



**UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI PADOVA**  
**DIPARTIMENTO DI SCIENZE ECONOMICHE ED AZIENDALI**  
**"M.FANNO"**

**CORSO DI LAUREA IN ECONOMIA**

**PROVA FINALE**

**"Strategie di marketing nelle piccole e medie imprese italiane: il caso Valcucine"**

**RELATORE:**

**CH.MO PROF. DIEGO CAMPAGNOLO**

**LAUREANDA: CHIARA ZANETTI**

**MATRICOLA N. 1114834**

**ANNO ACCADEMICO 2017 – 2018**



# INDICE

<b>INTRODUZIONE</b> .....	<b>3</b>
<b>CAPITOLO 1: Un quadro generale delle PMI italiane e il Made in Italy</b> .....	<b>6</b>
<b>1.1 Le PMI italiane</b> .....	<b>6</b>
1.1.1 Lineamenti teorici, cenni storici e giuridici .....	6
1.1.2 Il ruolo delle PMI nei distretti industriali .....	8
1.1.3 Punti di forza e debolezza delle PMI in Italia .....	10
<b>1.2 Il Made in Italy: patrimonio economico e culturale</b> .....	<b>12</b>
1.2.1 Definizione e caratteristiche del Made in Italy .....	12
1.2.2 Virtù e vizi del Made in Italy .....	13
1.2.3 Perdita di competitività nel territorio nazionale .....	14
1.2.4 Export: scelta o necessità? .....	15
<b>CONCLUSIONI</b> .....	<b>16</b>
<b>CAPITOLO 2: Strategie di marketing per la valorizzazione delle PMI italiane</b> .....	<b>17</b>
<b>2.1 Comunicazione e marketing nelle PMI italiane</b> .....	<b>17</b>
2.1.1 La pianificazione strategica nelle PMI italiane .....	17
2.1.2 Costruzione di una solida corporate identity, corporate image e corporate reputation .....	20
2.1.3 Il mix promozionale vincente per le PMI italiane .....	22
<b>2.2 Il marketing internazionale del Made in Italy</b> .....	<b>26</b>
2.2.1 Internazionalizzazione come opportunità strategica .....	26
2.2.2 Forme di marketing internazionale adottate dalle PMI .....	27
2.2.3 Innovazione: è l'unica via per la crescita? Il pensiero di Kotler .....	31
<b>CONCLUSIONI</b> .....	<b>32</b>
<b>CAPITOLO 3: Il caso VALCUCINE</b> .....	<b>33</b>
<b>3.1 Valcucine</b> .....	<b>33</b>
3.1.1 Strategie di comunicazione e marketing di Valcucine .....	34
3.1.2 Collaborative innovation in Valcucine .....	35
3.1.3 La visione strategica della Corporate Social Responsibility .....	36
3.1.4 Valcucine nel Distretto del Mobile di Livenza e la crisi dei distretti friulani. ....	37
<b>CONCLUSIONI</b> .....	<b>41</b>
<b>BIBLIOGRAFIA</b> .....	<b>42</b>
<b>SITOGRAFIA</b> .....	<b>43</b>

# INTRODUZIONE

Lo scenario economico italiano è caratterizzato da un vasto mosaico di piccole e medie imprese che, distribuite in tutto il territorio, rappresentano la colonna portante del Paese. Negli ultimi decenni, la sempre più crescente apertura agli scambi ha portato con sé numerose opportunità per le imprese italiane, ma anche notevoli ostacoli allo sviluppo e alla crescita economica. Il mercato domestico ha affrontato un periodo di crisi durante il quale le PMI hanno avuto modo di rivedere le proprie strategie, studiando soluzioni che permettano la sopravvivenza e la crescita in un contesto sempre più internazionale e complesso.

La globalizzazione ha portato ad un forte aumento della concorrenza tra le imprese stesse e tra Paesi diversi, con risultati non sempre positivi per l'economia Italiana. Una delle cause principali dello stagnamento del mercato domestico è stato, infatti, l'aumento della concorrenza tra imprese italiane ed economie emergenti come Cina, India e Corea che, attraverso l'affermazione di una forte leadership di costo, hanno "oscurato" il sistema produttivo locale.

Il processo di internazionalizzazione ha mutato profondamente il modo di fare business delle imprese italiane che, disponendo di risorse economiche limitate, devono adottare strategie vincenti per acquisire maggiore visibilità nel mercato, sia nazionale che internazionale, minimizzare il rischio d'impresa e ottenere livelli adeguati profitto per garantire la sopravvivenza e la crescita dell'attività.

Se, da un lato, vendere al prezzo più basso può aumentare le vendite e far registrare profitti più elevati, dall'altro, vendere prodotti di qualità ad un prezzo più elevato può generare profitti altrettanto consistenti, con la restituzione di un vantaggio competitivo legato alla differenziazione dei propri prodotti. La differenziazione è una delle caratteristiche principali che contraddistingue i prodotti Made in Italy dai prodotti concorrenti, accompagnata dall'attenzione per il dettaglio, dalla creatività e dalla qualità, intesa nel suo senso più ampio.

Il presente elaborato mira all'analisi del contesto economico italiano, in particolare per quanto riguarda le PMI e la valorizzazione del Made in Italy, in un contesto dove la spinta all'internazionalizzazione è data, non più da una scelta personale dell'impresa, ma dalla necessità di sopravvivere ad un mercato sempre più globale.

Nel primo capitolo si è cercato di dare un quadro generale, quanto più completo, del contesto competitivo italiano. In una prima parte viene spiegato il concetto economico e giuridico di PMI e l'inquadramento temporale dell'evoluzione del rapporto tra impresa e ambiente competitivo, dal quale è emerso un notevole ritardo da parte delle imprese italiane per quanto concerne l'adozione di nuove tecnologie. Particolare enfasi è stata data all'analisi dei punti di

forza e di debolezza che presentano le PMI, nell'ottica di riuscire, nei paragrafi successivi, a descrivere le soluzioni strategiche più adatte alle imprese italiane. È stato inoltre approfondito il concetto di distretto industriale, aspetto molto particolare che caratterizza l'economia italiana rispetto ad altre economie, e i relativi vantaggi di essere parte di network di imprese dello stesso settore. Nella seconda parte del primo capitolo viene analizzato il concetto di Made in Italy, ponendo l'accento sull'importanza che riveste per l'economia italiana, soprattutto come elemento di differenziazione dalle altre economie e cercando di spiegare come l'apertura agli scambi, sempre più accentuata, abbia portato ad una perdita di competitività nel territorio nazionale e di come il valore del Made in Italy venga particolarmente apprezzato dai consumatori di altri Paesi. In un'ultima parte del primo capitolo vengono analizzate le principali forme di esportazione e spiegati alcuni dati sull'export delle PMI italiane.

Nel secondo capitolo viene spiegata l'importanza che rivestono la comunicazione e la pianificazione strategica nelle PMI per definire un vantaggio competitivo nel mercato sostenibile nel medio-lungo periodo, sia esso di prezzo o di differenziazione. La cura dell'immagine e della reputazione aziendale, attraverso la comunicazione, insieme ad altri fattori esogeni, restituiscono feedback che contribuiscono alla creazione dell'identità vera e propria dell'impresa. In un secondo momento sono stati descritti gli elementi che dovrebbero essere tenuti in considerazione per creare un mix promozionale adeguato alle dimensioni e al tipo di impresa e la descrizione di alcuni strumenti utili per implementare la strategia. Sono state analizzate anche le principali forme di marketing internazionale adottate dalle PMI e l'importanza dell'innovazione per la crescita economica delle imprese.

Nel terzo capitolo viene analizzato il caso Valcucine, media impresa italiana di Pordenone specializzata nella produzione di cucine di alta gamma, appartenente al Distretto del Mobile di Livorno. L'azienda, attraverso l'implementazione di strategie vincenti, è stata in grado di sopravvivere alla crisi che, negli ultimi anni, ha colpito il settore del mobile. Sono state analizzate le principali strategie di comunicazione dell'azienda, che è stata capace di sfruttare le nuove tecnologie per farsi spazio in un settore così tradizionale come quello delle cucine e del mobile in generale. "Innovazione" e "personalizzazione" sono i concetti chiave su cui si basa la strategia di Valcucine, accompagnati dall'elevata qualità dei propri prodotti e dal rispetto per l'ambiente. Nell'ultima parte dell'elaborato viene affrontato l'argomento della crisi che ha colpito i distretti friulani, tra i quali il Distretto del Mobile di Livorno e le soluzioni proposte dalla Commissione Europea per aiutare le PMI ad investire in programmi che spingano all'innovazione e alla crescita economica.

Alla luce dell'analisi svolta nell'elaborato è possibile trarre alcune considerazioni finali. Innanzitutto, la dimensione di un'impresa è un elemento significativo per la crescita economica ma non si può considerare l'unico fattore che è in grado di determinarne il successo economico. Attraverso strategie ben pianificate, anche le imprese di dimensioni più ridotte possono ottenere livelli soddisfacenti di visibilità e conquistare quote di mercato più elevate. La crisi che ha investito la Penisola negli ultimi decenni non ha avuto un impatto totalmente negativo. Se da un lato la crisi ha portato notevoli difficoltà, soprattutto per le PMI, dall'altro ha donato l'opportunità di ridefinire i propri modelli organizzativi e di aprire le porte all'innovazione e al commercio internazionale. Innovazione e internazionalizzazione sono quindi sfide importanti per le PMI e richiedono la pianificazione di un percorso impegnativo in termini di risorse e indubbiamente difficile, soprattutto in un contesto come quello italiano, dove vi è un profondo radicamento al mercato interno e alla tradizione. Le imprese italiane dispongono di un "patrimonio genetico" unico rispetto ad altri Paesi, rappresentato dai distretti e dal Made in Italy. Questa unicità, tutta italiana, rende le imprese più competitive rispetto alla concorrenza e facilita, da un lato, l'adattamento ai nuovi contesti competitivi, nazionali ed internazionali. Da questo punto di vista, l'analisi del caso Valcucine rispecchia il significato di ciò che questo elaborato si propone di spiegare: anche imprese di dimensioni non particolarmente elevate, attraverso il giusto mix di offerta e la giusta pianificazione strategica, possono ambire alla crescita, sia dimensionale, sia reddituale e ad acquisire maggior resilienza e predisposizione al cambiamento, nuovi paradigmi del successo.

## **CAPITOLO 1: Un quadro generale delle PMI italiane e il Made in Italy**

### **1.1 Le PMI italiane**

L'attuale contesto competitivo italiano è caratterizzato, per la sua quasi totalità, da piccole e medie imprese. Le PMI costituiscono oltre il 90% di tutte le imprese presenti nel territorio e rappresentano l'asse portante del sistema produttivo italiano. In particolare, le micro imprese (con meno di 10 addetti) e le piccole imprese (con meno di 50 addetti) giocano un ruolo fondamentale per l'economia italiana, rappresentando il 78,7% degli addetti delle imprese, superiore alla media europea del 69,4% (Confartigianato, 2018).

Una particolarità dell'ambiente economico italiano è l'aggregazione di gran parte delle PMI nei distretti industriali, entità territoriali nelle quali le imprese interagiscono, scambiano informazioni e conoscenze, traendo vantaggi reciproci dalla formazione di reti di imprese. Nonostante le PMI siano realtà caratterizzate da un elevato grado di flessibilità e possano sfruttare i diversi vantaggi dall'appartenenza ad un distretto, presentano difficoltà dovute in gran parte alle dimensioni e alle risorse economiche limitate, che costituiscono un ostacolo all'innovazione e all'adozione di nuove tecnologie necessarie per la crescita economica.

#### **1.1.1 Lineamenti teorici, cenni storici e giuridici**

Per piccole e medie imprese (PMI) si intendono aziende che le cui dimensioni, finanziarie ed occupazionali, rientrano in specifici range imposti dalla legge. Nel periodo antecedente il primo gennaio del 2005, e cioè all'entrata in vigore della nuova definizione di PMI, ognuno degli Stati Membri dell'Unione Europea possedeva una definizione propria di PMI. Il principale problema era il fatto che all'interno di un mercato unico ci fossero un numero elevato di definizioni diverse di impresa, che comportavano distorsioni in tema di concorrenza, coerenza ed efficacia. Nella Raccomandazione della Commissione 2003/361/CE, del 6 maggio 2003 vengono messi in luce i principali problemi causati dall'esistenza di diverse definizioni di PMI, soprattutto per la complessità in tema di fondi strutturali e di ricerca, provvedimenti nazionali e comunitari di sostegno alle PMI. Per ovviare a queste problematiche, la Commissione Europea ha adottato negli anni diverse raccomandazioni, tra cui la Raccomandazione della Commissione 96/280/CE, del 3 aprile 1996, il cui obiettivo era quello di dare una definizione preliminare di PMI. Con la Raccomandazione della Commissione 2003/361/CE, del 6 maggio 2003, entrata in vigore il primo gennaio 2005, la Commissione Europea ha varato una nuova definizione di PMI, adottata da tutti gli Stati Membri (Horizon2020 news, 2014). Nell'allegato corrispondente

alla suddetta raccomandazione, sono presenti i limiti occupazionali e finanziari che definiscono le categorie di imprese:

<b>Tipo di impresa</b>	<b>Occupati</b>		<b>Fatturato annuo (in milioni di €)</b>	<b>Totale di bilancio annuo (in milioni di €)</b>
<b>Media impresa</b>	< 250	e	≤ 50	≤ 43
<b>Piccola impresa</b>	< 50	e	≤ 10	≤ 10
<b>Micro impresa</b>	< 10	e	≤ 2	≤ 2

Tabella 1 – Classificazione delle PMI (Elaborazione personale da: Raccomandazione della Commissione Europea 2003/361/CE).

Per meglio comprendere il rapporto tra impresa e ambiente competitivo, lo sviluppo economico rispetto a differenti paradigmi tecnologici e il perché l'economia italiana sia così singolare, è necessario avere un quadro storico generale dell'evoluzione del sistema produttivo italiano.

Nella ricerca "Italian Firms in History: Size, Technology and Entrepreneurship", elaborata dagli studiosi Amatori, Bugamelli e Colli, viene evidenziato il ruolo cruciale che la tecnologia e la globalizzazione hanno giocato (e tuttora giocano) nella definizione dell'attività impresa e, parlando di imprese italiane, anche di fattori esogeni, quali: la natura dell'ambiente competitivo, i vantaggi comparati, il livello e la natura della domanda di mercato e la produttività, sia essa aggregata, settoriale e dell'impresa stessa. Nel loro studio, Amatori, Bugamelli e Colli, prendono in considerazione tre periodi considerati estremamente incisivi nella definizione del sistema produttivo italiano, sinteticamente riportati nella seguente tabella.

<b>Epoca</b>	<b>Modello</b>	<b>Tecnologia</b>
<b>I Rivoluzione Industriale (1700-)</b>	Produzione pre-industriale	Energia prodotta dal vapore
<b>II Rivoluzione Industriale (1850-)</b>	Tecniche di produzione di massa	Elettricità diffusa, prodotti chimici, petrolio
<b>III Rivoluzione Industriale (1950-)</b>	Produzione di massa	Elettronica e informatica, ICT, biotecnologie

Tabella 2 – Modelli e tecnologie adottati a seguito delle Rivoluzioni Industriali (Elaborazione personale da Amatori et al., 2011).

