, Medio oriente e Sud Africa, comprende un organico di 7.500 dipendenti sparsi per tutto il mondo e conclude il 2016 generando 1.253 milioni di euro di fatturato.

I ricavi delle vendite invece per l'anno 2015 ammontano a 1.279 milioni di euro e per dare un'idea chiara ed immediata di dove queste cifre vengono generate, riporto a seguire due grafici sul totale delle vendite nette, il primo diviso per tipologia di prodotto (modello occhiale da sole, occhiale da vista o modelli sport/altri) e per area geografica di vendita, comprendendo i paesi dell'Europa, del Nord America e dell'Asia Pacifica (APAC). Infine vengono inclusi i dati proveniente dal RoW, rest of the world che, anche se minori rispetto a quelli principali, costituiscono una consistente fetta dei ricavi annuali.



Fonte: Safilo Group- RICAVI, I numeri principali

Per l'anno 2016 l'ammontare delle vendite, in euro è stato pari a 1.252,9 milioni. Nel dettaglio, 537,6 milioni provenienti da quelle realizzate in Europa (il 42,9% circa del totale), 509,5 milioni da quelle realizzate nel Nord America (40,7%), 114,7 milioni da quelle del continente asiatico (9,2%) e 91,2 milioni da quelle che provengono dal RoW (7,3%). Complessivamente 1.177,8 milioni di euro proviene dal canale wholesale (94%) mentre 75,2 milioni dal canale retail.

Nel complesso, all'incirca il 50% delle vendite proviene dal segmento del luxury fashion, coerentemente con il posizionamento principale di mercato essendo Safilo leader nella

produzione mondiale degli occhiali di alta gamma. Il restante 50% proviene dai segmenti dell'atelier, del contemporary fashion, del mass cool e dell'outdoor sports inspired.

Nel luxury fashion vengono inclusi i marchi rivolti ad una fascia di mercato alta come ad esempio Dior, Jimmy Choo, Marc Jacobs e Fendi, nel contemporary fashion brand quali Carrera, Tommy Hilfiger e Kate Spade, recente nel portafoglio del gruppo, nel mass cool rientra invece Polaroid e nell'outdoor sports inspired, SMITH. Nel segmento dell'atelier vengono invece inclusi marchi esclusivi come Elie Saab, la cui licenza verrà formalizzata dagli inizi del 2018.

Uno degli obiettivi principali del gruppo è quello di ottenere un perfetto bilanciamento tra i brand di proprietà che vuole rafforzare, aumentare e porre al centro del core business aziendale e i marchi fashion in licenza all'interno del portafoglio.

Non solo un'espansione ed un equilibrio dei marchi e quindi anche dei segmenti di mercato ma anche una diversificazione dal punto di vista geografico. Safilo Group oggi detiene il 5,5 % del mercato globale dell'occhialeria ed è attivo e distribuisce in 130 paesi differenti, possedendo 31 filiali commerciali.

Proprio nel piano strategico si definisce la volontà della compagnia di allargare i propri orizzonti internazionali; opera in mercati sviluppati, developed markets e in mercati emergenti, emerging markets. I dati raccolti da Safilo sul tasso di crescita e lo sviluppo delle diverse aree geografiche nelle quali opera, mostrano un aumento del 2-3% per i paesi dell'Europa e un 3% circa per i paesi del Nord America (NA), cifre inferiori paragonate a quelle a due cifre rivelate nei mercati dell'America Latina (LA) con un tasso del 5-6%, della Cina, 8-10%, dell'Asia Pacifica, 4-5% e dell'area MEA (Middle East and Africa), 4,5%.

In particolare il 2017 è un anno caratterizzato da un'intensa attività di internazionalizzazione; partendo dal mese di gennaio, Safilo annuncia un nuovo accordo di distribuzione esclusiva all'interno del mercato sud coreano, dove già era presente attraverso il business duty free, con SEEONE, attore di spicco nel panorama dell'eyewear coreano.

L'amministratore delegato Luisa Delgado afferma che i rapporti commerciali e distributivi con la Corea del Sud sono molto importanti sia dal punto di vista strategico, per la posizione del mercato e l'affluenza turistica sia per essere al passo con le tendenze moda asiatiche per la progettazione ed ideazione di modelli innovativi (comunicato stampa- Padova /Seoul- 24 gennaio 2017).

Due più recenti comunicati stampa pubblicati sul sito web del gruppo annunciano invece il rafforzamento della sua presenza in Cile e l'ingresso nei nuovi mercati della Bielorussia e del Kazakistan.

Nella nazione cilena è stato di recente stipulato un accordo di distribuzione esclusiva con la società leader locale “Valente Eyewear & Trade” che rafforza la presenza del gruppo nei mercati emergenti dell’America Latina, in continua e costante crescita. Visto come interessante e ricco di nuove opportunità, il mercato cileno è stato raggiunto grazie all’insieme di un’intensa attività di pubbliche relazioni e di comunicazione, grazie a strategie distributive e di merchandising mirate e grazie all’open-mind dimostrata nel settore delle vendite, nonché alla comprovata ed elevata performance aziendale (Comunicato stampa- Padova/Santiago del Cile, 21 Agosto 2017).

Viene così rafforzata la presenza nell’America Latina dove già il gruppo era già presente a livello distributivo, in Argentina e attraverso due filiali commerciali, rispettivamente in Brasile e in Messico.

Safilo annuncia poi, nel comunicato stampa del 9 agosto 2017, la sua apertura ai mercati del Kazakistan e della Bielorussia che verranno seguiti attraverso l’intermediazione della Russia, a capo della Comunità degli Stati Indipendenti di cui i due paesi fanno parte.

