



Università  
Ca'Foscari  
Venezia

Corso di Laurea Magistrale  
in Economia e Gestione  
delle Arti e delle Attività Culturali  
Ordinamento ex D.M. 270/2004

Tesi di Laurea

# **Il Made in Italy in Norvegia**

Come un'ambasciata promuove  
le eccellenze italiane all'estero

**Relatore**

Prof. Michele Tamma

**Correlatrice**

Prof.ssa Stefania Funari

**Laureanda**

Eleonora Trevisan  
Matricola 872019

**Anno accademico**

2020 / 2021





*«Se fai soltanto quello che sai fare  
non sarai mai più di quello che sei ora»  
Maestro Shifu*



## INDICE

PREMESSA.....	1
---------------	---

### CAPITOLO PRIMO - EVOLUZIONE DEL MARKETING

1.1 Definizione di marketing .....	5
1.2 Un passaggio di potere .....	6
1.3 Verso il digital marketing .....	8
1.3.1 Impatto sul marketing management.....	10
1.3.2 Impatto sui consumatori.....	13
1.4 Social media e senso di comunità.....	16
1.5 I giganti dei social media .....	18
1.5.1 Twitter .....	19
1.5.2 Instagram .....	19
1.5.3 Youtube.....	20
1.5.4 Facebook .....	21
1.6 Social media marketing strategy .....	22
1.6.1 Approcciarsi ai Social Media.....	24
1.7 Gli strumenti del Web .....	26
1.8 Gli influencers .....	28

### CAPITOLO SECONDO - L'AMBIENTE INTERNAZIONALE E IL MADE IN ITALY

2.1 Gli scenari della globalizzazione.....	32
2.2 La cultura nel marketing internazionale .....	38
2.3 L'immagine di un Paese nelle relazioni internazionali .....	40
2.3.1 Il Country of Origin Effect.....	42
2.3.2 Nation Branding e Soft Power.....	45
2.4 La percezione dell'Italia e dei prodotti italiani .....	48
2.4.1 Il marchio Made in Italy.....	51

### CAPITOLO TERZO - UN APPROFONDIMENTO SUL CAMPO: LA PROMOZIONE DELL'ITALIA IN NORVEGIA

3.1 Metodologia di ricerca.....	54
---------------------------------	----

3.2 Uno sguardo al MAECI .....	57
3.2.1 Il Patto per l'Export .....	61
3.3 Le ambasciate.....	64
3.4 Un quadro della Norvegia.....	67
3.4.1 I rapporti con la Norvegia.....	69
3.4.2 Il contesto culturale .....	72
3.5 L'Ambasciata d'Italia a Oslo.....	75
3.5.1 Collaborazioni .....	76
3.5.2 Sponsorizzazioni .....	79
3.5.3 I canali dell'Ambasciata .....	79
3.5.4 Conseguenze della pandemia Covid-19.....	82
3.6 Iniziative e eventi per il primo semestre 2021 .....	85
3.6.1 Campagna di promozione dei Siti UNESCO.....	85
3.6.2 Webinar sull'industria cosmetica (Webinar interno).....	86
3.6.3 Webinar sul settore aerospaziale (Webinar B2B) .....	88
3.6.4 Webinar per la Giornata della Ricerca Italiana nel Mondo (Seminario dibattito) .....	90

CAPITOLO QUARTO - UN'ANALISI DELLE DINAMICHE INTERNE E DELLE  
ATTIVITÀ PROMOZIONALI NEL PERIODO COVID-1993

4.1 Introduzione al capitolo.....	93
4.2 Uno sguardo alle dinamiche interne .....	94
4.2.1 Gli eventi nel periodo pre-COVID-19.....	95
4.2.2 La risposta al COVID-19 .....	98
4.2.3 Il primo semestre 2021 .....	100
4.2.4 I canali di contatto .....	102
4.3 Il mercato e gli stakeholders di riferimento.....	103
4.4 I profili social.....	109

OSSERVAZIONI CONCLUSIVE .....	112
-------------------------------	-----

BIBLIOGRAFIA .....	116
--------------------	-----

SITOGRAFIA .....	123
------------------	-----

## **PREMESSA**

Questa tesi nasce dal desiderio di comprendere in che modo un'istituzione governativa come un'ambasciata valorizza l'immagine dell'Italia e i prodotti italiani all'estero e quali strumenti utilizza per favorire la cooperazione in ambito economico-commerciale e culturale con il Paese in cui opera. Nello specifico, si è voluto indagare sulle attività di marketing e promozione portate avanti in Norvegia in riferimento al periodo gennaio-maggio 2021 con l'obiettivo di comprendere appieno il funzionamento di una tale istituzione, le difficoltà incontrate nello svolgimento della sua attività e le possibili aree di miglioramento, considerando anche le limitazioni imposte dalla recente pandemia Covid-19.