In particolare, gli studiosi hanno voluto evidenziare che gli sviluppi produttivi sono diventati negativi nell'ultima Rivoluzione Industriale. Per quanto riguarda il contesto Italiano, è stato segnalato un ritardo nell'adozione delle nuove tecnologie e si registra ancora una notevole distanza dalla frontiera tecnologica. Al contempo, le imprese italiane hanno subito forti pressioni concorrenziali da beni e servizi a basso costo prodotti in Paesi emergenti e in via di sviluppo. Uno dei fattori che, se isolato, può aiutare la comprensione della struttura delle imprese in Italia è la dimensione stessa dell'impresa. Infatti, essa, è positivamente correlata con l'innovazione, lo sviluppo e l'adozione di nuove tecnologie e l'attitudine ad affrontare al meglio le sfide in ambito competitivo. Le grandi imprese, infatti, detengono maggiori tassi di crescita e livelli di produttività più alti rispetto alle piccole e medie imprese (Amatori et al., 2011).

### **1.1.2 Il ruolo delle PMI nei distretti industriali**

Un aspetto molto particolare ed affascinante del territorio economico italiano è rappresentato dai distretti industriali. Una prima definizione di distretto industriale è stata data da Alfred Marshall nella seconda metà del XIX. Riferendosi alle aree inglesi dove, all'epoca, venivano esercitate numerose attività nel settore tessile e, più precisamente, a Lancashire e Sheffield, egli definisce il distretto industriale come “un'entità socioeconomica costituita da un insieme di imprese, facenti generalmente parte di uno stesso settore produttivo, localizzato in un'area circoscritta, tra le quali vi è collaborazione ma anche concorrenza” (Natili, 2005).

Una definizione più recente viene data dall'Istat, che definisce i distretti industriali come “entità socio-territoriali in cui una comunità di persone e una popolazione di imprese industriali si integrano reciprocamente” (Istat, 2005).

Protagoniste dei distretti industriali italiani sono le piccole e medie imprese che, grazie a particolari fattori ambientali e sociali, hanno dato vita ad aree fortemente caratterizzate da specializzazione produttiva e diffusione del know-how. In Italia sono presenti circa duecento distretti industriali, concentrati maggiormente nel Nord-Est, Nord-Ovest e Centro Nord e meno concentrati nel Mezzogiorno. Oltre ad una suddivisione geografica, i distretti possono essere catalogati in quattro macro-categorie in base al settore: agroalimentare, arredo casa, abbigliamento - accessori moda e automazione meccanica. L'appartenenza ad un distretto industriale comporta una serie di vantaggi, divisibili principalmente in vantaggi first-nature e vantaggi second-nature. I primi sono caratterizzati da fattori oggettivi propri del territorio distrettuale: clima, posizione geografica, presenza di particolari risorse naturali, sbocchi sul mare. Il secondo tipo di vantaggi è legato alle conseguenze derivanti dai vantaggi first-nature e

alla tecnologia di produzione. Ne sono un esempio le economie di scala e i costi legati al trasporto (Di Somma, 2007).

I distretti industriali sono realtà sfidanti e in continua crescita, che presentano però anche alcuni “vizi”. Una cultura socio-economica così ancorata alle origini rende le imprese molto sensibili e, per certi aspetti limitate, di fronte a cambiamenti dell’ambiente economico. La genesi dei distretti industriali è caratterizzata da un forte effetto di path dependency: l’influenza degli eventi passati si ripercuote significativamente in tempi successivi. Il distretto risulta quindi un modello per lo più inefficace di fronte a cambiamenti improvvisi nel mercato (Di Somma, 2007).

La Direzione Studi e Ricerche di Intesa Sanpaolo ha condotto una ricerca su un campione di 18.000 aziende, appartenenti a 153 distretti industriali per evidenziare come i distretti industriali si sono evoluti negli ultimi dieci anni e per elaborare previsioni di sviluppo per il biennio 2018-19 (Intesa Sanpaolo, 2018).

5

## Distretti industriali: crescita superiore alla media ...

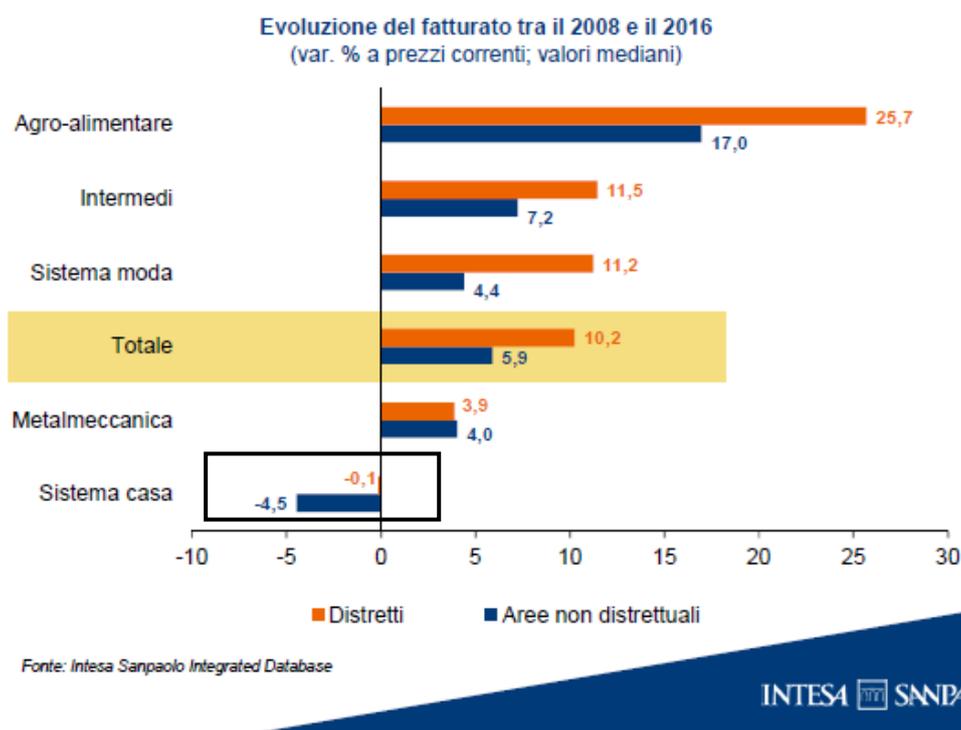


Figura 1 – Evoluzione del fatturato delle PMI tra il 2008 e il 2016 (Intesa Sanpaolo, 2018).

È possibile notare come il livello di crescita del fatturato sia maggiore nei distretti e minore nelle aree non distrettuali. Un altro punto da sottolineare è la notevole differenza per quanto riguarda l’evoluzione del fatturato tra il sistema casa e gli altri settori, dovuto alla crisi nel settore del mobile e dell’arredo. Tuttavia, la variazione percentuale, seppur negativa, delle

aziende che operano nel sistema casa a livello distrettuale è nettamente inferiore al calo percentuale subito dalle imprese operanti in aree non distrettuali. Dalla ricerca di Intesa Sanpaolo è emersa la conferma di quanto riportato precedentemente: i distretti sono fonte di numerose esternalità positive, tra le quali le economie di rete e lo scambio di conoscenze tra imprese dello stesso settore, facilitate dalla prossimità geografica. Quest'ultima può essere uno strumento per diventare concretamente imprese "4.0", attraverso processi di imitazione delle imprese circostanti e delle soluzioni innovative presenti nel mercato, poiché il concetto "4.0" non si esaurisce nel mero acquisto di tecnologia, ma costituisce un vero e proprio modo di operare dell'azienda (Intesa Sanpaolo, 2018).

### **1.1.3 Punti di forza e debolezza delle PMI in Italia**

Il mondo delle piccole e medie imprese italiano è di certo il focus degli studi di moltissimi economisti, dal momento che il tessuto imprenditoriale italiano è formato da PMI per una percentuale del 99,9% (Pallme, 2010).

Sorge spontanea la domanda del perché il contesto italiano detiene percentuali così elevate di piccole e medie imprese. Sicuramente, la storia e la dimensione socio-culturale che caratterizzano la Penisola hanno influenzato il proliferare di imprese dalle limitate dimensioni economiche ed occupazionali. Questo quadro economico rappresenta una "rarità" strutturale che, se sfruttata al meglio, può impattare notevolmente sulla crescita economica e sull'innovazione. L'esistenza dei distretti ne è la testimonianza principale: tante piccole imprese che, unite ambiti di specializzazione e da reti di collaborazione, rappresentano il motore della crescita dell'economia italiana. Le PMI sono caratterizzate, inoltre, da una notevole flessibilità e dall'abilità di plasmare le proprie azioni alle mutazioni della domanda (Pallme, 2010).

L'Italia è localizzata in un'area geografica economicamente forte nel contesto europeo ma, nonostante questo, è uno dei Paesi con maggiori difficoltà e ostacoli quando si parla di innovazione. I problemi principali delle imprese italiane sono numerosi e sono un vero e proprio limite allo sviluppo economico. Un'indagine della CNA (Confederazione Nazionale dell'Artigianato e della PMI italiana) spiega i maggiori ostacoli all'innovazione che le PMI si trovano ad affrontare quotidianamente. La ridotta dimensione economica aziendale delle piccole e medie imprese è una delle maggiori difficoltà che l'imprenditore italiano si trova a dover affrontare. Correlate alle ridotte risorse economiche, sono la difficoltà di accesso al credito e agli investimenti, la difficoltà nell'affrontare l'iper-tassazione sulle aziende e sul proprio utile e l'alto costo del lavoro (Aterini, 2016).

La complessità nel reperire risorse finanziarie per far fronte all'attività di impresa e agli investimenti in ricerca e sviluppo è molto alta e, a differenza delle grandi imprese e delle multinazionali, detengono un basso potere contrattuale nella richiesta di finanziamenti, dovuto anche al fatto di non poter fornire garanzie idonee, ma soprattutto accettabili, alle banche e agli istituti di credito.

Un altro problema che affligge moltissime PMI è il recupero crediti. Un'indagine su scala nazionale commissionata da DAS Italia (organizzazione internazionale che si occupa di tutela legale) evidenzia che circa il 70% di PMI e liberi professionisti italiani devono far fronte al problema di fatture insolute e disdette di contratti commerciali e ciò comporta ingenti perdite, sia in termini di fatturato, sia in termini di spese legali per risolvere tali controversie. DAS Italia sottolinea che la diffusione di polizze di tutela legale è ancora molto scarsa in Italia, nonostante siano considerate molto più efficaci e veloci dei metodi tradizionali di riscossione del credito (S.n., 2016.).

Oltre ad ostacoli di natura finanziaria, vi sono numerosi aspetti socio-culturali che frenano l'innovazione e la crescita economica. Secondo lo studioso Oscar Pallme l'imprenditore ha la tendenza, con il tempo, a diventare un "conservatore". Egli afferma: "Per quanto sembri inverosimile, la capacità creativa può diminuire con l'accumularsi dell'esperienza e della conoscenza in un settore specifico". Questo può portare molti imprenditori a valutare erroneamente le azioni da porre in essere per la propria attività. Altre peculiarità che Pallme prende in considerazione sono il focus eccessivo sul prodotto e non tanto sul cliente (miopia di marketing) e la concorrenza sleale tra imprese che limita la crescita economica (Pallme, 2010). Un altro problema che affligge le PMI italiane è rappresentato dai costi della logistica. Secondo uno studio dell'AILOG (Associazione Italiana Logistica e Supply Chain Management) i costi della logistica, comprendenti i costi di trasporto e i costi di magazzino, incidono, in media, dal 5% al 13% sul fatturato. La soluzione più diffusa a questo problema è l'outsourcing, ossia l'esternalizzazione di alcune fasi del processo produttivo o di alcuni servizi. Questa soluzione può risultare economica e conveniente anche in termini di snellimento della struttura aziendale ma, affidare una fase del processo (in questo caso la logistica) ad altre imprese ha come implicazione un ridotto controllo diretto sulla propria attività. Risolvere il problema degli eccessivi costi di logistica aziendale attraverso la creazione di reti e consorzi di imprese potrebbe rivelarsi la soluzione migliore, poiché, attraverso la condivisione di mezzi e risorse, gruppi di imprese con i medesimi bisogni e obiettivi riuscirebbero a ridurre in maniera consistente i costi e a crescere in termini di competitività e concorrenza (Martucci, 2014. In Pallme, 2010.).

## **1.2 Il Made in Italy: patrimonio economico e culturale**

Il Made in Italy è uno dei brand più conosciuti ed apprezzati al mondo. Dall'abbigliamento all'arredamento, dall'automazione meccanica all'agroalimentare, il Made in Italy è sinonimo di qualità "artigianale", e si concreta nella cura per i dettagli, nella trasmissione di saperi produttivi tra generazioni ed in uno stile e un design unico. Alla base del Made in Italy vi è uno stretto legame tra oggetto e cultura, che racchiude la ricchezza naturale, paesaggistica e produttiva dell'Italia (Anselmi, 2008).

Apprezzato dagli italiani e, in maggior misura, oltre i confini della Penisola, il Made in Italy risulta non essere facile da tutelare a causa di fenomeni, in seguito analizzati, quali la contraffazione e alcune leggi doganali che indeboliscono il valore del brand.

### **1.2.1 Definizione e caratteristiche del Made in Italy**

Il termine "Made in Italy" è diventato, negli ultimi tempi, un'espressione capace di conferire al prodotto un'aura di qualità, prestigio e creatività. È proprio nell'area esperienziale dell'economia che si concentrano la maggior parte di attività di marketing quando si parla di Made in Italy. Secondo gli economisti americani Pine e Gilmore, la differenza di prezzo è giustificata dalla qualità dell'esperienza che vive il consumatore, poiché il concetto del "fatto in Italia" non è solo il risultato di un processo produttivo ma anche il frutto di un insieme di saperi e competenze uniche del territorio italiano (Pine, Gilmore. in: Carmagnola, 2016).

Nella ricerca "L'Immaginario del Made in Italy", a cura del Professor Fulvio Carmagnola, viene evidenziato lo stretto legame esistente tra oggetto e cultura nel concetto di Made in Italy, visto come un vero e proprio Brand dotato della capacità di evocare, nella mente dei consumatori, valori e simboli di una cultura unica come quella italiana. Un altro aspetto che viene sottolineato nella ricerca è quello dell'Immaginario del Made in Italy (IMI). Nel descriverlo, Carmagnola utilizza parole quali "non reale" e "simbolico", poiché il significato del "fatto in Italia" non implica che i prodotti siano "realmente" fatti in loco (o, almeno, non del tutto) (Carmagnola, 2016).

Dal regolamento CE 450/2008 si evince che un prodotto può essere portatore del marchio di origine "Made in Italy" se viene ottenuto interamente in Italia (origine non preferenziale) o, se alla produzione contribuiscono più paesi, nel caso in cui l'ultima trasformazione sostanziale sia stata effettuata nel territorio italiano (origine preferenziale). Ciò significa, per esempio, che nel caso il prodotto subisca cambiamenti di imballaggio, venga assemblato o semplicemente etichettato in Italia, l'apposizione dell'origine "Made in Italy" è consentita, nonostante le lavorazioni precedenti siano state svolte in altri paesi (Aguaro, 2008).

### **1.2.2 Virtù e vizi del Made in Italy**

Da un'indagine svolta da Eurisko (istituto di ricerche di mercato), svolta su un campione di 130 imprese considerate eccellenze italiane, è risultato che i Paesi esteri esaltano le qualità e le virtù dei prodotti fatti in Italia, più di quanto lo facciano gli italiani stessi (Anselmi, 2008).