I progetti per il piano strategico del 2020 sono quindi già in corso di attuazione e molteplici sono le politiche di espansione che devono essere implementate per rafforzare la presenza del gruppo nei mercati emergenti e in quelli già economicamente maturi.

#### 4.3.3 Tradizione & Innovazione

Il sapere artigiano italiano è una delle caratteristiche principali di Safilo perché unito oggi alla conoscenza e abilità tecnica e al design innovativo, resta sempre alla base della creazione di ciascun modello proposto, dalla progettazione, alla manifattura e infine alla distribuzione sul mercato.

Tradizione ed innovazione sono le parole chiave del business di Safilo e proprio come affermato da Leonardo Innocenzi, *chief product supply officer*: “(..) andiamo verso il futuro tenendo i piedi nel passato” (Safilo: ora sarà vero made in Italy- Rassegna stampa Veneto 05/04/2017) l’azienda cerca costantemente di avanzare produttivamente e tecnologicamente, tenendo bene a mente la tradizione dalla quale proviene. Queste parole sono state pronunciate in occasione dell’apertura della nuova linea produttiva nel centro di Longarone, nel bellunese, dove da aprile è possibile iniziare e completare l’intero processo produttivo per la creazione di un occhiale.

Si differenzia sul mercato per qualità e varietà dell’offerta proposta, produce occhiali da vista e occhiali da sole, occhiali luxury e occhiali sportivi, maschere da scii, caschi ed accessori.

Qualità e varietà sono quindi alla base del patrimonio che appartiene al gruppo.

Il design è una componente fondamentale delle collezioni Safilo ed è il costante aggiornamento con le tendenze del mercato a guidarlo; sei sono gli studi adibiti a questa attività,

tre in Italia, due a Padova che si occupano del target del Luxury Fashion e uno Milano per lo stile Mass/cool, non è un caso che proprio i settori più fortemente collegati al mondo della moda vengano pensati e ideati proprio all'interno dei confini nazionali, uno a Portland, per il target sportivo e outdoor, uno a New York city per il segmento lifestyle e presto ne verrà aperto uno a Shanghai.

Il design creativo ed innovativo viene trasformato poi in prodotto, dopo un'approfondita analisi del mercato, delle nuove tecnologie per la produzione e degli ultimi trend, la fase successiva comprende il progetto matematico del modello da realizzare che verrà poi passato ai centri di ricerca e sviluppo, area alla quale Safilo dedica molta attenzione.

In accordo alle esigenze di ciascun marchio, i centri di ricerca selezionano i materiali più adeguati per la creazione dei modelli; vengono poi realizzati i Cad Drawings (computer-aided design drawings) che, creati attraverso l'utilizzo della computer grafica e di tecnologie software, rendono più chiara e snella la progettazione degli occhiali. Attraverso una stretta collaborazione tra le figure del product designer, product developer, product director e della brand direction, viene creato il prototipo che deve essere approvato. Il prototipo approvato viene industrializzato, progettato prima in 3D, poi operativamente e infine trasformato in sales sample.

Per non perdere la tradizione e il saper fare che sta alla base dell'intero processo creativo e produttivo del manufatto, la multinazionale per festeggiare il suo 80 compleanno di vita, apre nel 2014 la "Scuola prodotto Safilo".

Con la convinzione che le sfide portate dal processo di internazionalizzazione possano essere affrontate al meglio grazie ad una solida base di sapere *made in Italy*, trasmesso attraverso il "training on the job", la scuola prodotto Safilo offre un vero e proprio apprendistato nel settore dell'occhialeria il cui obiettivo si identifica nel passaggio alle giovani generazioni della tradizione artigiana italiana, nella capacità di saperla coniugare con l'innovazione tecnologica e nell'acquisizione di tutte le conoscenze necessarie alla creazione dell'occhiale, dal disegno alla commercializzazione.

A provare il forte legame esistente tra Safilo e la tradizione italiana è stata anche la costruzione del Museo dell'occhiale all'interno di quello che è stato il primo centro produttivo del gruppo, a Cadore che contiene oggi una rassegna degli occhiali che hanno fatto la storia del settore, tra i quali, migliaia firmati Safilo.

A febbraio è stata invece aperta la controparte digitale del museo dell'occhiale: GalleriaSafilo.com. Come dal vivo, ma attraverso i dispositivi digitali, è possibile percorrere l'evoluzione dell'occhialeria italiana creando delle gallerie personalizzate che possono essere



poi scaricate e condivise sui social networks. Inoltre il sito internet consente di essere aggiornati sulle ultime notizie relative al settore, nell'apposita sezione news di Galleria Safilo.

Ultima novità in ambiente tecnologico è la creazione di Safilo X *The brain-sensing eyewear*, nata da una collaborazione con InteraXon esperto nel settore della tecnologia legata alla percezione delle onde cerebrali. Safilo entrando così anche nel mondo degli *smart glass*, offrirà sul mercato a partire da ottobre, un occhiale firmato SMITH, in particolare il modello *Lowdown Focus Mpowered by Muse's frames*, dotato di una piattaforma digitale in grado di catturare, analizzare e trasmettere l'attività cerebrale del soggetto che li indossa, ad un'applicazione che rivelerà le condizioni normali e quelle di sforzo alle quali il cervello è sottoposto. Chi usufruirà di questa nuova tecnologia, verrà aiutato a controllare e stabilizzare l'esercizio mentale attraverso il controllo del dispendio energetico e dell'attenzione durante il quotidiano esercizio fisico e durante le competizioni.