L'argomento di ricerca è stato sviluppato durante e a seguito di un'esperienza di tirocinio svolta presso l'Ambasciata d'Italia a Oslo tramite il programma di stage MAECI-MIUR-CRUI presso le sedi diplomatiche italiane all'estero, a conclusione del percorso di Laurea Magistrale. Ai fini della stesura della tesi è stata dapprima consultata la letteratura nazionale e internazionale per approfondire il contesto tecnologico e culturale in cui un'ambasciata si trova oggi ad operare. A questo è seguita una ricerca empirica basata sulle attività personalmente svolte durante l'esperienza di tirocinio; in aggiunta alla redazione per conto dell'Ambasciata di materiale informativo su diversi ambiti d'interesse della cultura norvegese, si è preso parte alla progettazione e attuazione di una campagna mediatica sui profili social dell'Ambasciata volta alla valorizzazione dei siti UNESCO italiani, partecipato a meeting tra il personale dell'Ambasciata e i rappresentanti di aziende italiane interessate ad entrare nel mercato norvegese e aiutato nell'organizzazione logistica di alcuni degli eventi di promozione svolti nel periodo gennaio-maggio in modalità online. Il lavoro di ricerca si è infine basato anche sull'analisi di documenti amministrativi e report resi disponibili durante lo svolgimento dello stage e su una serie di interviste di approfondimento condotte con membri del personale dell'Ambasciata.

L'elaborato si articola in quattro capitoli. Al fine di inquadrare adeguatamente il contesto del caso empirico studiato, si sono dedicati i primi due capitoli all'approfondimento dell'ambiente tecnologico e della cornice internazionale in cui

un'ambasciata opera. Il primo capitolo si propone di analizzare l'evoluzione del marketing negli ultimi decenni esplorando l'impatto di internet sul marketing management e le nuove modalità con cui i consumatori si relazionano con le aziende e tra di loro attraverso le piattaforme online. Dapprima si è esaminato il progressivo passaggio di potere verso i consumatori e l'influenza che internet consente loro di esercitare sulle aziende e sui processi di marketing, i cambiamenti che gli strumenti digitali hanno introdotto nelle fasi fondamentali di segmentazione di mercato, targeting e formulazione dell'offerta e quelli che hanno interessato invece le fasi dell'esperienza di consumo degli utenti digitali. In seguito si è voluto approfondire la crescente rilevanza dei social media presentando le piattaforme che oggi hanno il maggior seguito a livello globale, i possibili vantaggi nel loro utilizzo attraverso una social media marketing strategy, i consigli di Kaplan e Haenlein (2010) per un uso efficace ed efficiente di questi network e gli strumenti con cui è possibile potenziare e gestire adeguatamente la propria presenza sul web. Da ultimo, si è posta l'attenzione sul recente fenomeno degli influencers e su come un'impresa può implementare questi personaggi di successo nella propria strategia di marketing.

Il secondo capitolo esamina il contesto politico-internazionale in cui opera un'ambasciata italiana partendo da uno studio degli effetti della globalizzazione culturale. Si sono esaminati due processi contemporaneamente in atto generati dalla continua interrelazione della dimensione globale e locale che interessano il futuro delle identità culturali dei diversi paesi del mondo, uno di omogeneizzazione e uno di ibridazione, e due conseguenti scenari che si stanno verificando: quello della cosiddetta "globalizzazione globalizzante" e quello denominato "globalizzazione localizzante". Si è in seguito approfondita l'importanza dell'aspetto culturale nelle relazioni commerciali internazionali, del concetto di "Immagine del Paese d'origine" e del "Country of Origin Effect" nei rapporti economico-politici di un Paese. Da ultimo, si è definita l'immagine dell'Italia e del Made in Italy sul piano internazionale.