Ciò che ne è risultato è l'evidenza di alcuni tratti distintivi della qualità dei prodotti Made in Italy rispetto ai prodotti di qualsiasi altro Paese al mondo. Dalla ricerca è emerso che l'estetica è considerato uno dei tratti fondamentali che contraddistinguono i prodotti italiani e che il buon gusto, l'eleganza e lo stile sono elementi intrinseci della qualità italiana. L'artigianalità e la cura per il dettaglio sono equiparabili al biglietto da visita delle aziende di successo della Penisola, caratteristiche seguite da livelli elevati di creatività e immaginazione. La ricchezza culturale, naturale e produttiva dell'Italia è forse il tratto distintivo più importante, poiché è da esso che gli stranieri percepiscono una qualità elevata della vita che pochissimi altri Paesi possiedono (Anselmi, 2008).

Nonostante il Made in Italy sia considerato come un vero e proprio brand che rende la cultura italiana unica e inimitabile, risulta essere difficile da tutelare e molto spesso difficile da valorizzare. Uno dei fenomeni sempre più diffusi e dannosi per il tessuto imprenditoriale italiano è la contraffazione. Per contraffazione si intende non solo il commercio di prodotti quasi identici a quelli originali, offerti ad un prezzo nettamente inferiore, ma rappresenta un danno sia economico, sia all'immagine dei brand originali e, molte volte un danno alla salute, alla sicurezza e alla soddisfazione del consumatore finale.

Secondo alcune ricerche della Camera di Commercio di Milano, le imprese italiane sono quelle che, in Europa, hanno protetto di meno il loro patrimonio tecnologico ed innovativo. Si evidenziano dati impressionanti di ciò che risulta da una scarsa tutela della propria produzione: nell'ultima decade la quantità di merce contraffatta è aumentata del 1.600 per cento (Camera di Commercio di Milano, 2008).

L'Istituto Interregionale di ricerca sul Crimine e la Giustizia delle Nazioni Unite (UNICRI) ha individuato alcune delle cause del fenomeno della contraffazione del Made in Italy. Fattori quali il basso allarme sociale verso la commercializzazione di prodotti falsi, gli altalenanti livelli di efficienza dei controlli doganali, il volume sempre più alto delle transazioni commerciali, rendono sempre più difficile il controllo dei traffici commerciali e sempre più facile lo sviluppo di organizzazioni criminali (Lambiase et al., 2017).

Il fenomeno della contraffazione rende le PMI ancora più vulnerabili. Infatti, le risorse economiche nelle PMI sono già limitate dalla natura dell'impresa e per queste limitazioni hanno

la tendenza ad investire cifre irrisorie in programmi di ricerca e sviluppo e l'affermarsi del commercio di prodotti "falsi Made in Italy" rappresenta un ulteriore disincentivo all'innovazione, causando una notevole perdita della competitività, in particolare a livello nazionale.

### **1.2.3 Perdita di competitività nel territorio nazionale**

L'apertura dei mercati internazionali ha rappresentato notevoli opportunità di crescita per l'economia italiana. Negli ultimi anni, però, il Made in Italy ha subito una perdita di competitività, soprattutto interna al Paese.

Le imprese, in particolare le imprese manifatturiere, hanno dovuto far fronte a diverse sfide dovute all'apertura dei mercati e, in molti casi, ne sono uscite perdenti. Numerosi sono stati i casi di piccole e medie imprese che hanno cessato la propria attività o ne hanno venduto la proprietà (o quote di essa) ad imprese più grandi o, addirittura, ad imprese estere. Questo perché le sfide di un mercato sempre più orientato agli scambi internazionali ha messo in evidenza dei punti critici dell'economia italiana rispetto ad altri Paesi. Le dimensioni economiche delle imprese, la scarsa innovazione, la minore propensione a competere in un mercato internazionale, gli alti costi del lavoro e una tassazione di gran lunga più alta dei vicini esteri, sono tutte caratteristiche che non mettono le imprese italiane in condizione di competere con le pressioni esterne, causate dalla sempre più ampia apertura agli scambi e dalla globalizzazione. Quando le dimensioni del mercato su cui si compete crescono, i fattori decisivi per affrontare in maniera ottimale le sfide emergenti sono sicuramente legate al marketing, all'organizzazione aziendale, all'efficienza produttiva e alle economie di scala. Alessandro Giudice, nel suo libro "Il volo dei calabroni. Come le PMI italiane vincono la legge di gravità", paragona l'attività delle PMI al volo di un calabrone: il rapporto tra la superficie alare e il peso corporeo di questo insetto non sono adeguati a vincere la legge di gravità, eppure vola. La spiegazione a questo fenomeno è stata data da studi recenti che provano che, in realtà, è la frequenza del battito alare, risultata superiore a quella degli altri insetti, che permette ai calabroni di volare. Giudice usa questa similitudine per enfatizzare il ruolo che le PMI hanno per l'Italia, che lui stesso definisce come la "spina dorsale" dell'economia italiana. Parlando di imprese, il "battito alare" rappresenta la flessibilità e la creatività delle PMI, i distretti e i valori del Made in Italy che, nonostante le difficoltà e la perdita di competitività soprattutto nel territorio nazionale, donano all'impresa italiana un vantaggio in partenza rispetto alle imprese di altri Paesi europei ed extra europei.

#### **1.2.4 Export: scelta o necessità?**

In risposta alla contrazione della domanda interna verificatasi negli ultimi anni, molte imprese italiane hanno deciso di rivolgersi ai mercati esteri. Internazionalizzare l'attività d'impresa può restituire numerosi vantaggi, tra i quali l'espansione dell'attività in nuovi mercati ed un incremento del fatturato in seguito alla conquista di nuovi clienti.

Il processo di internazionalizzazione va studiato e pianificato al meglio per evitare di compromettere il buon funzionamento dell'attività d'impresa. Per cogliere le opportunità esterne e sfruttarle al meglio, l'imprenditore deve conoscere alcuni elementi del mercato obiettivo: ogni mercato è caratterizzato da un proprio livello di concorrenza e di competizione, da clienti con esigenze diverse e da una differente divisione del lavoro. È necessario tenere in considerazione, soprattutto per le PMI, che operare in mercati esteri comporta anche una rivisitazione di quelle che sono l'organizzazione interna e le strategie dell'impresa (Cedrola, Battaglia. 2011).

Operare nei mercati esteri non significa solamente esportare un prodotto o un servizio. Sono numerose le scelte strategiche di internazionalizzazione attuabili e, volendole sintetizzare in due macro-categorie, esse sono:

- Cooperazione/affidamento, attraverso la quale un'impresa crea partnership (licensing, joint venture) ed accordi non equity con imprese terze;
- Investimenti diretti (commerciali o produttivi): l'impresa possiede una partecipazione al capitale di un'impresa estera (Di Pinto, Gambino. 2015).

L'impresa, per attuare strategie di export vincenti, deve attraversare una complessa fase di analisi e programmazione, definire obiettivi sfidanti ma allo stesso tempo raggiungibili, analizzare i propri punti di forza e debolezza, la validità delle proprie risorse (umane, tecniche, finanziarie) e verificare le implicazioni che le strategie scelte possono avere sull'attuale attività (Di Pinto, Gambino. 2015).

Nel 2017, in Italia, le PMI hanno mosso circa il 51% delle merci che vengono importate dall'Unione Europea ed il 45% di quelle esportate entro i confini comunitari. Le medie imprese hanno giocato un ruolo fondamentale nei processi di esportazione, avendo registrato esportazioni dirette pari al 30,9% dell'export (Saporiti, 2017).

L'Osservatorio Economico del Ministero dello Sviluppo Economico ha elaborato una graduatoria utilizzando dati Istat delle regioni italiane esportatrici. Nel 2017, Lombardia, Veneto ed Emilia-Romagna occupano i primi tre posti nella classifica, pesando rispettivamente il 26,9%, il 13,7% e il 13,4% dell'export totale (Ministero Sviluppo Economico, 2017). Nonostante nella classifica generale sulle esportazioni delle regioni italiane il Veneto sia

secondo in classifica, le aziende venete detengono il primato delle esportazioni del settore agroalimentare, indirizzando le loro merci principalmente in Germania, in Francia e negli Stati Uniti, grandi importatori del Made in Italy nel suo complesso (Cappellini, 2018).

## **CONCLUSIONI**

Le piccole e medie imprese e il Made in Italy sono le colonne portanti del sistema economico italiano. L'affermarsi dei distretti industriali ha creato numerose opportunità, per le imprese appartenenti allo stesso settore, di sfruttare i vantaggi provenienti dalla condivisione di risorse e di conoscenze e di creare non solo rapporti economici tra loro ma anche rapporti basati sulla fiducia reciproca e su accordi taciti. I distretti, per la loro genesi, non sono però modelli efficaci quando si tratta di affrontare cambiamenti improvvisi nel mercato a causa della scarsa innovazione tecnologica e a forti effetti di path dependence.

Negli ultimi decenni, a causa della crisi e della sempre maggiore apertura agli scambi, le PMI hanno subito una grande perdita di competitività che ha portato alla necessità di rivedere il proprio modo di fare business. L'ostacolo maggiore, che limita le PMI nel reagire ai cambiamenti causati dalla globalizzazione, riguarda le dimensioni economiche delle imprese italiane rispetto ai concorrenti e quindi, la minore possibilità di investire in nuove tecnologie e in attività di ricerca e sviluppo, fondamentali per la crescita economica. Risulta quindi evidente la necessità adottare strategie mirate alla creazione di un solido vantaggio competitivo, sostenibile nel medio-lungo termine, sfruttando le opportunità che donano le nuove tecnologie e i nuovi mezzi di comunicazione.

## **CAPITOLO 2: Strategie di marketing per la valorizzazione delle PMI italiane**

### **2.1 Comunicazione e marketing nelle PMI italiane**

A causa delle ridotte dimensioni economiche, le PMI necessitano di un'accurata pianificazione strategica per investire al meglio le proprie risorse economiche. Attraverso l'uso di strumenti quali il business plan e modelli di analisi dell'ambiente competitivo circostante, le imprese sono in grado di definire in modo più chiaro e realistico i propri obiettivi e le azioni da implementare per raggiungerli. Per acquisire visibilità e detenere un vantaggio competitivo rispetto ai concorrenti, l'impresa deve curare al meglio le proprie scelte strategiche. Grazie al giusto mix di mezzi e strategie di comunicazione, l'impresa costruisce e rafforza la propria immagine e la propria reputazione, fondamentali per mantenere il proprio vantaggio competitivo nel lungo termine.

#### **2.1.1 La pianificazione strategica nelle PMI italiane**

“La pianificazione strategica è una disciplina che ha come oggetto l'organizzazione sistematica e gerarchica di risorse e mezzi di un soggetto (pubblico, privato o non profit) per il conseguimento ottimale delle sue finalità” (Cicerchia, 2000).

La pianificazione strategica fa parte di ogni organizzazione e riveste un ruolo fondamentale soprattutto nelle PMI, che, tenendo conto delle loro risorse finanziarie limitate, devono adottare strategie vincenti per minimizzare il rischio d'impresa e ottenere livelli adeguati profitto, nonché di ROI.

Il documento che sintetizza l'idea imprenditoriale, e nel quale è racchiusa la pianificazione strategica, prende il nome di business plan. Il business plan riveste diverse funzioni nel percorso di pianificazione e progettazione dell'attività imprenditoriale: attraverso un'analisi introspettiva dell'impresa vengono messe in chiaro idee e obiettivi, individuate le fonti di finanziamento a cui è possibile attingere, i rischi dell'implementazione di una determinata strategia e, infine, valutata la convenienza economica delle scelte strategiche proposte (D'Onofrio, 2013).

La base di un valido progetto di impresa parte da un'analisi introspettiva dell'impresa, nella quale viene cercata una certa coerenza tra quattro fattori essenziali: la persona (l'imprenditore), l'idea, il mercato e le risorse. L'individuazione di un certo grado di coerenza tra questi quattro fattori è il punto di partenza della pianificazione.

Nella fase di pianificazione vengono esplicitati gli obiettivi, i mezzi e le vie (nuovi prodotti e mercati) per la realizzazione dell'idea imprenditoriale. Spesso i termini "pianificazione" e "programmazione" vengono utilizzati come sinonimi anche se in realtà non lo sono. Il fattore che differenzia il primo termine dal secondo è l'orizzonte temporale: la pianificazione riguarda previsioni di medio-lungo termine, la programmazione, invece, previsioni di breve periodo (D'Onofrio, 2013).

Nel fissare gli obiettivi, l'imprenditore (o chi per esso) dovrebbe porre particolare attenzione all'impatto che potrebbe causare la definizione scorretta del "peso" dell'obiettivo. Un obiettivo dovrebbe essere sfidante: la sfida crea motivazione e la motivazione è la leva che spinge all'azione. Per generare soddisfazione, e quindi mantenere nel tempo un raggiungimento costante degli obiettivi prefissati, è necessario che l'obiettivo sia raggiungibile. Per raggiungibile si intende un obiettivo non troppo difficile né troppo semplice da raggiungere: in entrambi i casi vi è un impatto negativo sulla motivazione. La fase successiva alla pianificazione è il controllo. Attraverso tale fase è possibile verificare il grado di raggiungimento degli obiettivi, al quale segue la scelta dei mezzi (tecnologici e finanziari) da utilizzare per l'implementazione della strategia. Lo strumento principale attraverso il quale è possibile avere una visione programmatica più completa e, per certi versi, più concreta è il budget. Attraverso l'utilizzo di budget è possibile pianificare azioni nel breve periodo, potendo poi confrontare i risultati attesi con i risultati effettivi e, evidenziando gli scostamenti che intercorrono tra i periodi in esame, modificare e migliorare la strategia d'impresa (D'Onofrio, 2013).

Oltre ad un'analisi introspettiva dell'attività d'impresa, per pianificare correttamente la strategia da adottare è indispensabile analizzare l'ambiente esterno. Un metodo di analisi di uso comune in ambito economico è la cosiddetta analisi SWOT (acronimo di Strengths-Weaknesses-Opportunities-Threats). L'analisi SWOT si struttura in due fasi: la prima fase riguarda l'analisi interna che prende in esame i punti di forza (Strengths) e di debolezza (Weaknesses), la seconda fase, di analisi esterna, considera le opportunità (Opportunities) e le minacce (Threats) che potrebbero ostacolare l'implementazione della strategia. L'analisi SWOT permette ad un'impresa di prendere atto delle caratteristiche dell'organizzazione strategica interna e della struttura dell'ambiente competitivo, in modo da poter elaborare le strategie che più si adattano alla realtà della specifica impresa. Più precisamente, attraverso un'attenta analisi interna è possibile avere una visione d'insieme delle risorse (umane, tecnologiche e finanziarie) che l'azienda possiede, nonché delle conoscenze e delle competenze che la contraddistinguono da altre attività e che generano un vantaggio competitivo per l'impresa (D'Agnolo, 2014).

<b>ANALISI INTERNA</b>			
<b>ANALISI ESTERNA</b>		<b>Punti di forza (S)</b>	<b>Punti di debolezza (W)</b>
	<b>Opportunità (O)</b>	<i>Strategie S-O:</i> Cogliere le opportunità esterne facendo leva sui punti di forza interni	<i>Strategie W-O</i> Cogliere le opportunità esterne migliorando le debolezze interne
	<b>Minacce (T)</b>	<i>Strategie S-T</i> Individuare i punti di forza utili per far fronte alle minacce esterne	<i>Strategie W-T</i> Individuare quali punti di debolezza potrebbero trasformarsi in minacce

Tabella 3 – Analisi SWOT e strategie d’impresa (Elaborazione personale da D’Agnolo, 2014)

Secondo Porter, il vantaggio competitivo è il differenziale (in termini di performance) tra un’impresa rispetto alle altre imprese del settore. Più nello specifico, egli considera l’esistenza di un vantaggio competitivo quando nella mente del consumatore viene attribuito un valore superiore ad un bene dal costo relativamente basso (vantaggio in termini di prezzo) rispetto ad un prodotto simile o uguale di altre imprese concorrenti, o un valore superiore legato alla valorizzazione del prodotto rispetto ai beni dei concorrenti, ai quali, in sede di vendita, viene attribuito un prezzo più alto (premium price) che, tuttavia, non scoraggia i consumatori nell’acquistare il prodotto perché essi percepiscono nel prodotto stesso un livello più alto rispetto alla concorrenza. “Si vince sia per essere più economici, sia per essere diversi, il che significa essere percepiti dal cliente come migliori o più rilevanti” (Porter, 1985). Con questa affermazione, Porter delinea due profili di vantaggio competitivo che, nel gergo tecnico, egli definisce:

- Vantaggio competitivo di costo (o leadership di costo);
- Vantaggio competitivo di differenziazione (o leadership di differenziazione).