Il progresso tecnologico ottiene sempre più un ruolo da protagonista e proprio come progettava l'amministratore delegato nel momento in cui è stata cambiata la struttura dell'amministrativo, l'innovazione è diventata parte integrante del core business aziendale. Non solo innovazione del design e dei materiali ma aggiornamento e innovazione dell'interno sistema informatico attraverso il programma *Eyeway*,

Tutto ad attuazione del piano strategico aziendale per il 2020 che tra i numerosi obiettivi si pone anche quello di estendere la propria presenza in nuovi settori di mercato.

#### 4.3.4 Brand management

Per comprendere meglio la vastità, la varietà dei prodotti Safilo e la loro gestione commerciale ed internazionale, è utile fornire un quadro dettagliato della composizione del portafoglio del gruppo.

Quattro sono i marchi di proprietà, Polaroid, Carrera, SMITH e Safilo con la divisione SafiloX, Kid's by Safilo e OXYDO e 27 i brandi in licenza, Banana Republic, Bobby Brown, Boss, Boss Orange, Celine, Dior, Dior Homme, Elie Saab, Fendi, Fossil, Givenchy, Havaianas, Jimmy Choo, Jack Spade, Juice Couture, Kate Spade, Liz Claiborne, Marc Jacobs, Max&Co, MaxMara, Moschino, Love Moschino, Pierre Cardin, Rag&Bone, Sacks 5th avenue, Swatch e Tommy Hilfiger.



Il marchio Safilo propone modelli da vista che uniscono il gusto classico e tradizionalista, all'innovazione tecnica dei materiali, prestando particolare attenzione all'eleganza e alla cura dei dettagli.

Sono occhiali “per tutti”, per adulti e bambini, ai quali è stata dedicata un'intera linea, Kids by Safilo caratterizzata da montature leggere, confortevoli e sottili per minimizzare l'impatto sul viso dei più piccoli. Questo nuovo segmento di mercato è considerato interessante e in continua espansione.

Il brand ha a cuore la difesa dell'ambiente e proprio per il mondo dell'infanzia è stata creata una linea ecologica 100% green, realizzata attraverso l'utilizzo di polimeri ecologici, risorse rinnovabili e di origine naturale, con l'obiettivo di raggiungere uno sviluppo sostenibile, di proteggere l'ambiente e di tutelare le persone e le categorie di persone.

In pratica vengono adoperati due diversi biopolimeri estratti dalla lavorazione dell'olio di ricino, uno rigido per garantire una struttura solida ed una maggiore resistenza e uno invece morbido per garantire comfort e sicurezza. La collezione viene convalidata attraverso la collaborazione con la società Italiana di oftalmologia pediatrica.

I modelli vista Safilo vengono distribuiti attraverso una catena di ottici ai quali l'azienda un attento servizio post vendita.



OXYDO è sicuramente il brand più originale a marchio Safilo. L'avanguardia è l'elemento trainante nella creazione dei modelli; la ricerca di nuove innovazioni e lo sguardo verso il futuro lo rendono un brand dinamico e in continua evoluzione. Le forme sono eclettiche e il design innovativo, vengono definiti *wearable sculpture*. Sono indirizzati principalmente ad un pubblico giovane e che si vuole “distinguere dalla massa”.



Polaroid è il marchio di proprietà sul quale l'azienda punta di più. Pensato per il target di mercato mass/cool, l'obiettivo per questo brand, nel piano strategico del 2020 è triplicarne la grandezza in termini di vendite e bacino di utenza, allargando il mercato delle lenti polarizzanti.

Puntando sulla campagna pubblicitaria *You'll see* Safilo vuole diffondere l'idea che avere un'immagine del mondo in alta definizione è possibile. Tanto c'è da vedere e Polaroid offre una visione di qualità a portata di tutti.



Carrera è il brand sul quale il gruppo cerca di effettuare il cambiamento più grande, rinnovandone l'immagine. Posizionato nel segmento del contemporary fashion, Carrera produce un valore negativo delle vendite e non risulta avere al momento un legame con il pubblico.

Il piano strategico per il 2020 prevede una nuova strategia di prezzo competitiva, nuovi rappresentati commerciali ed espansione la produzione e distribuzione nei mercati principali nonché rafforzarne la presenza su quelli che mostrano un alto potenziale di crescita.

## SMITH

Infine l'ultimo, per ora, proprietary brand del gruppo è SMITH.

Il marchio SMITH è pensato a 360° per il mondo dello sport, non solo i principali clienti sono amanti dell'attività all'aria aperto e delle attività estreme ed adrenaliniche ma i testimonial stessi sono veri e propri atleti. Viene offerta sul mercato un'intera gamma di prodotti per il mondo bike e il mondo snow tra cui occhiali da sole, goggles (maschere), caschi e accessori ad essi coordinati. La componente innovativa e hi-tech si manifesta a pieno nell'utilizzo di lenti chroma-pop che garantiscono una visibilità luminosa, in grado di fornire un contrasto e percezione dei colori il più reale possibile e di tecnologie MIPS, *multi-directional impact protection system*, in grado di garantire una protezione completa della calotta carica grazie alla dispersione degli impatti obliqui generati durante la caduta.

Molto importante è il legame che il brand crea con la comunità. Il quartiere generale è situato all'interno di una comunità di montagna, precisamente nella Sun Valley (IDAHO). Il pubblico ha un legame molto forte con il brand, si è venuta infatti a creare una vera e propria community di atleti, sportivi e followers.

Obiettivo per l'anno 2020 è quello di rendere SMITH un marchio globale, facendolo crescere non solo nel Nord America, suo paese di origine ma anche nel resto del mondo.