Il terzo e quarto capitolo costituiscono il corpo principale della ricerca. Il terzo capitolo introduce dapprima le modalità utilizzate ai fini della raccolta di dati

empirici sul caso che si è scelto di analizzare. In seguito sono state presentate le ambasciate come istituzioni e attori protagonisti all'interno della Rete Estera attraverso cui il Ministero degli Affari Esteri è in grado di estendere il suo operato su scala globale, per poi concentrarsi sul contesto norvegese e sull'immagine dell'Italia in questo Paese, sulle attività dell'Ambasciata d'Italia a Oslo e sulle iniziative e gli eventi svolti nel periodo gennaio-maggio 2021. Si è scelto di analizzare tre particolari webinar organizzati dall'Ambasciata nel periodo di riferimento: il webinar B2B per promuovere le collaborazioni tra Italia e Norvegia in nell'industria aerospaziale, il webinar interno organizzato tra l'Ambasciata e i rappresentanti di Cosmetica Italia per discutere l'ingresso della società nel mercato norvegese, e da ultimo il webinar dedicato alla valorizzazione della ricerca italiana all'estero.

Infine, il quarto capitolo consiste in un'analisi delle attività istituzionali osservate nel periodo di tirocinio, prendendo anche in considerazione le limitazioni poste dalla recente pandemia Covid-19, e delle difficoltà affrontate dall'Ambasciata nell'interfacciarsi con gli attori del proprio network, nello specifico le aziende italiane, le altre istituzioni facenti parte della rete MAECI e gli stakeholders norvegesi. In questo capitolo sono state incluse e commentate parti delle interviste condotte in forma di colloqui individuali semi-strutturati con il personale dell'Ambasciata considerate di particolare rilevanza per il progetto. Sono state approfondite le dinamiche interne dell'Ambasciata e i risultati osservati a seguito delle attività promozionali svolte nel periodo gennaio-maggio 2021.

Dal lavoro di ricerca è emersa una certa difficoltà dell'istituzione nel far valere il proprio status di ambasciata in territorio norvegese e nell'incentivare la partecipazione dei partners locali agli eventi di promozione, dovuta alla diversa struttura dimensionale assunta dalla burocrazia in Norvegia. Un altro importante punto d'interesse è la scarsa preparazione delle aziende italiane a interfacciarsi con i mercati esteri; nonostante le recenti e numerose iniziative del messo in atto dal MAECI per incentivare l'internazionalizzazione, anche in occasione della ripartenza economica a seguito della pandemia Covid-19, le aziende nostrane faticano ancora a rendersi competitive e ad adattarsi ai mercati esteri target.

Si ritiene che quanto riportato possa costituire una base di riflessione per impostare un diverso e più efficace approccio all'ingresso nel mercato norvegese da parte delle aziende italiane e, possibilmente, per un potenziamento delle attività di promozione dell'Ambasciata. La convinzione dello studente è che l'Italia sia ricca di eccellenze e abbia tanto da offrire ai mercati esteri, ma necessiti di una maggiore valorizzazione e di una migliore preparazione per poter sfruttare appieno il suo potenziale.

## CAPITOLO PRIMO

### EVOLUZIONE DEL MARKETING

#### 1.1 Definizione di marketing

Nonostante il marketing abbia assunto grande rilevanza in tutto il mondo, non è mai esistita una traduzione accreditata in lingua italiana che fosse in grado di trasmettere adeguatamente il significato del termine (Prandelli e Verona, 2002). D'altra parte, il fatto che il marketing sia una delle discipline più studiate nel campo del management non ha reso facile nemmeno l'attribuzione di una definizione univoca e comunemente accettata, portando a intendere il marketing come uno strumento atto a soddisfare i bisogni degli individui, come un'attività umana diretta a facilitare gli scambi, come un mezzo d'incontro tra la domanda e l'offerta e in altri modi ancora (Guatri, Vicari e Fiocca, 2000).