Per sfruttare al meglio il vantaggio competitivo posseduto, l’impresa, attraverso una peculiare analisi esterna, individua un target di clienti ai quali rivolgersi e verso i quali elaborare la strategia che meglio si adatta ai loro bisogni (D’Agnolo, 2014) .

Ogni impresa può scegliere, supportata da opportune analisi, il tipo di vantaggio competitivo che desidera sostenere nel tempo. È proprio la sostenibilità nel tempo di una strategia a porre

dei limiti (in certi casi notevoli) riguardo a questa scelta. Nel caso delle PMI è più difficile (ma non impossibile), nel medio-lungo periodo, voler conseguire una leadership di costo. Questo perché la logica sottostante nell'attuare una strategia di questo tipo è quella di mantenere un prezzo inferiore a quello della concorrenza attraverso il conseguimento di economie di scala, di apprendimento o di raggio d'azione, di più facile attuazione nelle grandi imprese. Le PMI possono avvalersi però di economie di rete, dalle quali possono trarre vantaggi competitivi legati alla cooperazione tra le imprese. Le reti di imprese sono definite come insiemi di aziende, giuridicamente autonome, i cui rapporti sono basati su relazioni di fiducia e, in certi casi, contrattuali, che si impegnano attraverso investimenti congiunti a realizzare produzioni uniche. Attraverso relazioni di rete tra imprese, è possibile conseguire vantaggi competitivi di costo e di differenziazione, dati rispettivamente dall'abbattimento dei costi e dal miglioramento qualitativo del prodotto. Questo perché, le relazioni di rete permettono che ogni impresa si specializzi "in ciò che sa fare meglio" (Ricciardi, 2008).

### **2.1.2 Costruzione di una solida corporate identity, corporate image e corporate reputation**

La comunicazione rappresenta uno degli aspetti più delicati ed importanti che l'impresa deve curare per accrescere il valore del proprio brand e per mantenere un adeguato vantaggio competitivo nel medio-lungo termine. A causa delle risorse scarse e dovendo dare la priorità a molti altri aspetti di gestione, molte PMI trascurano gli investimenti per la cura dell'immagine e della reputazione dell'impresa, limitando così la crescita e, spesso, la stessa sopravvivenza.

Il vantaggio competitivo viene conseguito non solo attraverso strategie di prezzo o differenziazione, ma anche attraverso la cura di elementi che, in gergo tecnico, prendono il nome di:

- Corporate identity
- Corporate image
- Corporate reputation

La corporate identity è definita come il tipo di identità dell'impresa e comprende valori e caratteristiche specifici che, associati al marchio aziendale, rappresentano un'organizzazione e i prodotti offerti al mercato. (Balmer, Greyser. 2002 in: Buil et al., 2014).

Gli studiosi Balmer e Soenen spiegano il concetto di corporate identity come il mix fra tre elementi che essi denominano l'anima, la mente e la voce dell'impresa. Per "anima" è inteso l'insieme degli elementi soggettivi che rappresentano l'identità aziendale per esempio il

personale e la cultura aziendale. La “mente” dell’organizzazione è rappresentata dalle decisioni prese consapevolmente dall’organizzazione e non contrastanti con l’etica organizzativa, la vision, la strategia e la presentazione del prodotto. Infine, per “voce” dell’impresa viene intesa la comunicazione interna ed esterna dell’immagine aziendale agli stakeholder, ai gruppi e alle reti di imprese. Al loro concetto di “corporate identity”, Balmer e Soenen aggiungono altri tre elementi che, insieme all’anima, la mente e la voce dell’organizzazione, formano ciò che essi chiamano il mix di gestione dell’identità aziendale: le forze ambientali, le parti interessate e la reputazione e sottolineano l’importanza della presa di coscienza, da parte dell’impresa, dell’ambiente e dei soggetti coinvolti.

Per corporate image, ossia l’immagine aziendale, si intende l’immagine mentale immediata che il pubblico ha di un’organizzazione. La corporate reputation, indica un giudizio di valore sulle caratteristiche dell’azienda. Quest’ultima si evolve nel tempo, a seguito di azioni costanti, rafforzata da una sistema di comunicazione efficace. La corporate image, essendo un’immagine astratta nella mente di un consumatore, è di più facile modificazione attraverso l’ausilio di solide strategie di comunicazione. Attraverso un’immagine e una reputazione positiva, l’impresa comunica al mercato ciò che la differenzia dalla concorrenza, accrescendo il proprio valore aggiunto. Le parti principali alle quali l’azienda cerca di trasmettere una buona immagine e reputazione di sé sono i suoi stakeholders: clienti, distributori e rivenditori, fornitori, aziende partner, istituzioni finanziarie, azionisti, istituzioni governative, i propri dipendenti. È proprio la percezione che gli stakeholder sviluppano dell’impresa che ne determina, nel lungo termine, il fallimento o la sopravvivenza (Balmer, 1999 in: Buil et al., 2014).

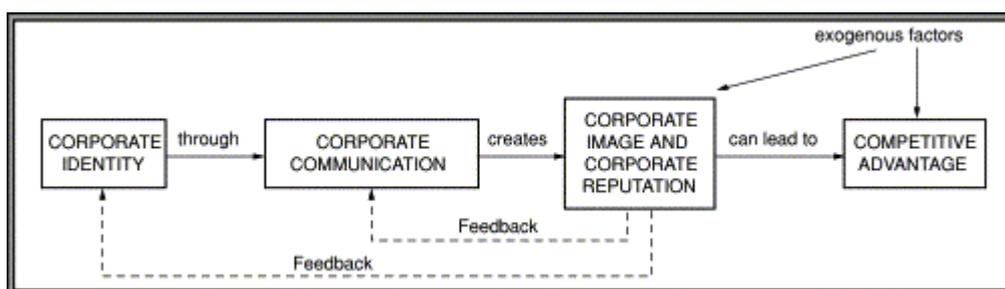


Figura 2 – Il legame tra corporate identity, corporate communication, corporate image e reputation (Gray, Balmer. 1998 in: Buil et al., 2014).

### 2.1.3 Il mix promozionale vincente per le PMI italiane

Oltre ad una buona immagine e reputazione, per farsi spazio tra la concorrenza e mantenere un vantaggio competitivo adeguato nel tempo, un'impresa ha bisogno di studiare ed elaborare un mix promozionale adeguato e vincente. È importante, quindi, cercare di allocare le risorse nel modo più efficiente ed efficace possibile.

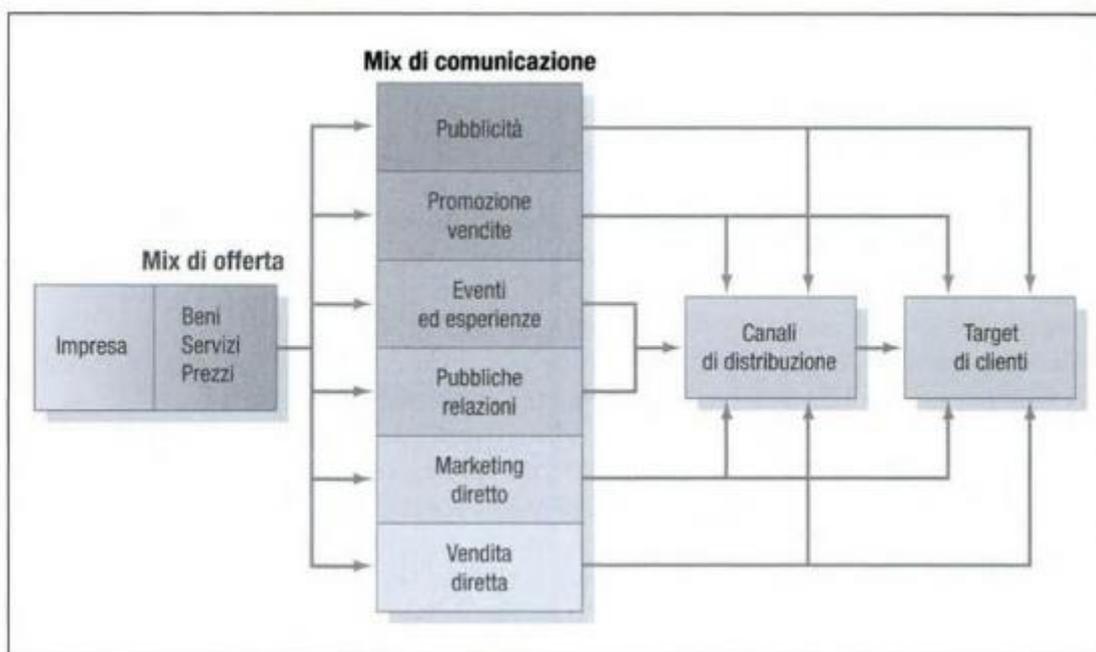


Figura 3 – La strategia del marketing mix (Kotler, Keller, 2007).

Ancor prima di elaborare il marketing mix atto alla vendita effettiva dei prodotti e servizi offerti dell'impresa, è necessario studiare le leve del mix di comunicazione. Attraverso un mix di comunicazione adeguato, l'impresa individua i canali di distribuzione e il target di clienti al quale rivolgersi. L'elaborazione del mix promozionale adeguato, prevede lo studio congiunto di quattro elementi fondamentali, chiamati dagli studiosi "quattro P" del marketing mix (nome derivante dai termini inglesi product, price, place e promotion). Lo studio delle quattro leve del marketing mix porta all'elaborazione delle politiche di prodotto, di prezzo, di comunicazione e di distribuzione più adeguate al tipo di impresa e ai propri prodotti.



Figura 4 – Le “quattro P” del marketing mix (Kotler, Keller. 2007).

Lo studioso Robert Lauterborn nota che le quattro P del venditore corrispondono a quattro elementi definiti “quattro C del consumatore” (Kotler, Keller. 2007):

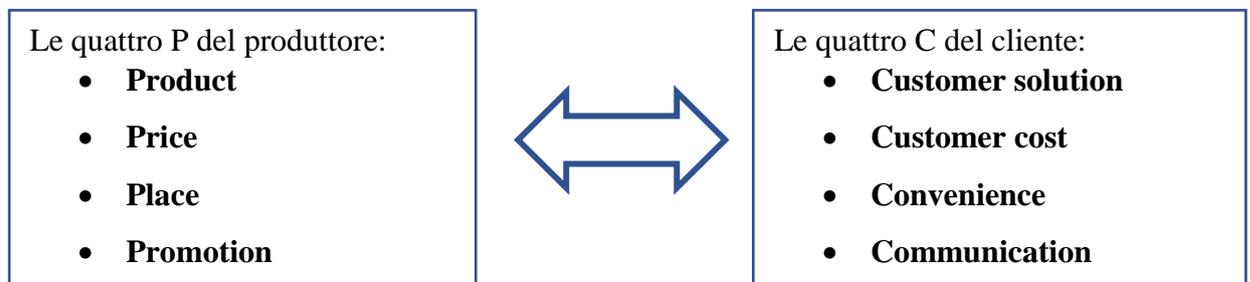


Figura 5 – Le leve decisionali del marketing mix. (Elaborazione personale da Kotler, Keller. 2007).

Solo tenendo conto congiuntamente delle leve che interessano il produttore e delle leve che interessano il consumatore, un’impresa potrà adottare strategie vincenti. Si parla allora di marketing integrato, ossia l’elaborazione di programmi che massimizzano la capacità di creare e comunicare valore al cliente (Kotler, Keller. 2007).

Entrando nello specifico, sono diverse le forme di comunicazione che le imprese adottano per interagire con il mercato. Non tutte le imprese sono uguali, soprattutto se si distinguono le piccole e medie imprese dalle grandi imprese e multinazionali. Le PMI hanno meno risorse da investire per l'implementazione della propria strategia e, proprio per questo motivo, è necessario effettuare scelte mirate in base all'ambiente competitivo e al target di clienti scelto. Al giorno d'oggi, gli strumenti più utili ed efficaci riguardano il mondo digitale: i social media, come Facebook, Instagram, Twitter e molti altri, consentono di produrre e diffondere contenuti online e di creare un network dove viene reso possibile lo sviluppo delle relazioni con i clienti. L'inserimento dell'attività nel mondo "social" presenta innumerevoli vantaggi per l'impresa: una forte visibilità, accompagnata da costi quasi prossimi allo zero, possibilità di collaborazioni con altre imprese presenti nei social, possibilità di esplicitare la propria creatività e innovazione in modo diretto e visibile agli stakeholders. Internet ed i canali social sono uno strumento fondamentale, al giorno d'oggi, per far conoscere il proprio brand e creare una propria immagine e reputazione. Rimangono comunque in uso i classici media come televisione, radio e stampa.

Per ottenere visibilità, approvazione e per rafforzare il legame con il pubblico sempre più imprese partecipano all'organizzazione di eventi. Il marketing degli eventi è un insieme di quattro tipi di marketing diversi: il consumer marketing (riferito alle persone), il business marketing (riferito alle aziende), il public marketing (riferito alla Pubblica Amministrazione) e il star system marketing (riferito ai protagonisti) (Cherubini, Iasevoli. 2015).

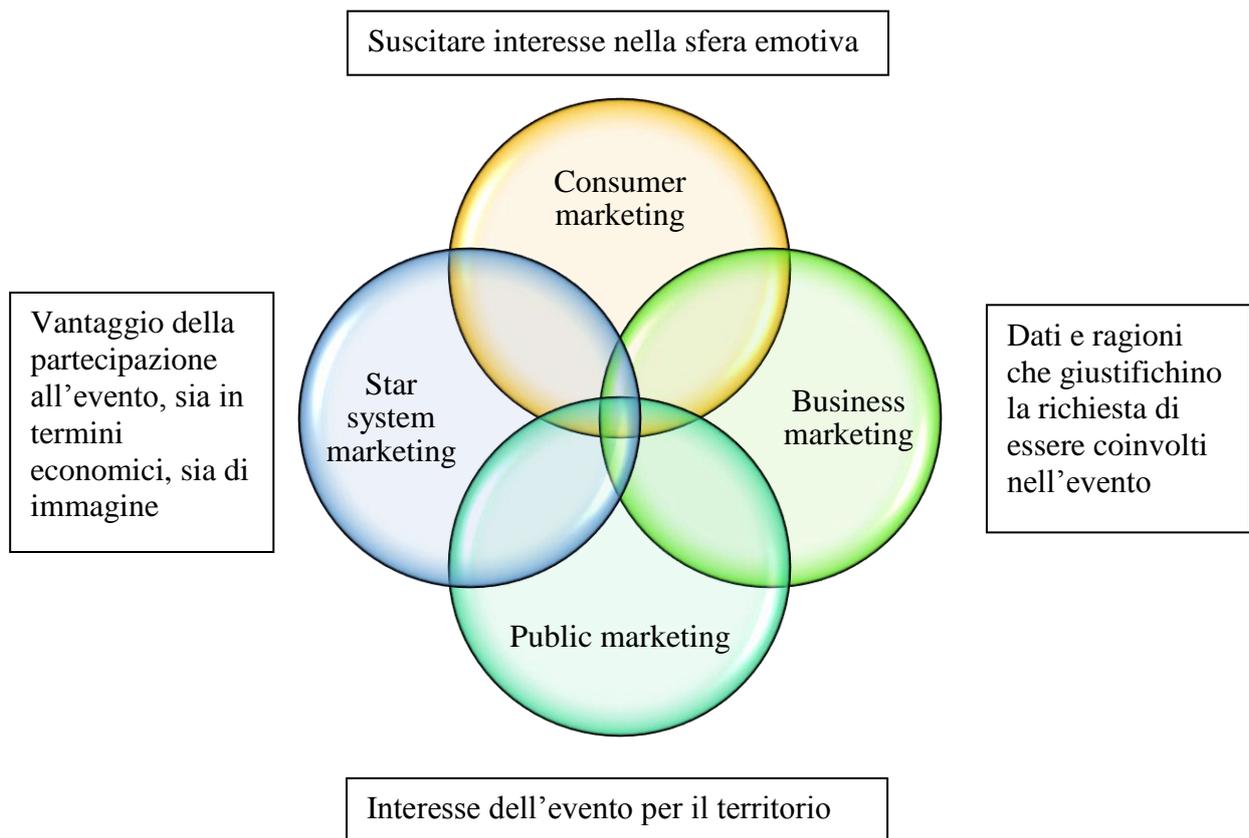


Figura 6 – Il marketing degli eventi (Elaborazione personale da Cherubini, Iasevoli, 2015).