#### 4.4 Due leader a confronto: Safilo e Luxottica

Nei precedenti paragrafi ho mostrato l'importanza che il ruolo di Safilo ricopre nel mercato dell'occhialeria; leader indiscusso di settore è però il gigante Luxottica capitanato da Leonardo del Vecchio che, in seguito alla fusione con il gruppo francese Essilor, leader mondiale nella produzione di lenti oftalmiche e dispositivi ottici, raggiungerà un valore di circa 50 miliardi di euro. Data la predominanza di Luxottica sul mercato è quindi opportuno confrontare le due realtà societarie per mettere in luce le caratteristiche e i punti di forza, i punti di somiglianza e le differenze.

Molti sono gli elementi che Safilo e Luxottica hanno in comune, partendo dalle origini nel territorio dell'occhialeria veneta artigiana, fino ad arrivare all'innovazione dei prodotti e dei processi produttivi attraverso l'utilizzo di tecnologie di avanguardia, come ad esempio la tecnologia MIPS e gli *smart glass* per Safilo e l'utilizzo di materiali del settore dell'ingegneria aerospaziale e del grafene per Luxottica, per la prima volta applicati all'*eyewear*.

Entrambe sono presenti nel panorama mondiale con filiali commerciali, siti produttivi, punti vendita e catene distributive; rispettivamente Safilo con sette impianti produttivi, 30 filiali commerciali e la presenza in 130 paesi, Luxottica attraverso invece 12 stabilimenti produttivi di cui sei solo in Italia ed altri sei sparsi per gli USA, il Brasile e l'India, 50 filiali commerciali e una presenza attiva in 150 paesi diversi.

Operano entrambi nel settore del luxury fashion, quindi nella produzione di occhiali di alta gamma che costituiscono la fonte della maggior parte delle vendite annuali realizzate dai due gruppi.

Oltre ad avere una relazione economica commerciale con i propri segmenti target di mercato, entrambe le compagnie instaurano anche con essi un legame emozionale, sia attraverso un e-commerce e una *customer experience* estraneamente personalizzata, Luxottica consente ad esempio di riprodurre in 3D la forma del proprio viso e provare centinaia di modelli differenti per avere un'idea chiara di acquisto, sia attraverso un vero e proprio impegno sociale, Safilo sostiene il progetto "*Special Olympics-Lions Club international*" per la protezione della vista delle persone caratterizzate dalla disabilità del ritardo mentale, attraverso la donazione di materiale sportivo e il coinvolgimento di atleti e professionisti. Allo stesso modo Luxottica, in particolare il marchio Oakley, sostiene l'iniziativa *#bicycleschangelives*, a sostegno dell'associazione Qhubeka che si impegna a rifornire le popolazioni del sud africa di biciclette, non solo unico mezzo di trasporto ma anche simbolo di emancipazione, di indipendenza e sviluppo.

Entrambi i gruppi hanno un portafoglio vasto formato da brand di proprietà e brand in licenza. Questi ultimi rivestono un ruolo fondamentale perché rappresentano il 45/50% del fatturato per Safilo e all'incirca il 40% di fatturato per Luxottica.

Uno dei vantaggi competitivi che distingue Safilo è però la diversificazione dei marchi contenuti in portafoglio. Anche se la quota di mercato posseduta del luxury fashion è quella più profittevole e in grado di generare i più alti volumi di vendita, per Safilo le opportunità di crescita sono molto alte anche nel settore del *contemporary fashion* e del *mass cool*, il piano strategico del 2020 prevede appunto una completa ristrutturazione del marchio Carrera, e una crescita del marchio SMITH per rafforzare proprio il segmento del *contemporary fashion*. Per quanto riguarda il *mass cool*, rappresentato da brand quali Polaroid e rappresentante quel gruppo di consumatori che ricercano sì lo stile e il fattore moda ma che sono anche particolarmente attenti alla qualità prezzo e al “*value for money*”, costituisce un mercato in continua espansione per il gruppo.

Uno invece dei vantaggi competitivi indiscussi di Luxottica è la completa verticalizzazione dell'intera catena del valore. Dal design e all'engineering, dalla produzione alla logistica, fino alla distribuzione (sia wholesale che retail) e infine ai consumatori e clienti finali, il modello di business è completamente integrato. Luxottica produce l'intero occhiale all'interno infatti della propria filiera produttiva, elemento che garantisce uno stretto controllo sul sistema di qualità e sulla gestione di risorse e costi produttivi.

Safilo ha raggiunto questo traguardo solo in parte, in aprile con la modernizzazione dell'impianto bellunese di Longarone che oggi è il primo ed unico centro del gruppo che permette di controllare dalla a alla z il processo produttivo di un modello sole/vista. Il gruppo infatti si avvale ancora in larga misura di terzi per soddisfare la domanda di mercato in eccesso anche se un altro degli obiettivi previsti dal piano strategico per il 2020 è proprio quello della internazionalizzazione dei prodotti finiti, dei semilavorati e dei componenti, in particolare si prevede di passare da una percentuale di *made in Safilo* del 30% ad una del 70% alla fine dell'anno 2020. In particolare la società ha investito 4 milioni di euro nell'impianto di Longarone e prevede un investimento complessivo di 60 milioni per la modernizzazione e l'aumento della quota produttiva all'interno dei propri stabilimenti.

Un grande punto di forza che accomuna entrambi i gruppi è sicuramente la portata della catena distributiva. Accordi di distribuzione esclusiva e molto vasta e acquisizioni di catene segnano la storia commerciale di entrambi, oltre al possesso di prezioso e solido canale retail. Questo elemento ha permesso a Luxottica e Safilo di espandersi velocemente all'interno del mercato estero.