Nei primi anni dalla sua nascita si identificava il marketing come una semplice funzione organizzativa, l'insieme di processi volti alla promozione e diffusione di idee, prodotti e servizi. Secondo la definizione dell'American Marketing Association del 1985: «[Marketing is] the process of planning and executing the conception, pricing, promotion and distribution of ideas, goods and services to create exchanges and satisfy individual and organizational goals» (Gundlach e Wilkie, 2009). Una simile descrizione della sua natura poteva essere accettata negli anni Ottanta, ma la nuova dimensione raggiunta dal marketing in tempi più recenti ha reso necessaria una revisione, con l'obiettivo di includere le diverse sfumature assunte nel corso del suo sviluppo. L'ultimo aggiornamento del 2017 riporta: «Marketing is the activity, set of institutions, and processes for creating, communicating, delivering, and exchanging offerings that have value for customers, clients, partners, and society at large»<sup>1</sup>.

Da questa nuova definizione traspare chiaramente una maggiore attenzione alle caratteristiche relazionali del marketing e all'importanza del suo interfacciarsi con

---

<sup>1</sup> Dal sito internet dell'American Marketing Association, <https://www.ama.org/the-definition-of-marketing-what-is-marketing/>

attori, processi e istituzioni al di fuori dell'organizzazione, in particolar modo i consumatori.

## 1.2 Un passaggio di potere

L'ambiente di Internet è un contesto dinamico e ad alta intensità di informazione in cui si verificano continue interazioni bidimensionali tra domanda e offerta. Questo ha portato a una situazione di *customer empowerment* mai sperimentata prima (Prandelli e Verona, 2002).

Oggi aziende e imprese si ritrovano a competere in un contesto in cui il ruolo dei consumatori è cambiato e i media digitali hanno preso il sopravvento (Peretti, 2011). Ciò si riflette nell'implementazione negli ultimi anni del principio della *customer centricity*, che antepone il consumatore al prodotto nelle priorità del pensiero d'impresa, e nella tendenza di sempre più aziende a preferire una filosofia di gestione *market oriented*. Un interessante articolo del sito "I-scoop", che si occupa di digital business, riconosce che «[Customer centricity] has to do with a shift in control, it has to do with an increasingly digital customer, increasing expectations, the fact people like you and me want consistent experiences»<sup>2</sup>.

Il passaggio di potere verso i consumatori è strettamente collegato alla connettività e trasparenza introdotte da Internet. Queste hanno infatti causato uno spostamento degli assetti di potere, per cui da una struttura verticale, esclusiva e individuale si è passati a un contesto in cui le forze orizzontali, inclusive e sociali acquistano sempre più potere (Kotler et al., 2017). La Rete è diventata lo strumento che per antonomasia rende possibile la realizzazione della "democrazia informativa", riducendo le asimmetrie informative dal lato della domanda (Prandelli e Verona 2002). Le informazioni si muovono ora bilateralmente tra le imprese e i consumatori dando il via a quella che viene definita una *horizontal devolution* (Tuten e Solomon, 2014). Grazie a questo accesso senza precedenti alle informazioni e alla possibilità di verificarle facilmente su diversi canali si è

---

<sup>2</sup> "Customer-centricity explained – what it means to be customer-centric", <https://www.i-scoop.eu/customer-centricity/>

verificata una “presa di controllo” della relazione di marketing da parte dei consumatori (Peretti, 2011).

Oggi più che mai i clienti possono influenzare il mercato e far sentire la loro voce, condividendo le proprie esperienze, positive e negative, con amici e sconosciuti in ogni parte del globo. Le loro azioni nel mondo di Internet hanno acquisito un peso eccezionale e sono in grado di determinare in maniera molto più immediata il successo o fallimento tanto dei nuovi brand quanto di quelli già ben posizionati sul mercato. Ciò si riflette anche nel cambiamento della concezione di fedeltà del cliente: se prima di internet si misurava la fedeltà in base alla percentuale di riacquisto, oggi essa si definisce come la disponibilità del cliente a consigliare alla sua cerchia un particolare brand o prodotto (Kotler et al., 2017).

Anche l’ambito dell’innovazione è sempre più soggetto agli input dei clienti: le aziende che un tempo guardavano solamente alle proprie risorse interne per portare avanti operazioni di ricerca e sviluppo ora trovano nella collaborazione e co-creazione con clienti e partner un nuovo vantaggio competitivo estremamente efficace. Kotler et al. (2017) affermano infatti che «Oggi l’innovazione è orizzontale; il mercato fornisce le idee, le aziende le commercializzano».