Il coordinamento di questi fattori crea legami forti tra organizzatori, partner e sponsor e, con il supporto di questi ultimi e della Pubblica Amministrazione, la possibilità di avere i protagonisti migliori e un gran numero di spettatori.

## **2.2 Il marketing internazionale del Made in Italy**

L'apertura dei mercati, unitamente ad altri fattori, quali la possibilità di trasferire capitali all'estero e la riduzione delle barriere doganali, ha creato numerose opportunità strategiche ma, allo stesso tempo, è aumentata la concorrenza, soprattutto da parte di Paesi come Cina, India e Corea caratterizzati da una forte crescita economica (Cedrola, Battaglia. 2011).

Le imprese italiane si trovano quindi a far parte di mercati sempre più ampi, dove risulta necessario perfezionare le proprie capacità competitive e adattarle a realtà anche molto diverse dal contesto italiano.

### **2.2.1 Internazionalizzazione come opportunità strategica**

Il fenomeno dell'internazionalizzazione non si esaurisce attraverso il mero scambio economico di beni e servizi con paesi esteri, ma racchiude anche ambiti politici, societari e culturali.

Le imprese internazionalizzano la propria attività per accrescere il proprio vantaggio competitivo in altri Paesi, sfruttando le proprie competenze e il proprio brand per acquisire notevole visibilità e di conseguenza nuovi clienti. La ratio dell'internazionalizzazione potrebbe essere legata anche alla riduzione dei costi o a risolvere problemi di distanza dalle materie prime. Un altro motivo per il quale le imprese desiderano competere all'interno di mercati internazionali è la riduzione del rischio operativo, attraverso la diversificazione degli sbocchi commerciali e dei mercati di approvvigionamento (Nanut, Tracogna).

L'impresa vede nei processi di internazionalizzazione una necessità per difendere il proprio vantaggio competitivo, ma anche un'opportunità strategica per crescere a livello dimensionale e di fatturato, cercando di massimizzare i profitti.

L'internazionalizzazione può rappresentare una vera e propria opportunità solo se l'impresa svolge un'attenta analisi del mercato obiettivo, dell'ambiente competitivo e dei rischi legati all'implementazione di una determinata strategia. Le leve strategiche principali alle quali un'impresa deve porre particolare attenzione sono, per esempio, la valutazione della fattibilità tecnica ed economica del progetto, i termini contrattuali applicati in altri paesi, leggi e regolamenti del Paese obiettivo, particolari autorizzazioni o restrizioni, certificazioni specifiche per poter vendere certi prodotti. La prima fase che un'impresa si trova ad affrontare quando decide di internazionalizzare la propria attività è l'analisi del mercato e della concorrenza. I punti focali sui quali l'impresa deve svolgere una costante attività di monitoraggio sono il livello delle barriere all'ingresso, la dimensione della domanda potenziale ed il relativo tasso di crescita, l'elasticità della domanda del consumatore al prezzo, l'intensità della competizione e l'estensione del raggio d'azione. In concomitanza all'analisi esterna, l'impresa deve effettuare

un'analisi interna mettendo in luce i propri punti di forza e di debolezza. Queste analisi portano l'impresa ad una più chiara visione d'insieme del processo di internazionalizzazione che intende avviare, potendo valutare la dimensione e l'allocatione degli investimenti in modo più attento. L'impresa dovrebbe valutare i propri investimenti in ottica di breve, medio e lungo periodo e valutare attentamente i costi opportunità di un investimento rispetto ad un altro (Di Pinto, Gambino. 2015).

### **2.2.2 Forme di marketing internazionale adottate dalle PMI**

Il processo di internazionalizzazione è un processo complesso e non esente da rischi. L'impresa deve scegliere se operare in un'ottica di export o di IDE (Investimenti Diretti Esteri) e poi adattare la propria scelta alle strategie aziendali, per esempio scegliendo di agire nei mercati esteri con accordi di licensing o di joint venture. È preferibile ricorrere a IDE quando il vantaggio competitivo si basa su fattori firm-specific, cioè quei vantaggi che l'impresa possiede rispetto alla concorrenza, mentre è più indicato ricorrere all'export quando il proprio vantaggio competitivo è basato su fattori country specific sfruttabili a livello domestico. L'IDE è una modalità di internazionalizzazione molto diffusa, poiché permette alle imprese di rendere minimi i rischi collegati alle transazioni commerciali all'estero ma, allo stesso tempo, richiedono esborsi di denaro più elevati rispetto all'attività di export (Hennart, Rugman. 1982). Per quanto concerne la realtà delle PMI, è stata ampiamente verificata la capacità, nonostante le ridotte dimensioni, di espandersi nei mercati esteri. Per capire come le PMI agiscono a livello internazionale è necessario superare l'approccio mercantilistico puro, che considera l'attività dell'impresa all'estero un mero scambio di beni e servizi, ma anche l'approccio dell'espansione internazionale governata, dove si considera la ratio dell'internazionalizzazione collegata esclusivamente a vantaggi proprietari. Le PMI svolgono, infatti, un'internazionalizzazione produttiva e cioè non si limitano allo scambio di beni con l'estero ma vengono internazionalizzate anche fasi intermedie del processo produttivo (Compagno, 2011).

In una ricerca scientifica, a cura degli studiosi Cedrola e Battaglia, viene descritto il comportamento delle PMI a livello internazionale, sia per quanto concerne l'ambito operativo, sia quello strategico. Nella loro analisi, Cedrola e Battaglia, studiano le PMI in ambito internazionale distinguendo due fasi: la fase quantitativa e la fase qualitativa del fenomeno. La prima fase comprende dati e informazioni sull'internazionalizzazione, raccolti attraverso questionari strutturati. Dall'indagine quantitativa sono emersi i fattori principali che portano al fallimento delle aziende italiane all'estero e cioè: la mancanza (o la scarsa pianificazione)

strategica, la poca esperienza dei manager a livello internazionali e la riproduzione delle strategie nazionali nel contesto estero (Cedrola, Battaglia, 2011).

Informazioni generali	Da quanto tempo l'impresa opera all'estero
	Numero di clienti esteri
	Peso del fatturato estero su fatturato totale
	Trend di fatturato ultimi 3 anni
	Paesi esteri in cui opera
Motivazioni	Motivi della decisione di operare all'estero
Modalità operative	Internazionalizzazione attiva o indotta
	Tipologia clienti e loro numerosità
	Esistenza di collaborazioni per l'internazionalizzazione (focus sui consorzi export)
	Punti di forza aziendali e di mercato sui quali è basata la presenza internazionale
	Modalità di ingresso sui mercati esteri
	Esigenza di nuove professionalità aziendali/cambiamenti organizzativi
	Esigenza di localizzazione degli elementi del marketing mix
Risultati	Tipologia di attività di promozione all'estero
	Benefici ottenuti tramite l'internazionalizzazione
Prospettive future	Difficoltà riscontrare e impatto sulle successive scelte di processo e gestionali
	Intenzione di penetrare nuovi mercati e quali

Tabella 4 – Schema tematico della fase quantitativa (Cedrola, Battaglia, 2011)

Per ricercare nuovi mercati di sbocco a cui destinare i prodotti	90%
Per soddisfare richieste provenienti dall'estero	72%
Per aumentare i profitti	69%
In seguito all'individuazione di partner strategici	30%
Per ridurre i costi di produzione	23%
Per difendere il proprio mercato dalla concorrenza	23%
Perché i bisogni dei consumatori sono sempre più simili tra loro	22%
In seguito alla disponibilità di incentivi della Regione	2%
In seguito alla disponibilità di incentivi governativi	1%
In seguito alla disponibilità di incentivi CEE	1%
Altro	7%

Tabella 5 – Motivazioni all'internazionalizzazione (Cedrola, Battaglia, 2011)

<b>Esportazione</b>	<b>91%</b>
Esportatori nazionali	15%
esportatori internazionali	17%
trading companies	8%
strutture cooperative	1%
agenti, rappresentanti o distributori residenti nei mercati di interesse	70%
proprio personale di vendita ma residente all'estero	11%
tramite uffici di rappresentanza e filiali	15%
contatto diretto	11%
<b>Licensing</b>	<b>2%</b>
<b>Franchising</b>	<b>1%</b>
<b>Contratti di produzione</b>	<b>4%</b>
<b>Contratti di Servizio (Service Contracts)</b>	<b>1%</b>
<b>Contratti di Costruzione (Construction Contracts)</b>	<b>1%</b>
<b>Joint Venture</b>	<b>7%</b>
<b>Acquisizione di un'impresa estera già operante</b>	<b>3%</b>
<b>Costituzione di un'impresa ex-novo</b>	<b>6%</b>
<b>Internet</b>	<b>6%</b>

Tabella 6 – Modalità di ingresso nei mercati esteri (Cedrola, Battaglia. 2011)

Nella seconda fase vengono esaminate le relazioni di collaborazione lungo la supply chain, attraverso colloqui con diversi membri dell'azienda, quali imprenditori, amministratori delegati, responsabili di filiali estere e responsabili di marketing. Più precisamente, sono stati analizzati temi quali le caratteristiche dell'azienda e del modello organizzativo, strategie e processi decisionali per un'internazionalizzazione efficace. Dall'analisi delle aziende "vincenti", sono state evidenziate alcune filosofie imprenditoriali che hanno reso possibile la crescita ed il raggiungimento degli obiettivi strategici. Per farsi spazio con successo nel settore automotive, per esempio, è conveniente utilizzare un "open business model", cioè l'articolazione delle attività di ricerca e sviluppo lungo l'intera value chain e prestare particolare attenzione alla qualità attraverso un approccio Total Quality Management. Molte imprese vincenti pongono particolare attenzione alle proprie risorse interne e, in particolare nelle piccole e medie imprese, la scelta dei dipendenti si limita ad una cerchia ristretta di persone motivate e sufficientemente competitive. Altre peculiarità che contraddistinguono le imprese di successo sono l'attenzione al cliente e la personalizzazione dei prodotti, spesso con la partecipazione stessa del cliente ai processi di progettazione dei prodotti, e l'assistenza pre e post vendita. Quest'ultima è fondamentale per costruire un vantaggio competitivo solido, poiché un'azienda,

per internazionalizzare al meglio la propria attività, deve presentare un certo grado di adattamento culturale, dovendo interagire con culture anche di molto diverse dalla propria.

Cedrola e Battaglia propongono un modello capace di tracciare percorsi di sviluppo sostenibili nel tempo, ottenuto dall'analisi del comportamento delle imprese best practice.

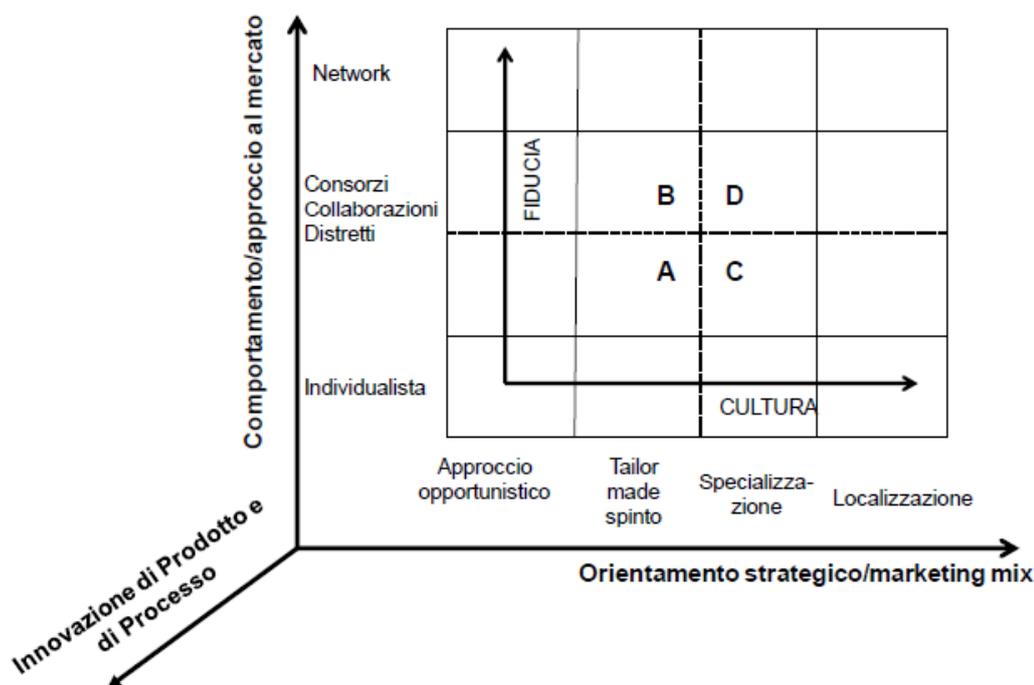


Figura 7 – Il modello strategico/comportamentale per un'internazionalizzazione sostenibile (Adattato da Battaglia, Cedrola. 2010)

Il modello si sviluppa in tre dimensioni: l'innovazione di prodotto e di processo (asse "z"), il comportamento (o l'approccio) dell'impresa verso il mercato (asse "y") e l'orientamento strategico dell'impresa, ossia il marketing mix utilizzato (asse "x"). Nel modello sono presenti tre tipi di comportamenti delle imprese verso il mercato e, ognuno di essi indica, nel modello, il grado di pervasione della collaborazione sui livelli di produzione ed esportazione: l'approccio individualista, attraverso il quale l'impresa opera autonomamente senza collaborazioni esterne. Nel mezzo si trovano i consorzi, le collaborazioni e i distretti che creano legami di fiducia tra le aziende. Infine, l'approccio network che va oltre ad un semplice rapporto di collaborazione, creando condivisione di conoscenze e di elementi sensibili di produzione, ricerca o mercato. Nello scegliere il proprio orientamento strategico, le imprese possono utilizzare un comportamento opportunistico, attraverso la mera esportazione degli eccessi produttivi, rispondendo ad una domanda di mercato non costante nel tempo. Un altro approccio strategico è il tailor - made spinto, utilizzato dalle aziende che producono su commessa o progetto. Questi

due approcci sono tipici delle imprese che affrontano per la prima volta la fase di internazionalizzazione della propria attività. L'approccio legato alla specializzazione è tipico delle imprese made in Italy. Queste imprese lavorano fortemente sullo sviluppo del proprio marchio, concentrandosi prevalentemente sulla logica "country of origin". Ci sono poi imprese che utilizzano un approccio di localizzazione, adattando la propria offerta ai consumatori del mercato obiettivo (Cedrola, Battaglia. 2010).