Indipendentemente dalla distribuzione su larga scala, Safilo vuole comunque rimanere “un’impresa individuale” e nonostante il settore dell’occhialeria sia stato di recente caratterizzato da fusioni e accordi tra i più importanti gruppi, come la joint venture creata tra Marcolin e Lvmh o la enorme fusione tra i colossi Luxottica e Essilor, l’amministratore delegato della società afferma che questo scenario non farà cambiare la volontà di Safilo di operare individualmente e con il proprio core business; caso eccezionale è rappresentato invece dalla licenza Gucci che continua ad essere prodotta dal gruppo sotto la guida del francese Kering e del suo presidente Pinault (Corriere del Veneto, Vicenza e Bassano, 02/02/17). Proprio per l’*expertise* dimostrata dal gruppo padovano, l’accordo con Kering prevede la continuazione della produzione di occhiali made in Italy griffati Gucci da parte di Safilo fino all’anno 2020 e, prevede invece, una completa gestione del marchio da parte del gruppo francese.

Questi recenti avvenimenti potrebbero togliere al gruppo padovano alcune delle licenze più prestigiose ma la strategia di Safilo non si fonda nell’acquisizione di brand che abbiano il più alto valore di mercato ma bensì nel possesso e nello sviluppo di marchi che abbiano un elevato tasso di crescita potenziale all’intero dei segmenti fondamentali per l’attività d’impresa. Ad esempio si punta molto su nuovi brand del design e della sperimentazione, come Rag&Bone o di tendenza come Havaianas. Safilo ricerca e vuole offrire attraverso i propri, brand che siano dei veri e proprio *trend setter* di mercato.

Elemento ancora più importante è che Safilo punta ad accrescere ed avvalorare i marchi di proprietà, puntando a generare attraverso questi ultimi il fatturato oggi prodotto dalle licenze dell’alta moda mentre Luxottica, o meglio dal gennaio 2018 Luxottica-Essilor, mostra la volontà di portare all’interno del portafoglio sempre più licenze e di aumentarne il possesso.

A seguire riporto le vicende più importanti e recenti che hanno segnato il mondo dell’occhialeria.

#### 4.5 Eventi straordinari nel mondo dell’eyewear

1 Febbraio 2017: il gruppo LVMH detiene il 51% del capitale di Marcolin



Figura 13



2017-2018 Fusione da 50 miliardi di € tra  
Luxottica-Essilor

Figura 14



Gennaio 2018 Kering e Richemont  
Accordo strategico per la  
condivisione degli stabilimenti  
operativi

Figura 15

## CONCLUSIONI

Moltissime sono le ragioni e le modalità che spingono le imprese ad aprirsi nei confronti dei mercati esteri; se da un lato l'internazionalizzazione rappresenta una scelta quasi obbligata per poter affrontare la concorrenza presente sul mercato, sempre più numerosa e difficile da contrastare, dall'altro esprime la volontà delle realtà industriali prima legate unicamente al territorio di origine, di mettersi in gioco, di aprire la mente ad abitudini di acquisto e standard differenti dal proprio e di innovarsi.

È un processo che richiede un grande investimento in termini di capacità finanziarie, di modernizzazione e miglioramento dei processi produttivi e in termini di ricerca di mercato perché internazionalizzarsi non implica solo la delocalizzazione di parte (o dell'intera) filiera produttiva e nemmeno significa limitarsi a ricercare altrove volumi più alti di vendite/ricavi ma implica, soprattutto, accettare le nuove sfide che il mercato globale presenta, adattandosi alle diverse richieste e ai diversi standard produttivi, esternalizzando e accrescendo il know-how aziendale maturato fino a quel punto.

Durante questa fase di espansione, indipendentemente dai motivi che hanno guidato la scelta, il ruolo giocato dall'immagine paese è a dir poco essenziale. Il caso che meglio esprime l'importanza attribuita sul mercato alla provenienza geografica di un'impresa, prodotto o servizio, è proprio l'Italia.

Il valore del made in Italy e, più nello specifico, della manifattura italiana made in Italy è inestimabile; questo è riconosciuto in tutto il mondo. I prodotti del Bello, Buono e Ben fatto, le 3B, esprimono qualità ed eccellenza, percepite sia dai consumatori finali che dalle aziende di nazioni concorrenti.

Questo valore aggiunto, visibile nel design innovativo, nella scelta dei materiali e nel processo produttivo ha portato, a mio avviso, successo e prestigio a coloro che, attivi nel settore del made in Italy, hanno internazionalizzato la manifattura italiana.

Infatti, incredibili risultati sono stati stimati nel settore dell'arredamento, dell'abbigliamento, della gioielleria, delle calzature e, in particolar modo dell'occhialeria.

Gli occhiali da vista e soprattutto quelli da sole stanno diventando un prodotto sempre più richiesto ed indispensabile. Richiesto, in quanto considerato un vero e proprio accessorio moda, in grado di esprimere la personalità di un individuo, il suo stile di vita e il mondo a cui appartiene, congiuntamente alla sua necessità di protezione; indispensabile perché con l'invecchiamento demografico della popolazione e l'utilizzo quotidiano di dispositivi quali smartphone, tablet, personal computer e molti altri, l'utilizzo e dunque la domanda di lenti correttive è in continuo aumento.



L'Italia si conferma al primo posto per la produzione di occhiali di alta gamma e, tra tutte, la regione che mostra i migliori risultati è quella veneta.

Internazionalizzazione ed innovazione vanno di pari passo e una delle compagnie di maggior successo che ritengo abbia affrontato al meglio la sfida internazionale e tecnologica posta dal mercato mondiale, è il gruppo Safilo.

Partendo dalle solide radici della tradizione artigiana, Safilo ha saputo accrescere e diffondere il valore del made in Italy combinando l'antica maestria nella lavorazione degli occhiali a materiali innovativi, creatività e attenzione alla persona mantenendo sempre elevati gli standard qualitativi italiani.