Il consumatore si trasforma dunque da semplice “target” di mercato a «una persona che recepisce la *value proposition* fornita dal brand e che la interpreta, la commenta, la condivide nel suo network di riferimento» (Peretti, 2011). Il successo di Amazon, oggi il più famoso esempio di e-commerce, deriva proprio dall’aver avuto la capacità, allora innovativa, di coinvolgere gli utenti offrendo loro la possibilità di recensirne i prodotti.

L’interattività e dinamicità della Rete rendono così possibile la creazione di modelli di business gestiti direttamente dai consumatori, secondo un sistema innovativo “tirato” dal cliente anziché “spinto” dall’impresa (Prandelli e Verona, 2002). I ricercatori della Kellogg School of Management hanno denominato questo fenomeno *reverse marketing* proprio per sottolineare il profondo coinvolgimento del cliente nell’impostare autonomamente uno specifico sistema di prodotto e richiederlo all’impresa (Sawhney e Kotler, 2001). Anche l’American Market Association sta progressivamente rivedendo la sua stessa definizione di

“marketing” in funzione di quest’ottica, passando da un’idea di “*to market*”, che indica la movimentazione dei prodotti verso un certo mercato, a quella di “*marketing to*”, che guarda non a un mercato ma al consumatore, e infine a “*marketing with*”, che identifica il consumatore come risorsa co-creativa (Peretti, 2011).

La connettività di Internet ha accelerato le dinamiche di mercato a tal punto che per le aziende è ormai fondamentale collaborare con soggetti esterni e consentire la partecipazione dei clienti (Kotler et al., 2017). Molti settori ben consolidati sono stati stravolti da questa trasformazione: piattaforme come Ebay e Amazon hanno rivoluzionato il commercio al dettaglio, Youtube, Netflix e Disney+ il mercato del cinema e dell’home video, iTunes e Spotify il settore musicale, Airbnb e Trivago quello alberghiero. I casi sono innumerevoli e in continuo aumento, ma tutti hanno in comune l’aver posizionato al fulcro della propria attività il cliente e la loro interazione con esso, più che la qualità del prodotto o la massimizzazione delle vendite che caratterizzano rispettivamente gli approcci *product oriented* e *sales oriented*.

### **1.3 Verso il digital marketing**

La digitalizzazione ha portato profondi cambiamenti nella vita quotidiana di miliardi di persone. Grazie ad essa persone e mercati in ogni parte del mondo sono oggi interconnessi e interdipendenti come mai si era verificato prima, le informazioni attraversano distanze enormi in pochi secondi e luoghi virtuali atti all’acquisizione di conoscenza in ogni ambito immaginabile sono facilmente accessibili in qualsiasi momento con il minimo sforzo. Questa evoluzione costituisce un’enorme sfida tanto per le imprese quanto per i consumatori.

Si può identificare Internet come un sistema di reti telematiche tra loro connesse la cui struttura consente a milioni di computer - appartenenti a enti, organizzazioni, istituzioni e privati - di collegarsi tra loro, scambiarsi informazioni e condividere risorse (Peretti, 2011). La tecnologia di Internet è basata sull’informazione aperta e su una rete di utenti. Al pari di tutte le tecnologie simili, essa è dunque soggetta a

esternalità positive che ne favoriscono la diffusione, dal momento che all'aumentare dei partecipanti alla Rete aumenta anche l'utilità che ciascuno può ottenere da essa (Prandelli e Verona, 2002), Ciò ha portato a una crescita esponenziale della comunità digitale in pochissimo tempo.

Nei primi anni Novanta solo lo 0.05% della popolazione mondiale utilizzava Internet (circa 2.8 milioni di persone), mentre appena dieci anni dopo la percentuale era già salita all'11% (631 milioni)<sup>3</sup>; oggi il popolo del World Wide Web conta più di 4.66 miliardi di persone, circa il 60% della popolazione mondiale nel 2021<sup>4</sup>. Secondo il professor Jeffrey Sachs, le scoperte scientifiche e tecnologiche si sono sempre diffuse secondo un criterio geografico, propagandosi su base latitudinale all'interno di zone climatiche simili. Non è stato così per la diffusione di Internet, in quanto «The mobile connectivity and the internet are universal applications. And they're reaching into every ecology, every part of the world and they are thereby transforming the whole world economy» (Sachs, 2020).