Applicando il modello alla ricerca, gli studiosi Cedrola e Battaglia concludono che le PMI italiane occupano prevalentemente (per circa due terzi del campione) l'area del quadrante A (v. figura 6), con un'attività di internazionalizzazione minima. Il resto del campione si colloca nel quadrante C e nella parte bassa del quadrante B, a seconda del peso attribuito al marketing mix o ai rapporti di collaborazione tra imprese. Le imprese best practice si collocano nel quadrante D, caratterizzato da un'accentuata collaborazione tra imprese con un'elevata sensibilità culturale verso i consumatori del mercato obiettivo e che presentano alti livelli di innovazione.

### **2.2.3 Innovazione: è l'unica via per la crescita? Il pensiero di Kotler**

Nel 2017, durante il Philip Kotler Marketing Forum, conferenza che si tiene ogni anno in città diverse del mondo, a cui partecipa il "padre fondatore" del marketing, è stato discusso quello che Kotler chiama "R-evolution marketing" (più comunemente chiamato "lean marketing"), un approccio mirato alla minimizzazione degli sprechi e alla massimizzazione dei risultati aziendali. Altri argomenti toccati e discussi durante la conferenza sono stati il settore della Ristorazione e quello Eno-Agroalimentare, la Mobilità 4.0 e l'Innovazione Digitale (Viviani, 2017).

Riflettendo sul futuro del marketing, Kotler sottolinea come l'innovazione sia un elemento fondamentale della crescita economica delle imprese ed esprime questo suo pensiero chiamandolo "formula della crescita del business", risultato della somma tra innovazione e marketing. Kotler definisce l'innovazione come un derivato della creatività, come "la capacità di creare qualcosa che abbia un valore per qualcun altro" e ribadisce il fatto che, in un'azienda, CFO (Chief Financial Officer) e CMO (Chief Marketing Officer) dovrebbero lavorare in stretta collaborazione per garantire la trasmissione di un adeguato livello di valore al consumatore. Nella realtà, CMO e CFO comunicano quasi esclusivamente per definire una strategia basata sulle 4P del marketing mix, specialmente sulla definizione del prezzo, che Kotler definisce una logica ormai obsoleta. Per descrivere il nuovo approccio al marketing, Kotler si basa sui "pilastri delle 5C": Customers, Company, Collaborators, Competitors, Context, che permettono, se analizzati, di avere una visione d'insieme utile per far fronte ai bisogni dei

consumatori odierni, sempre più connessi a livello globale, grazie all'ausilio delle nuove tecnologie. Un uso corretto della tecnologia rende possibile la raccolta di moltissimi dati utili alle imprese (abitudini e preferenze dei consumatori) ed in tempo reale. Questo è ciò che Kotler chiama Analytics 2.0 riferendosi alla realtà sulla quale devono basarsi i CMO per migliorare le strategie e di conseguenza la performance aziendale. L'uso sempre più frequente dello smartphone (mobility), la rapida acquisizione di dati in tempo reale, i social network e le community, la componente tecnologica del marketing (marketing automation) e della qualità del servizio offerto sono fenomeni a cui le imprese non possono più sottrarsi se vogliono sopravvivere, in un mercato sempre più globale e competitivo (Deltacom, 2017).

## **CONCLUSIONI**

Grazie ad un'attenta pianificazione delle proprie attività di comunicazione e marketing, le PMI sono in grado di superare, almeno in parte, i limiti dettati dalle proprie dimensioni economiche. Durante la fase di pianificazione è importante che l'impresa metta in chiaro le proprie idee e i propri obiettivi, cercando di mantenere un elevato grado di coerenza con i propri valori. L'implementazione di strategie poco coerenti con la mission e la vision dell'azienda, potrebbe infatti essere una delle cause dei propri insuccessi, creando un'immagine confusa e negativa agli occhi dei consumatori, sia attuali che potenziali. Infatti, la comunicazione è lo strumento che le imprese hanno a disposizione per definire la propria identità, la propria immagine e la propria reputazione.

Ciò che viene definito "mix di comunicazione" è un passaggio fondamentale tra l'impresa che offre i propri prodotti e servizi e il target di clienti destinatario dell'offerta. Proprio perché la comunicazione riveste un ruolo così importante per il successo di un'impresa, i limiti economici delle PMI possono essere superati dalle stesse attraverso l'uso di strategie comunicative che non richiedono grandi sacrifici in termini di spesa. Le soluzioni in questione sono rappresentate dall'utilizzo di Internet e dallo sviluppo della propria immagine attraverso i social media. In un mondo sempre più "connesso", la cura del sito Internet e dei canali social restituiscono come feedback una maggiore visibilità e, come conseguenza, possibilità maggiori di crescita. Anche il marketing degli eventi può rappresentare uno strumento per l'aumento della propria visibilità e il rafforzamento del legame con i propri stakeholder.

## CAPITOLO 3: Il caso VALCUCINE

### 3.1 Valcucine

Valcucine nasce il 17 marzo 1980 dai soci Giovanni Dino Cappellotto, Gabriele Centazzo, Franco Corbetta e Silvio Verardo. L'attività dei quattro soci acquisisce sin da subito un elevato grado di visibilità nel mercato di riferimento, grazie a modelli di cucina innovativi e personalizzabili, distaccandosi dalle classiche forme e colori, utilizzando nuovi materiali e ante componibili. Valcucine, nel 1983, ha creato la prima anta al mondo rivestita in PVC e nel 1986 la prima anta con telaio in alluminio invisibile all'esterno. Le parole-chiave del successo di Valcucine sono quindi "innovazione" e "personalizzazione". Negli anni Novanta, aumentano i modelli di cucine personalizzabili e vengono introdotti decori e pittogrammi ai modelli. Nel 1996 presenta il modello RICICLA, con telaio in alluminio dallo spessore di 2 mm, e comincia a comunicare al consumatore la logica produttiva dell'azienda, sempre più orientata ad una produzione eco-sostenibile. Nel 1998, entra a far parte di Bioforest, prima associazione ambientalista in ambito industriale. Nella decade successiva (2000-2010), l'azienda adotta nuove soluzioni per i nuovi modelli di cucine, investendo in progetti che perfezionino l'ergonomia e il design, ponendo sempre particolare attenzione all'impatto ambientale. In questi anni, l'azienda crea una partnership con Alessi per un progetto, chiamato LA CUCINA ALESSI, che permette alle due aziende di aggiudicarsi il premio "Confindustria Award for Excellence". Negli anni successivi, Valcucine ha collaborato con altre eccellenze artigianali del settore (Valcucine).

Nel 2015, Valcucine entra a far parte del gruppo ItalianCreationGroup s.p.a., holding imprenditoriale attiva nei settori dell'Home design e del Luxury Lifestyle. Valcucine rappresenta la seconda acquisizione di maggioranza del gruppo, dopo l'acquisizione di Driade nel 2013. L'obiettivo dell'acquisizione è il rafforzamento della presenza del marchio in Italia e all'estero, attraverso l'esaltazione del patrimonio di competenza dell'azienda e delle risorse industriali del territorio. Attraverso investimenti strategici e lo sfruttamento delle opportunità che offrono i mercati esteri, il gruppo mira all'internazionalizzazione delle imprese partner e alla valorizzazione dei prodotti Made in Italy di alta gamma (Rota, 2015).

Ad oggi, Valcucine è un esempio di come un'impresa, nonostante non abbia dimensioni elevate possa crescere e farsi spazio nel mercato italiano ed estero, attraverso una spiccata innovazione, un'ingegnerizzazione del design, l'unione tra la tecnologia e l'estetica delle cucine.

### **3.1.1 Strategie di comunicazione e marketing di Valcucine**

Innovazione e personalizzazione non sono le uniche fonti di successo di Valcucine. Le doti comunicative permettono all'azienda di catturare l'attenzione del consumatore rendendolo partecipe in modo attivo a diverse iniziative e progetti.

Secondo Kotler, le imprese devono saper scegliere un communication mix coerente con la mission e la vision dell'azienda, cercando un compromesso bilanciato tra tutte le leve che lo compongono: pubblicità, promozione delle vendite, forza di vendita, pubbliche relazioni e marketing diretto. Il giusto communication mix dipende da diversi fattori: la dimensione dell'impresa, le proprie risorse ed esigenze, il target di clienti che vuole raggiungere, sono fattori che variano da azienda ad azienda (Kotler, Keller. 2007).

Perché le strategie di comunicazione siano efficaci e sostenibili nel lungo periodo, i contenuti trasmessi al consumatore devono essere in linea con la brand identity. Delineare l'identità di un brand significa identificare gli elementi coerenti nel tempo, che lo rendono unico, autentico e reale agli occhi dei consumatori. Le strategie di comunicazione vanno infatti elaborate mantenendo coerenza con variabili come il prezzo, il prodotto e le scelte distributive (Cappellari, 2017).

Avvalendosi di diversi strumenti web, Valcucine comunica al consumatore la propria storia ed i propri valori, accrescendo così la propria brand equity, ossia il valore del proprio marchio. Lo strumento principale con cui l'azienda friulana comunica è il proprio sito web: semplice, intuitivo e di design, guida il consumatore all'esplorazione del mondo Valcucine e gli permette non solo di sfogliare cataloghi on-line, visionare personalizzazioni effettuabili alle cucine e prendere atto dei servizi che l'azienda offre, ma anche di rimanere costantemente aggiornato su novità ed eventi riguardanti il settore e l'impresa stessa in una sezione del sito denominata "Magazine", dove sono consultabili inoltre numerose interviste a famosi designer, esperti del settore, foodblogger, architetti e chef. Attraverso il proprio blog, Valcucine coniuga la dimensione commerciale della propria attività alla dimensione etica, al rispetto dell'ambiente e allo sviluppo di tecnologie capaci di risolvere i problemi che un approccio classico alla produzione di cucine può avere sull'ambiente.

Oltre al proprio sito Internet, Valcucine è presente in molti dei più famosi canali social, come Facebook, Instagram, Twitter e Flickr, dove condivide non solo foto ed informazioni riguardanti le nuove collezioni, ma anche foto raffiguranti conferenze, cene aziendali e momenti della vita lavorativa interni all'azienda, per trasmettere al consumatore la dimensione umana della propria attività, elemento fondamentale della filosofia dell'azienda.

L'azienda friulana presta particolare attenzione anche agli aspetti legati alla sfera esperienziale del consumatore e quindi alla cura del dettaglio dei propri punti di vendita e all'attenta scelta dei rivenditori. In un'intervista rilasciata da Daniele Prosdocimo, responsabile di marketing di Valcucine, afferma che la differenza nei risultati del fatturato al termine dell'esercizio, parlando di scelte distributive, non sta tra la scelta di aprire negozi monomarca o multimarca, bensì nella scelta dei rivenditori, sottolineando l'importanza di avere nella propria squadra persone che hanno voglia di fare, di innovare e di instaurare e mantenere relazioni solide con la clientela (Mancini, 2014).

### **3.1.2 Collaborative innovation in Valcucine**

L'innovazione è uno dei maggiori punti di forza di Valcucine, tantoché l'azienda riserva un'intera sezione del proprio sito Internet ad essa. La continua ricerca porta l'azienda a sviluppare materiali di elevata qualità per le proprie cucine, garantendo ai propri clienti benessere, bellezza e durata nel tempo, il tutto coniugato alla totale riciclabilità dei propri prodotti (Valcucine).

Per Valcucine l'innovazione non è solamente il frutto di ricerche, ma è anche frutto di quella che il marketing chiama "collaborative innovation", ossia il processo attraverso cui i singoli consumatori danno innovazione all'impresa attraverso le loro idee, sviluppatasi nella community aziendale (Crivellaro, 2008).

Attraverso la collaborative innovation, il consumatore diventa parte attiva dei processi di innovazione aziendale: l'azienda riesce a captare le esigenze dei consumatori e a tradurle in soluzioni attraverso la produzione di cucine sempre più personalizzabili e a misura d'uomo.

I consumatori che portano innovazione attraverso le proprie idee, soprattutto nell'estetica progettuale di un prodotto, vengono definiti da Toffler, nel libro "The Third Wave" del 1980, "Prosumer", termine che nasce dalla fusione tra "Producer" e "Consumer". Toffler parte dall'assunto che, già negli anni Ottanta, la produzione di massa soddisfaceva le esigenze basiche dei consumatori attraverso l'offerta di prodotti standardizzati. Per la massimizzazione dei profitti le imprese avrebbero dovuto avviare processi di personalizzazione di massa, offrendo prodotti altamente personalizzati. Per rendere possibile tutto ciò, le imprese avrebbero dovuto includere il consumatore nei processi di produzione, soprattutto nella fase progettuale. Il pensiero di Toffler si rivelato reale negli anni successivi alla pubblicazione del proprio libro, grazie anche all'utilizzo sempre più diffuso di canali digitali (Kotler, 1986).

### 3.1.3 La visione strategica della Corporate Social Responsibility

Valcucine utilizza numerose strategie di eco-branding, attraverso le quali l'impresa punta alla differenziazione della propria offerta attraverso prodotti compatibili, oltre che con le esigenze del consumatore, alle esigenze dell'ambiente.

Il consumatore è infatti maggiormente propenso a pagare un prezzo più elevato rispetto alla media del mercato (premium price) per l'acquisto di prodotti eco-compatibili, la cui produzione è incentrata su tecniche che mirano a diminuire l'impatto ambientale (Di Maria, 2012).

Nella propria Guida all'Acquisto, presente nel sito Internet aziendale, Valcucine cerca di trasmettere al consumatore l'importanza della qualità e il significato di ergonomia nella scelta di una cucina. In una sezione dedicata, l'azienda esamina le garanzie reali offerte dai marchi di qualità che, rilasciati dopo specifici controlli, certificano la sicurezza e la qualità del prodotto (Centazzo, 2017).

I marchi rilasciati a Valcucine dagli appositi enti certificatori sono:

- Il marchio FSC<sup>®</sup>, ottenuto dall'azienda nel 2008, indica che l'impresa utilizza legno derivante da foreste gestite in modo ecologicamente responsabile;
- Il marchio ICILA, certificazione ambientale UNI EN ISO 14001, certificazione rilasciata alle aziende che fanno un uso razionale delle materie prime, che sviluppano progetti volti al riciclaggio dei materiali di scarto e alla riduzione dell'inquinamento e che, oltre ad usare le risorse naturali ne effettuano anche il ripristino;
- Il marchio BIOFOREST, nato da un progetto di Valcucine, è un simbolo dell'impegno dell'azienda verso l'ambiente. Nello specifico, l'obiettivo che si è posta l'azienda è quello di piantare il numero di alberi necessario ad assorbire la quantità di anidride carbonica emessa dall'azienda durante i processi produttivi e a ripristinare la totalità di alberi tagliati per la produzione dei mobili. Grazie a questo progetto, BIOFOREST è diventata una Onlus indipendente, legalmente riconosciuta dal Ministero dell'Ambiente ed è in grado di rilasciare certificazioni alle aziende che adottano lo stesso impegno nei confronti dell'ambiente.

L'attività di Valcucine è caratterizzata da una forte responsabilità sociale, chiamata in gergo tecnico Corporate Social Responsibility (CSR). La Corporate Social Responsibility si traduce nell'impegno delle imprese di comportarsi in modo corretto e rispettoso nei confronti dell'ambiente che le circonda, sia esso naturale, sociale o umano (Perrini, s.d.).