A provare il suo impegno e successo nel settore e nella rappresentanza della manifattura italiana, è il piano strategico 2020 che prevede il consolidamento della presenza nelle aree in cui già è attiva, l'ingresso in nuovi mercati ad alto potenziale di crescita e in nuovi segmenti di mercato, una strategia di brand, una strategia finanziaria e una trasformazione tecnologica all'interno dei processi produttivi.

In seguito ad un confronto tra le strategie adottate dal primo e dal secondo leader di mercato, rispettivamente Luxottica e Safilo, credo che il vantaggio competitivo del gruppo padovano risieda nella diversificazione del portafoglio, nella capacità di indirizzare ogni brand verso l'adeguato segmento di mercato e nell'*after sales service*.

Oltre a ciò, uno dei punti più interessanti e in grado di conferire valore aggiunto all'attività del gruppo, è la strategia produttiva prevista per l'anno 2020 dallo *strategic plan* che mira alla fabbricazione in Italia dell'intero occhiale, dai singoli componenti alla montatura finale.

Con l'obiettivo di creare prodotti al 100% made in Italy o, per usare gli stessi termini adottati dal gruppo, made in Safilo, è previsto il rientro in patria della filiera produttiva. ora localizzata in parte in Cina, Slovenia ed America.

Precisamente, in quattro anni (2016-2020), Safilo Group cercherà di rendere nazionale il 70% dell'intera attività produttiva, progetto al quale è stato assegnato un budget di circa 60 milioni di euro.

Questo è uno dei migliori modi per internazionalizzare il made in Italy senza intaccare il valore e la qualità che esso rappresenta; ciò dimostra quanto forte sia il legame tra Safilo e il territorio italiano e quanto la realtà locale e quella globale possano convivere senza escludersi l'un l'altra.

È possibile quindi globalizzare il valore senza esternalizzare la creazione del valore stesso.

Anche se l'apertura al mercato estero ha svantaggiato realtà industriali piccole che da sole non sono state in grado di sostenere la concorrenza mondiale, ritengo che la capacità di

internazionalizzarsi ed innovarsi sia la chiave del successo delle imprese italiane nel mercato odierno e a dimostrarlo sono i dati dei settori di rappresentanza del *made in Italy*.

## BIBLIOGRAFIA

- Ilan Alon, Eugene Jaffe, Donata Vianelli, 2016: Global marketing, contemporary theory, practice, and cases
- Fabrizio Baldassarre, Sergio Salomone, Savino Santovito, Raffaele Silvestri, 2014: Prospettive e criticità nella rilocalizzazione delle produzioni manifatturiere. Il backshoring delle imprese tessili pugliesi
- Giacomo Beccatini, 2000: Il distretto industriale, un nuovo modo di interpretare il cambiamento economico
- Marco Bettioli 2015: Raccontare il made in Italy
- Carlo Carminucci e Silvio Casucci, 1997: Il ciclo di vita dei distretti industriali: ipotesi teoriche ed evidenze empiriche-, FILAS di Roma, CENSIS di Roma
- Sergio Carvalho: National Image & Competitive Advantage, 2007: The Theory and Practice of Place Branding, 2nd ed.", International Marketing Review, Vol. 24 Issue: 2, pp.239-242
- Giancarlo Corò, Stefano Micelli, 2006: I nuovi distretti produttivi: innovazione internazionalizzazione e competitività dei territori
- Claudio Demattè, Elisabetta Marafioti, Fabrizio Perretti, 2013: Strategie di internazionalizzazione
- Marco Fortis, 2005: Le due sfide del made in italy: globalizzazione ed innovazione. Profili di analisi della seconda conferenza nazionale sul commercio con l'estero
- Maria Emiliana Garbelli, 2004: Localizzazione produttiva e dinamiche competitive
- Fabrizio Guelpa, Stefano Micelli, 2007: I distretti industriali del terzo millennio. Dalle economie di agglomerazione alle strategie di impresa
- Louise Heslop, Nicolas G. Papadopoulos, 1993: Product-country of origin images: Impact and Role in International Marketing
- Stefano Micelli, 2016: Fare è innovare
- Stefano Micelli, 2011: Futuro artigiano
- Peeter W. J. Verlegh, 2007: Home Country Bias in Product Evaluation: The Complementary Roles of Economic and Socio-Psychological Motives, *Journal of International Business Studies* Vol. 38, No. 3 pp. 361-373