La forte attenzione per l'ambiente è dovuta, oltre ai valori stessi dell'azienda, all'appartenenza al Distretto del Mobile di Livenza, da sempre attento alle questioni sociali e all'impatto della

produzione sull'ambiente. In accordo con il Ministero dell'Ambiente e della Tutela del Territorio e del Mare, il Distretto del Mobile di Livenza ha avviato un progetto sperimentale per l'adozione di un marchio ambientale di prodotto di filiera. La politica integrata di prodotto (Ipp) è volta a ridurre l'impatto ambientale della produzione lungo tutta la filiera, dalla scelta delle materie prime alla distribuzione del prodotto finito. L'obiettivo del distretto è quello di creare, oltre ad un marchio nazionale "green", un plus commerciale ulteriore in un periodo in cui il settore del mobile sta affrontando un periodo di crisi (BCC Pordenone).

### 3.1.4 Valcucine nel Distretto del Mobile di Livenza e la crisi dei distretti friulani.

Valcucine rappresenta un chiaro esempio di un'impresa che è riuscita ad elaborare e mettere in pratica le giuste strategie, coniugando le esigenze del consumatore alle esigenze ambientali, sfruttando le nuove tecnologie e i nuovi modi di comunicare. L'azienda è parte del Distretto del Mobile di Livenza, realtà territoriale che, seppur carente di una istituzionale definizione amministrativa, presenta caratteristiche culturali e territoriali precise (Agenzia Sviluppo "Distretto del Mobile di Livenza Società Consortile a r.l.", 2012).

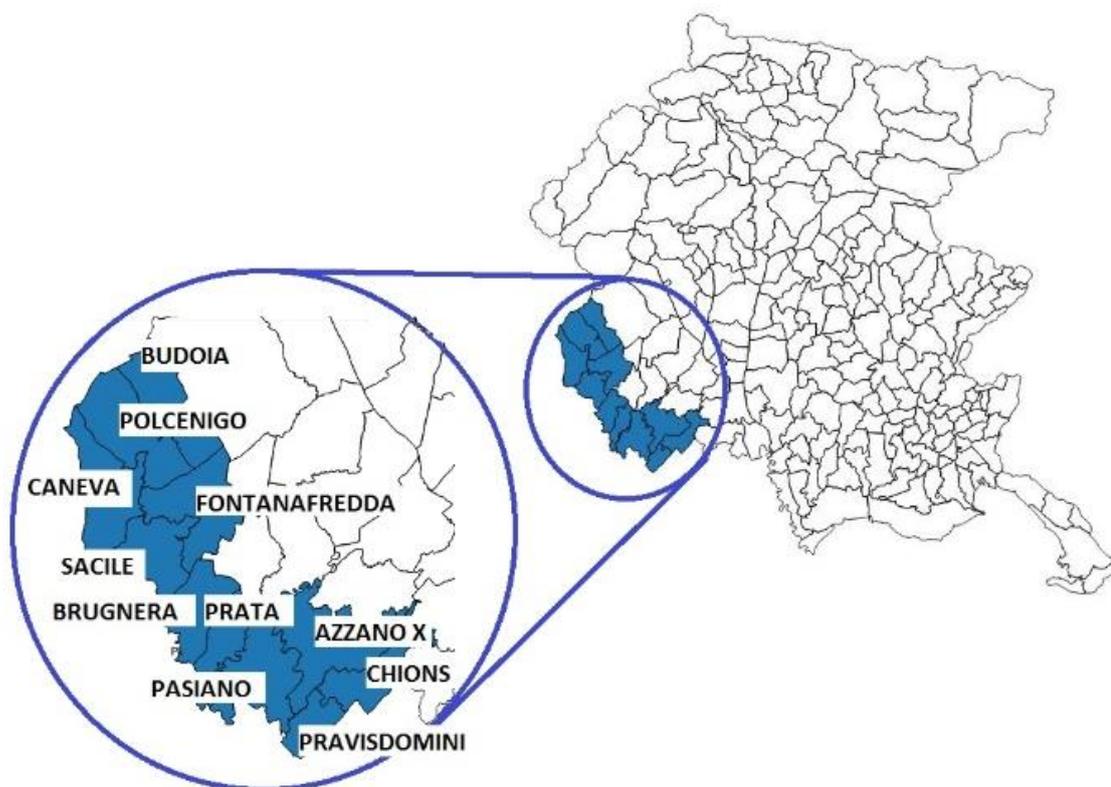


Figura 8 – Il Distretto del Mobile di Livenza (Arpa FVG, 2017)

Valcucine è classificabile come media impresa, con un fatturato di oltre 36 milioni di euro e circa 180 dipendenti (Banca Dati Aida, 2016).

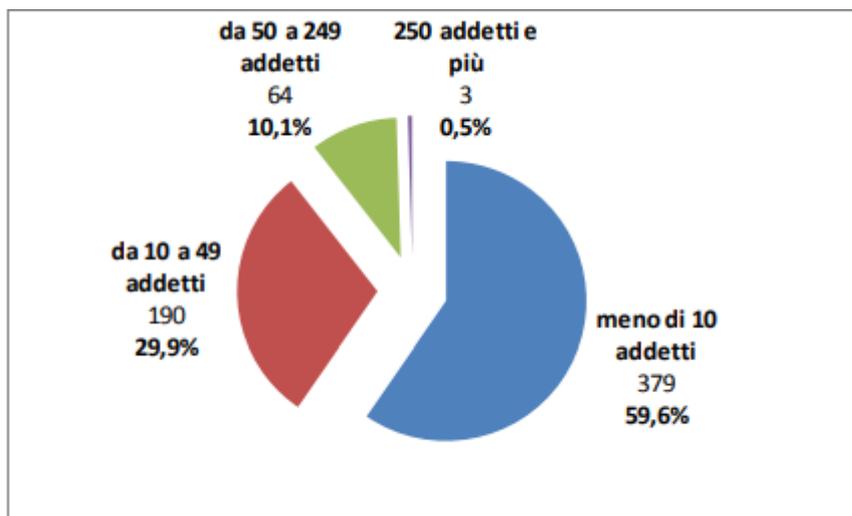


Figura 9 – Distribuzione delle sedi d'impresa del Distretto del Mobile di Livorno per dimensione d'impresa (Agenzia Sviluppo “Distretto del Mobile di Livorno Società Consortile, a r.l.”, 2012).

È possibile notare come il Distretto del Mobile di Livorno sia caratterizzato per una percentuale pari al 99,5% da PMI e per una minima parte (solo 0,5% della totalità) da grandi imprese. Valcucine fa parte del 10,1% delle imprese che hanno saputo cogliere gli stimoli del mercato e creare soluzioni per crescere e mantenere la propria posizione nel distretto nonostante la crisi abbia portato al fallimento di numerose PMI del settore (Agenzia Sviluppo “Distretto del Mobile di Livorno Società Consortile a r.l.”, 2012).

L'ingresso di concorrenti, quali Cina e Polonia, che detengono notevoli vantaggi in termini di costo del lavoro e con una buona disponibilità di legname, hanno causato una forte diminuzione delle quote di esportazione delle imprese italiane del settore. È possibile notare come, se nel 2008 la quota di esportazione delle imprese italiane era circa del 15%, ora è nettamente inferiore (v. figura 9) (La Repubblica, 2017).



Figura 10 – Variazione percentuale delle esportazioni dei distretti dell'area casa e arredo (La Repubblica, 2017)

Gli economisti Pisano e Buciuni hanno cercato di spiegare i motivi che hanno causato la crisi che ha colpito i distretti del settore del mobile. Secondo i due studiosi, la crisi nei distretti non è stata causata dalla globalizzazione, né dalle economie di scala che le imprese più grandi adottano per diminuire i costi ed essere più competitive. I motivi che loro sottolineano sono la mancanza di innovazione, la scarsa adozione di business model adeguati e i ridotti investimenti in capitale umano. Le soluzioni ritenute più adeguate riguardano la managerializzazione delle imprese, l'adozione di marchi e l'investimento in nuove tecnologie, tutte azioni che Valcucine ha implementato per mantenere un certo vantaggio competitivo nel settore (Vallin, 2016).

La Commissione Europea, ha approvato in data 14/07/2015 il Programma Operativo del Fondo europeo di sviluppo regionale 2014-2020, dal titolo "Investimenti a favore della crescita e dell'occupazione" per il Friuli-Venezia Giulia. Il piano finanziario e le successive modifiche vengono approvati con Deliberazione della Giunta Regionale (Regione FVG).

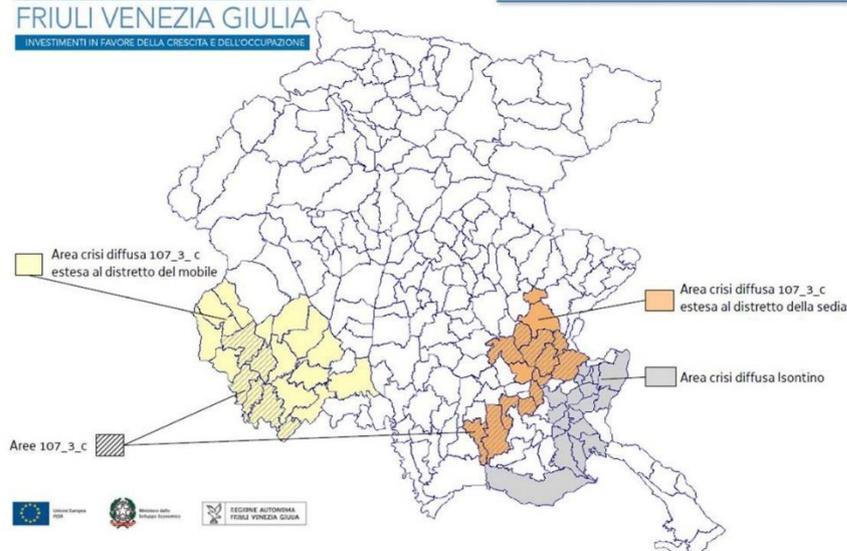


Figura 11 – Aree di crisi nei distretti friulani (Regione FVG)

Il programma è strutturato in obiettivi tematici (OT), per la cui implementazione sono attribuite risorse economiche per una totalità pari a € 230.779.184,00, così distribuite:

Obiettivo tematico		Stanziamiento	
<b>Asse I</b>	OT <sub>1</sub>	Migliorare la ricerca, l'innovazione e lo sviluppo tecnologico	€ 77.000.000
<b>Asse II</b>	OT <sub>3</sub>	Promuovere la competitività delle PMI	€ 76.000.000
<b>Asse III</b>	OT <sub>4</sub>	Programmi ambientali	€ 57.000.000
<b>Asse IV</b>		Sviluppo urbano	€ 11.000.000
<b>Asse V</b>		Assistenza tecnica	€ 9.000.000

Tabella 4 – Programmazione POR FESR 2014-20 (Elaborazione personale da Regione FVG)

La delibera n. 298 del 16 Febbraio 2018 ha come oggetto il monitoraggio del progetto e la spiegazione articolata delle attività strumentali alla realizzazione degli obiettivi previsti nel 2015. Tra gli obiettivi specifici dell'anno 2018 vi sono l'incremento dell'innovazione delle imprese attraverso il sostegno alla creazione di start-up innovative, piani di sviluppo occupazionale e produttivo nelle aree colpite dalla crisi, rilancio degli investimenti nei sistemi produttivi, potenziamento delle garanzie pubbliche per migliorare l'accesso al credito per le PMI, riduzione dei consumi energetici e delle emissioni attraverso l'utilizzo di fonti rinnovabili, aumento della mobilità sostenibile, attività a sostegno del turismo e miglioramento dell'efficienza e delle capacità dell'amministrazione delle autorità pubbliche. Nel piano

finanziario viene esplicitata la ripartizione della spesa pubblica, con le seguenti quote di partecipazione: FESR 50%, Stato 35%, Regione 15%. Per quanto riguarda le attività specifiche, implementabili dopo l'approvazione della Giunta Regionale, ed in particolare le attività a sostegno delle PMI, è previsto un Fondo di garanzia per l'accesso al credito, aiuti per la ristrutturazione aziendale, sia a livello fisico, sia innovativo, supporto a livello imprenditoriale attraverso il progetto IMPRENDERÒ 4.0 a supporto della creazione di nuove imprese e start-up innovative (Delibera N. 298, 16 Febbraio 2018).

## **CONCLUSIONI**

Valcucine è l'esempio di media impresa che, grazie all'adozione di mix di comunicazione e strategie di marketing efficaci, ha acquisito una notevole visibilità nel mercato, sia nazionale che internazionale, ed è riuscita a mantenere un buon vantaggio competitivo nel proprio settore, nonostante i continui mutamenti economici e la crisi dei distretti friulani.

L'innovazione e la personalizzazione dei prodotti sono gli elementi che hanno garantito il successo dell'impresa friulana che, nel settore del mobile (e non solo), sono requisiti sempre più richiesti per la sopravvivenza delle aziende. Non tutte le imprese, però, riescono ad adottare le stesse strategie di Valcucine, anche perché la maggior parte delle imprese che fanno parte del Distretto del Mobile di Livenza (e dei distretti friulani del settore casa e arredo) sono micro imprese, con capacità di investimento, anche di molto, inferiori e, non riuscendo a coniugare la scarsità di risorse alle strategie più efficaci, sono spesso soggette a fallimento. I fondi che l'Unione Europea offre alle PMI sono pensati per dare alle imprese un sostegno generale e sarà poi una decisione dell'impresa stessa la scelta degli investimenti più adeguati per la propria attività. Al giorno d'oggi, è necessario che le PMI adottino un atteggiamento aperto alle nuove tecnologie e alle numerose opportunità che può offrire il mercato internazionale. Ciò non vuol dire abbandonare i fattori che, fino ad ora, ne hanno garantito la sopravvivenza, né sconvolgere la struttura e i processi aziendali, ma vuol dire cogliere i diversi stimoli esterni per migliorare le proprie performance e fare un uso intelligente e mirato della tecnologia, sfruttando le numerose connessioni che essa dona. Accogliere, accettare il cambiamento e farlo proprio è un tassello fondamentale per la crescita dell'impresa che, attraverso il nuovo mondo digitale, può non solo comprendere in modo più veloce e preciso i bisogni del mercato obiettivo, ma anche rendersi portatrice di innovazione e rendere unico il proprio vantaggio competitivo.

# BIBLIOGRAFIA

Amatori F., Bugamelli M., Colli A., 2011. Quaderni di Storia Economica - Italian Firms in History: Size, Technology and Entrepreneurship. Roma – Banca d'Italia: "Italy and the World Economy, 1861-2011".

Cappellari, 2017. Marketing della moda e dei prodotti lifestyle. 2° ed. Roma: Carocci Editore, pp. 66-67

Cicerchia A., 2000. Pianificazione strategica e ambiente. Teorie, metodi, strumenti ed esperienze internazionali. 1° ed. Milano: Franco Angeli s.r.l., p. 11

D'Onofrio M., 2013. Come realizzare un business plan. Guida pratica per imprenditori e dirigenti. Milano: Franco Angel s.r.l., pp. 13-17.

Giudice A. F., 2012. Il volo dei calabroni. Come le PMI Italiane vincono la legge di gravità. 2° ed. Milano: Franco Angeli s.r.l. p. 156.

Kotler P., Keller K.L., 2007. Il marketing del nuovo millennio. 1° ed. Milano: Paravia Bruno Mondadori Editori , pp. 14-15

Raccomandazione della Commissione Europea 2003/361/CE, Gazzetta Ufficiale dell'Unione Europea. Allegato, Titolo 1, art. 2.