## SITOGRAFIA

- <http://investors-en.safilogroup.com/phoenix.zhtml?c=195673&p=irol-companyprofile>
- <http://investors-en.safilogroup.com/phoenix.zhtml?c=221356&p=irol-eyewearmarket>
- <http://investors-it.safilogroup.com/phoenix.zhtml?c=221356&p=irol-missionstrategicplan>
- <http://investors-it.safilogroup.com/phoenix.zhtml?c=221356&p=irol-irhome>
- <http://iveybusinessjournal.com/publication/the-five-factors-of-a-strategic-alliance/>
- <http://mefite.ice.it/settori/Occhialeria.aspx?idSettore=03050000>
- [http://morgana.unimore.it/vecchi\\_patrizia/COO/Han%20\(1989\)\\_JMR.pdf](http://morgana.unimore.it/vecchi_patrizia/COO/Han%20(1989)_JMR.pdf)
- <http://sinergiejournal.eu/index.php/XXVI/article/view/959/734>
- <http://statistica.regione.veneto.it/Pubblicazioni/RapportoStatistico2014/pdf/Capitolo05.pdf>
- [http://www.ansa.it/terraegusto/notizie/rubriche/distribuzione/2014/04/02/made-in-italy-ice-offensiva-400-aziende-in-gdo-germania-\\_72c966b7-b236-422f-a1e7-8bad5d1cc227.html?idPhoto=1](http://www.ansa.it/terraegusto/notizie/rubriche/distribuzione/2014/04/02/made-in-italy-ice-offensiva-400-aziende-in-gdo-germania-_72c966b7-b236-422f-a1e7-8bad5d1cc227.html?idPhoto=1)
- [http://www.assofranchising.it/images/documenti\\_pdf/Rapporto\\_Assofranchising\\_2015\\_web.pdf](http://www.assofranchising.it/images/documenti_pdf/Rapporto_Assofranchising_2015_web.pdf)
- [http://www.briozzo-quattrini.com/?page\\_id=129](http://www.briozzo-quattrini.com/?page_id=129)
- <http://www.cislveneto.it/Rassegna-stampa-Veneto/Safilo-ora-sara-vero-made-in-Italy>
- <http://www.corriere.it>
- [http://www.corriere.it/cronache/17\\_gennaio\\_16/luxottica-ecco-nozze-essilor-colossale-operazione-50-miliari-16ad5f14-db82-11e6-8da6-59efe3faefec.shtml?refresh\\_ce-c](http://www.corriere.it/cronache/17_gennaio_16/luxottica-ecco-nozze-essilor-colossale-operazione-50-miliari-16ad5f14-db82-11e6-8da6-59efe3faefec.shtml?refresh_ce-c)
- <http://www.diritto24.ilsole24ore.com/art/avvocatoAffari/mercatiImpresa/2014-05-27/contratti-joint-venture-085755.php>
- <http://www.fondazioneedison.it/it/sala-stampa/rassegna-stampa/rassegna-stampa-2017>
- <http://www.galleriasafilo.com>
- <http://www.group.intesasanpaolo.com/script/Isir0/si09/contentData/view/EconomiaFinanzaDistretti.pdf?id=CNT-04-000000001F6D4>
- [http://www.impreses.intesasanpaolo.com/portal/Impn0/pdf/Gazz\\_23\\_06\\_05.pdf](http://www.impreses.intesasanpaolo.com/portal/Impn0/pdf/Gazz_23_06_05.pdf)
- <http://www.iusgate.com/it/focus-on/contratti-per-la-realizzazione-di-impianti-allestero-epc-epcc.html>
- [http://www.jstor.org/stable/1815843?seq=1#page\\_scan\\_tab\\_contents](http://www.jstor.org/stable/1815843?seq=1#page_scan_tab_contents)
- <http://www.lo.camcom.gov.it/files/estero/manuale-origine-preferenziale.pdf>
- <http://www.lombardiaspeciale.regione.lombardia.it/wps/wcm/connect/1a41ee1e-692c-4c94-86b5-c3b9bd581aa0/MANIFATTURA+DIFFUSA.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=1a41ee1e-692c-4c94-86b5-c3b9bd581aa0>
- [http://www.agendadigitale.regione.lombardia.it/shared/ccurl/848/217/SUP40\\_28-09-2015legge%2026.pdf](http://www.agendadigitale.regione.lombardia.it/shared/ccurl/848/217/SUP40_28-09-2015legge%2026.pdf)
- <http://www.luxottica.com/it/investitori/company-overview>
- <http://www.luxottica.com/it/oakley-diffonde-liniziativa-bicycleschangelives>