# SITOGRAFIA

Agenzia Sviluppo “Distretto del Mobile Livenza Società Consortile a r.l.”, 2012 [http://mtom.regione.fvg.it/storage//2012\\_1945/Allegato%206%20alla%20Delibera%201945-2012.pdf](http://mtom.regione.fvg.it/storage//2012_1945/Allegato%206%20alla%20Delibera%201945-2012.pdf) [data di accesso: 06/06/2018]

Aguaro, 2008. “Cos’è il Made in Italy (e cosa no). Disponibile su: <http://www.ilsole24ore.com/art/impresa-e-territori/2013-11-20/cosa-e-made-italy-e-cosa-no-140026.shtml?uuid=ABS7YSe> [data di accesso: 10/03/2018]

ANON., 2008. Competitive Advantage by Michael Porter. Disponibile su: <https://www.economist.com/news/2008/08/04/competitive-advantage> [data di accesso: 20/04/2018]

ANON., 2014. La nuova definizione di PMI. Disponibile su: <http://www.horizon2020news.it/nuova-definizione-di-pmi> [data di accesso: 18/02/2018].

ANON, 2016. DAS Italia: recupero crediti un problema per il 70% delle PMI. Disponibile su: <https://www.assinews.it/09/2016/das-italia-recupero-crediti-un-problema-70-delle-pmi/660029292/> [Data di accesso: 03/03/2018]

Anselmi P., 2008. I sei tratti distintivi del Made in Italy. Disponibile su: <https://www.gdoweek.it/i-sei-tratti-distintivi-del-made-in-italy/> [data di accesso: 22/02/2018].

Arpa FVG, 2017. Storia della costituzione del Distretto del Mobile Livenza e dell’assegnazione dell’Attestato EMAS. Disponibile su: [http://www.arpa.fvg.it/cms/istituzionale/servizi/certificazioni-ambientali/distretto\\_del\\_mobile/index.html](http://www.arpa.fvg.it/cms/istituzionale/servizi/certificazioni-ambientali/distretto_del_mobile/index.html) [data di accesso: 06/06/2018].

Aterini L., 2016. Cosa frena l’economia circolare in Italia? «Leggi complesse, rigide, incoerenti». Parola di Pmi. Disponibile su: <http://www.greenreport.it/news/economia-ecologica/cosa-frena-leconomia-circolare-italia-leggi-complesse-rigide-incoerenti-parola-pmi/> [data di accesso: 23/04/2018]

Banca Dati Aida, dati di bilancio Valcucine, 2016. Disponibile su [https://aida.bvdinfo.com/Search.QuickSearch.serv?\\_CID=1&context=2UDFFGJEWG0K9TG](https://aida.bvdinfo.com/Search.QuickSearch.serv?_CID=1&context=2UDFFGJEWG0K9TG) [data di accesso: 03/06/2018]

BCC Pordenonese, S.d.. Il Distretto del Mobile Livenza. Disponibile su: [www.bccpn.it/doc/scaricaDoc.asp?iDocumentoID=242113&iAllegatoID=0](http://www.bccpn.it/doc/scaricaDoc.asp?iDocumentoID=242113&iAllegatoID=0) [data di accesso: 06/06/2018]

Buil I., Catalàn S., Martinez E., 2014. The importance of corporate brand identity in business management: An application to the UK banking sector. Disponibile su: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2340943614000693> [data di accesso: 28/04/2018]

Camera di Commercio di Milano, 2008. Contraffazione e falso Made in Italy. Disponibile su <http://www.milomb.camcom.it/documents/10157/7880887/contraffazione-e-falso-made-in-italy.pdf/0376cd0d-415c-447a-a4f6-b6b88cf2c0b1> [data di accesso: 23/02/2018]

Cappellini M., 2018. Al Veneto il primato delle esportazioni. Disponibile su: <http://www.ilsole24ore.com/art/notizie/2018-05-03/al-veneto-primato-esportazioni-122008.shtml?uuid=AEzpHsdE> [data di accesso: 29/05/2018]

Carmagnola F., 2016. L'immaginario del Made in Italy. Note per un progetto di ricerca. Number 8 – Year V /December 2016 pp. 38-54. Disponibile su: <http://cab.unime.it/journals/index.php/IMAGO/article/view/1363/1082> [data di accesso: 22/02/2018].

Cedrola E., Battaglia L., 2011. Piccole e medie imprese e internazionalità: strategie di business, relazioni, innovazione. Disponibile su: [https://u-pad.unimc.it/retrieve/handle/11393/63787/1729/CedrolaBattaglia\\_20\\_3\\_2011.pdf](https://u-pad.unimc.it/retrieve/handle/11393/63787/1729/CedrolaBattaglia_20_3_2011.pdf) [data di accesso: 28/04/2018]

Centazzo, 2017. Guida all'acquisto Valcucine. Disponibile su: [http://www.valcucine.com/uploads/files\\_block/11\\_1\\_guida-allacquisto.pdf](http://www.valcucine.com/uploads/files_block/11_1_guida-allacquisto.pdf) [data di accesso: 30/05/2018]

Cherubini S., Iasevoli G., 2005. Il Marketing per generare valore nel sistema evento. Convegno “Le tendenze del Marketing”. Disponibile su: [http://didattica.uniroma2.it/assets/uploads/corsi/143914/Cherubini\\_Iasevoli.pdf](http://didattica.uniroma2.it/assets/uploads/corsi/143914/Cherubini_Iasevoli.pdf) [data di accesso: 20/04/2018]

Compagno C., 2011. Assetti di governance e processi di internazionalizzazione nelle PMI. Disponibile su: [http://www.economia.unina2.it/images/docenti/insegnamenti/maggioni/materiale/FamilyBusiness/Art.\\_Internaz.\\_COMPAGNO\\_Sinergie\\_2011.pdf](http://www.economia.unina2.it/images/docenti/insegnamenti/maggioni/materiale/FamilyBusiness/Art._Internaz._COMPAGNO_Sinergie_2011.pdf) [data di accesso: 26/04/2018]

Confartigianato, 2018. Nelle PMI italiane il 78,7% degli addetti delle imprese, superiore al 69,4% dell’UE. Maggiore peso delle PMI a Bolzano, Veneto, Lombardia e Marche. Disponibile su: <https://www.confartigianato.it/2018/02/studi-nelle-pmi-italiane-il-787-degli-addetti-delle-imprese-superiore-al-694-dellue-maggiore-peso-delle-pmi-a-bolzano-veneto-lombardia-e-marche/> [data di accesso: 19/05/2018].

Crivellaro L., 2008. Case history: l’innovazione di Valcucine. Disponibile su: <https://www.marketingarena.it/2008/02/20/case-history-linnovazione-di-valcucine/> [data di accesso: 28/05/2018]

D’Agnolo, 2014. Nella prossima pausa pranzo, compilate la matrice SWOT. Disponibile su: <https://www.ecnews.it/nella-prossima-pausa-pranzo-compilate-la-matrice-swot/> [data di accesso: 20/04/2018]

Deltacom, 2017. Philip Kotler spiega il nuovo marketing: «L’unica via per la crescita». Disponibile su: <https://www.deltacom srl.it/management/philip-kotler-spiega-marketing-lunica-via-la-crescita/> [data di accesso: 31/05/2018]

Di Maria E., 2012. Sostenibilità ambientale e imprese del Made in Italy. Disponibile su: [http://www.univiu.org/images/stories/viu\\_paper/VIUPapers\\_Eleonora\\_Di\\_Maria\\_con\\_copertina.pdf](http://www.univiu.org/images/stories/viu_paper/VIUPapers_Eleonora_Di_Maria_con_copertina.pdf) [data di accesso: 26/05/2018]

Di Pinto M., Gambino A., 2015. L'internazionalizzazione come opportunità per le PMI. Disponibile su: [http://clienti.euroconference.it/download/privilege/2016-02-26/internazionalizzazione.pdf?utm\\_source=4095&utm\\_medium=email-t](http://clienti.euroconference.it/download/privilege/2016-02-26/internazionalizzazione.pdf?utm_source=4095&utm_medium=email-t) [data di accesso: 27/02/2018]

Di Somma P., 2007. I distretti industriali: punti di forza e prospettive di sviluppo. Disponibile su: <https://www.pmi.it/economia/lavoro/articolo/949/i-distretti-industriali-punti-di-forza-e-prospettive-di-sviluppo.html> [data di accesso: 19/02/2018].

Giunta Regionale Friuli Venezia Giulia, delibera n. 268, 16 Febbraio 2018. Disponibile su: <http://www.regione.fvg.it/rafvfg/cms/RAFVG/fondi-europei-fvg-internazionale/porfesr/FOGLIA128/> [Data di accesso: 03/06/2018]

Hennart, Rugman. 1982 in: Nanut V., Tracogna A., S.d.. Disponibile su: <http://people.unica.it/francescacabiddu/files/2015/09/Nanut-Tracogna-Processi-di-internazionalizzazione-delle-imprese.pdf> [data di accesso: 26/04/2018]

Intesa Sanpaolo, 2018. Economia e finanza dei distretti industriali Presentazione del Decimo Rapporto Annuale. Disponibile su: [http://www.startmag.it/wp-content/uploads/20182903\\_presentazione\\_distretti.pdf](http://www.startmag.it/wp-content/uploads/20182903_presentazione_distretti.pdf) [data di accesso: 10/06/2018]

Istat, 2005. Distretti Industriali - 8° Censimento generale dell'industria e dei servizi 2001. Disponibile su: <https://www.istat.it/it/files/2015/10/I-distretti-industriali-2011.pdf> [data di accesso: 19/02/2018].

Kotler P., 1986. The Prosumer Movement : a New Challenge For Marketers. Disponibile su: <http://www.acrwebsite.org/search/view-conference-proceedings.aspx?Id=6542> [data di accesso: 28/05/2018]

La Repubblica, 2017. Mobili italiani in difficoltà per la concorrenza di Cina e Polonia. Disponibile su: [http://www.repubblica.it/economia/2017/04/04/news/mobili\\_italiani\\_in\\_difficolta\\_per\\_la\\_concorrenza\\_di\\_cina\\_e\\_polonia-162095786/](http://www.repubblica.it/economia/2017/04/04/news/mobili_italiani_in_difficolta_per_la_concorrenza_di_cina_e_polonia-162095786/) [data di accesso: 06/06/2018]

Lambiase et al., 2017. Lotta alla contraffazione e tutela del Made in Italy. Ufficio Valutazione Impatto - Documento di analisi n. 5. Disponibile su: <https://www.senato.it/application/xmanager/projects/leg17/attachments/documento/files/000/028/559/DA05 - Lotta alla contraffazione e tutela del made in Italy DEF.pdf> [data di accesso: 23/02/2018]

Mancini G., 2014. I nodi? Marketing e distribuzione. Disponibile su: <http://www.ilsole24ore.com/art/notizie/2014-04-09/i-nodi-marketing-e-distribuzione-063720.shtml?uuid=ABahHX9> [data di accesso: 28/05/2018]

Ministero dello Sviluppo Economico, 2017. Graduatoria delle regioni italiane per valore delle esportazioni in base all'anno 2017. Disponibile su: [http://www.sviluppoeconomico.gov.it/images/stories/commercio\\_internazionale/osservatorio\\_commercio\\_internazionale/statistiche\\_import\\_export/regioni\\_export.pdf](http://www.sviluppoeconomico.gov.it/images/stories/commercio_internazionale/osservatorio_commercio_internazionale/statistiche_import_export/regioni_export.pdf) [data di accesso: 29/05/2018]

Nanut V., Tracogna A., S.d.. Processi di internazionalizzazione delle imprese: vecchi e nuovi paradigmi. Disponibile su: <http://people.unica.it/francescacabiddu/files/2015/09/Nanut-Tracogna-Processi-di-internazionalizzazione-delle-imprese.pdf> [data di accesso: 26/04/2018]

Natili C., 2005. Distretti industriali: il motore della crescita mette radici nel territorio. Disponibile su: [http://bancadati.italialavoro.it/bdds/download?fileName=C\\_21\\_Strumento\\_1800\\_documenti\\_itemName\\_0\\_documento.pdf&uid=973018dd-5fcf-4139-9624-9f70ab5bb65e](http://bancadati.italialavoro.it/bdds/download?fileName=C_21_Strumento_1800_documenti_itemName_0_documento.pdf&uid=973018dd-5fcf-4139-9624-9f70ab5bb65e) [data di accesso: 19/02/2018].

Pallme O., 2010. PMI: Marketing e Competitività. p. 9-10. Disponibile su [http://www.pallme.com/Reports/PMI\\_Mktg\\_Compitivita%20\(Pallme\)%202010-01-08.pdf](http://www.pallme.com/Reports/PMI_Mktg_Compitivita%20(Pallme)%202010-01-08.pdf) [data di accesso: 22/02/2018].

Perrini F., S.d.. Corporate Social Responsibility. Disponibile su: [http://www.mbcf.it/docs/CSR\\_profPerrini.pdf](http://www.mbcf.it/docs/CSR_profPerrini.pdf) [data di accesso: 30/05/2018]

Regione Autonoma Friuli Venezia Giulia, S.d.. La Programmazione POR FESR 2014-2020: per una crescita intelligente, sostenibile e inclusiva. Disponibile su: <http://www.regione.fvg.it/rafvfg/cms/RAFVG/fondi-europei-fvg-internazionale/por-fesr/FOGLIA128/> [data di accesso: 06/06/2018]

Ricciardi A., 2008. Strategie di cooperazione tra aziende e mitigazione del rischio operativo: i vantaggi competitivi delle reti di imprese. Disponibile su: [http://www.osservatoriodistretti.org/sites/default/files/scritti\\_in\\_onore\\_di\\_vittorio\\_coda\\_2010.pdf](http://www.osservatoriodistretti.org/sites/default/files/scritti_in_onore_di_vittorio_coda_2010.pdf) [data di accesso: 22/04/2018]

Rota D., 2015. Valcucine è stata acquisita da Italian Creation Group. Disponibile su: <https://www.ambientecucinaweb.it/valcucine-e-stata-acquisita-da-italian-creation-group/> [data di accesso: 15/06/2018]

Saporiti R., 2017. Quanto pesano le PMI sull'export europeo? Disponibile su: <http://www.ilsole24ore.com/art/notizie/2018-05-03/al-veneto-primato-esportazioni-122008.shtml?uuid=AEzpHsdE> [data di accesso: 29/05/2018]

Valcucine, S.d.. Mission e valori. Valcucine. Innovation for Life. Disponibile su: <http://www.valcucine.com/azienda/mission/> [data di accesso: 15/05/2018]

Valcucine, S.d.. Storia. Disponibile su: <http://www.valcucine.com/azienda/storia/> [data di accesso: 15/05/2018]

Vallin E., 2016. Legno Arredo gli scenari. Disponibile su: <http://ricerca.gelocal.it/tribunatreviso/archivio/tribunatreviso/2017/03/21/treviso-legno-arredo-ngli-scenari-22.html> [data di accesso: 10/06/2018]

Viviani R., 2017. Conferenza stampa Philip Kotler Marketing Forum 2017. Disponibile su: [http://www.brandidentikit.it/filemanager/cms\\_brandidentikit/files/brand\\_news/PKMF\\_PHILIP\\_KOTLER\\_2017/Comunicato-Stampa-PKMF-2017.pdf](http://www.brandidentikit.it/filemanager/cms_brandidentikit/files/brand_news/PKMF_PHILIP_KOTLER_2017/Comunicato-Stampa-PKMF-2017.pdf) [data di accesso: 31/05/2018]