- [http://www.nanopress.it/economia/foto/marchi-made-in-italy-venduti\\_allestero\\_345\\_35.html](http://www.nanopress.it/economia/foto/marchi-made-in-italy-venduti_allestero_345_35.html)
- [http://www.newsmercati.com/I\\_contratti\\_di\\_joint\\_venture](http://www.newsmercati.com/I_contratti_di_joint_venture)
- <http://www.pmi.it/economia/mercati/approfondimenti/79526/delocalizzazione-addio-e-tempo-di-back-shoring.html>
- <http://www.pmi.it/economia/mercati/approfondimenti/79526/delocalizzazione-addio-e-tempo-di-back-shoring.html>
- [http://www.safilogroup.com/CMS/Pdf/Safilo\\_ita.pdf](http://www.safilogroup.com/CMS/Pdf/Safilo_ita.pdf)
- [http://www.safilogroup.com/CMS/Pdf/Seeone\\_it.pdf](http://www.safilogroup.com/CMS/Pdf/Seeone_it.pdf)
- <http://www.safilogroup.com/en/>
- <http://www.safilogroup.com/en/4-press-releases?cont=944>
- <http://www.safilox.com>
- <http://www.spinosimarketing.com/it/matrici-di-ansoff-prodotto-mercato-marketing-strategico.html>
- [http://www.sviluppoeconomico.gov.it/images/stories/commercio\\_internazionale/piano\\_straordinario\\_made\\_italy/piano\\_promozione\\_straordinaria.pdf](http://www.sviluppoeconomico.gov.it/images/stories/commercio_internazionale/piano_straordinario_made_italy/piano_promozione_straordinaria.pdf)
- [http://www.symbola.net/assets/files/Contributo%20Boselli\\_2009\\_1275047175.pdf](http://www.symbola.net/assets/files/Contributo%20Boselli_2009_1275047175.pdf)
- <http://www.trend-online.com/ansa/fta182320/>
- <http://www.trend-online.com/ansa/la-nuova-ricercaitalian-licensing-industry-survey-2017--269880/>
- [https://books.google.it/books?hl=it&lr=&id=iJJ9AwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=Product-country+of+origin+images:+Impact+and+Role+in+International+Marketing&ots=axhmHsKicV&sig=ahy5u1CTvTDD58W5hn2VjKA\\_YIU#v=onepage&q=Product-country%20of%20origin%20images%3A%20Impact%20and%20Role%20in%20International%20Marketing&f=false](https://books.google.it/books?hl=it&lr=&id=iJJ9AwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=Product-country+of+origin+images:+Impact+and+Role+in+International+Marketing&ots=axhmHsKicV&sig=ahy5u1CTvTDD58W5hn2VjKA_YIU#v=onepage&q=Product-country%20of%20origin%20images%3A%20Impact%20and%20Role%20in%20International%20Marketing&f=false)
- [https://www.fondazionefieramilano.it/static/upload/imp/imp\\_distretti6.pdf](https://www.fondazionefieramilano.it/static/upload/imp/imp_distretti6.pdf)
- <https://www.istat.it/it/archivio/150320>
- [https://www.jstor.org/stable/3149486?seq=1#page\\_scan\\_tab\\_contents](https://www.jstor.org/stable/3149486?seq=1#page_scan_tab_contents)
- [https://www.mediobanca.com/static/upload/cs\\_/cs\\_moda\\_rs230216.pdf](https://www.mediobanca.com/static/upload/cs_/cs_moda_rs230216.pdf)
- [https://www.researchgate.net/publication/270875519\\_Prospettive\\_e\\_criticita\\_nella\\_rilocalizzazione\\_delle\\_produzioni\\_manifatturiere\\_Il\\_back-shoring\\_delle\\_impresе\\_tessili\\_pugliesi](https://www.researchgate.net/publication/270875519_Prospettive_e_criticita_nella_rilocalizzazione_delle_produzioni_manifatturiere_Il_back-shoring_delle_impresе_tessili_pugliesi)
- [https://www.researchgate.net/publication/5222264\\_Country-of-Origin\\_Effects\\_on\\_Product\\_Evaluations](https://www.researchgate.net/publication/5222264_Country-of-Origin_Effects_on_Product_Evaluations)
- [https://www.researchgate.net/publication/5222264\\_Country-of-Origin\\_Effects\\_on\\_Product\\_Evaluations](https://www.researchgate.net/publication/5222264_Country-of-Origin_Effects_on_Product_Evaluations)
- <https://www.unive.it/pag/20647/>
- <https://www.youtube.com/watch?v=bod86uCIqYI->
- [www.fondazionefieramilano.it](http://www.fondazionefieramilano.it)
- [WWW.MIDO.COM](http://WWW.MIDO.COM)
- [http://www.ilgazzettino.it/pay/nazionale\\_pay/safilo\\_kering\\_accordo\\_operativo-801783.html](http://www.ilgazzettino.it/pay/nazionale_pay/safilo_kering_accordo_operativo-801783.html)
- <https://www.pressreader.com/italy/il-sole-24-ore/20170224/282175060888859>

- <https://www.pressreader.com/italy/corriere-del-veneto-vicenza-e-bassano/20170202/281818578561357>
- <http://www.asarva.org/2015/09/manifattura-4-0-approvata-la-legge-che-fa-decollare-le-imprese/>
- [http://www.safilogroup.com/it/PR\\_2011-11-18\\_safilo-group-sottoscrive-il-contratto-di-finanziamento-e-l-accordo-di-investimento-con-multibrands-italy-b-v-finalizz\\_](http://www.safilogroup.com/it/PR_2011-11-18_safilo-group-sottoscrive-il-contratto-di-finanziamento-e-l-accordo-di-investimento-con-multibrands-italy-b-v-finalizz_)
- <http://www.spencertom.com/2013/10/09/ansoff-matrix/#.WOECbFJaau5>
- <https://www.istat.it/it/files/2014/12/Sviluppo-locale-e-specializzazioni-produttive-2006.pdf>
- [http://www.auto.it/news/news/inchieste/2016/08/11-404423/mercato\\_auto\\_la\\_cina\\_vale\\_quasi\\_il\\_doppio\\_della\\_ue/?cookieAccept](http://www.auto.it/news/news/inchieste/2016/08/11-404423/mercato_auto_la_cina_vale_quasi_il_doppio_della_ue/?cookieAccept)
- [http://www.safilogroup.com/it/PR\\_2016-10-03\\_safilo-valorizza-lo-stabilimento-di-longarone](http://www.safilogroup.com/it/PR_2016-10-03_safilo-valorizza-lo-stabilimento-di-longarone)
- <http://corrierealpi.gelocal.it/belluno/cronaca/2017/02/20/news/occhialeria-crescita-lenta-buono-il-mercato-interno-1.14913674>
- <http://www.t-mag.it/2017/02/24/mido-2017-cosi-il-settore-dellocchialeria/>
- [http://www.safilogroup.com/it/PR\\_2017-02-25\\_safilo-lancia-galleriasafilo-com-il-nuovissimo-museo-digitale-dedicato-agli-occhiali](http://www.safilogroup.com/it/PR_2017-02-25_safilo-lancia-galleriasafilo-com-il-nuovissimo-museo-digitale-dedicato-agli-occhiali)
- <http://www.ilsole24ore.com/art/impresa-e-territori/2017-05-09/dagli-usa-spinta-made-italy-bello-e-ben-fatto-124349.shtml?uuid=AEskv3IB>
- <http://www.ilsole24ore.com/art/moda/2017-06-28/occhiali-de-rigo-ricavi-4136-milioni-26percento-2016--165559.shtml?uuid=AEWFsmnB>
- <http://corriereinnovazione.corriere.it/2017/07/11/occhiale-made-italy-che-ti-svegliasse-ti-addormenti-guida-3b30bb7c-6635-11e7-90b9-e477d50deff8.shtml>
- <http://mattinopadova.gelocal.it/padova/cronaca/2017/09/15/news/safilo-collezione-ecologica-per-i-bambini-1.15857999>