Internet è cresciuto non solo nel numero di computer e utenti che si collegano ogni giorno alla sua rete ma anche e soprattutto nella sua struttura, nel suo modo di presentarsi e interagire con i suoi nuovi “cittadini” e nelle modalità di fruizione. Oggi Internet costituisce il mezzo attraverso il quale i consumatori comunicano e si confrontano tra loro, cercano informazioni, esprimono i loro interessi e, più di recente, interagiscono con le aziende. Si può considerare Internet come un ponte che consente alle organizzazioni di instaurare relazioni bilaterali e durature con i propri clienti, non basate su un rapporto gerarchico ma *peer-to-peer*, da pari a pari (Peretti, 2011). Questo cambiamento di ruolo ha portato Tim O'Reilly – fondatore e CEO della O'Reilly Media, Inc. – a coniare il termine Web 2.0 per enfatizzare l'importanza dei nuovi servizi ed esperienze che possono essere offerti tramite un World Wide Web che ancora oggi continua a evolversi (O'Reilly, 2005).

Nella sua opera “Marketing Digitale. Scenari, strategie, strumenti” Peretti riconosce l'entità del cambiamento introdotto dalla Rete, affermando che «Nella visione

---

<sup>3</sup> Communication Maps, Internet Users in 1990 and 2002, Consultato in data 23/05/2021  
[http://archive.worldmapper.org/textindex/text\\_communication.html](http://archive.worldmapper.org/textindex/text_communication.html).

<sup>4</sup> Global digital population as of January 2021 (in billions), Consultato in data 23/05/2021  
<https://www.statista.com/statistics/617136/digital-population-worldwide/>.

tradizionale il marketing [...] non è un processo lineare ma circolare, in cui ascolto, comprensione dei bisogni e delle forze che agiscono sui mercati, progettazione di prodotti o servizi in grado di rispondere alle nuove opportunità individuate si susseguono interagendo e modificandosi continuamente. [...] Oggi questa visione è ancora più corretta, occorre però ampliare il proprio orizzonte, accettare il profondo cambiamento in corso nei modi di fruizione e interazione con i consumatori ed espanderlo grazie al mondo digitale e alle tecnologie che in esso rendono possibile la creazione di una relazione diretta con il proprio target di riferimento» (Peretti, 2011).

È importante notare che Internet non si pone come un'entità in procinto di rivoluzionare e sradicare il marketing e i suoi principi cardine; la sua esistenza sta piuttosto ampliando e ulteriormente sviluppando la capacità di fare marketing delle imprese (Prandelli e Verona, 2002). Questo nuovo modo di fare marketing è caratterizzato da processi che attraverso l'uso dei canali digitali rendono più efficaci e efficienti le sue attività *core*: ci si riferisce in particolare alla misurazione e raccolta dati, integrazione e valorizzazione delle attività tradizionali, customizzazione dell'offerta, analisi dei bisogni e comportamenti della propria target audience e costruzione di una relazione con i clienti che sia duratura e basata sull'interazione e conoscenza reciproca (Peretti, 2011). Si può dunque definire il marketing digitale come l'insieme di attività che utilizza gli strumenti digitali per mappare i bisogni della domanda e sviluppare campagne di marketing e di comunicazione integrate volte a facilitare gli scambi in modo innovativo e a costruire una relazione che genererà valore nel tempo (Peretti, 2011).

### **1.3.1 Impatto sul marketing management**

Sebbene si sia precedentemente affermato che la rivoluzione di Internet non ha stravolto in alcun modo i principi del marketing, questo non esclude la necessità di cambiamenti nell'attuazione delle sue attività. Il marketing deve adattarsi ai nuovi contesti virtuali e digitali nelle modalità fondamentali in cui si concretizzano le sue azioni (Prandelli e Verona, 2002).

La digitalizzazione ha consentito l'applicazione della *customer centricity* nei mercati di qualsiasi tipo di bene di consumo ed è innegabile come negli ultimi anni un numero sempre maggiore di settori siano stati trasformati da imprese e aziende che hanno sfruttato le nuove possibilità offerte da Internet per adattare i propri servizi alla nuova dimensione digitale. In anni più recenti questo ha portato le imprese a utilizzare con maggiore frequenza e consapevolezza la Rete per raggiungere e soddisfare al meglio i propri clienti, comportando un lento ma inarrestabile trasferimento online non solo delle attività di marketing ma anche di quelle di vendita.

Tradizionalmente il marketing management si articola in tre fasi fondamentali: segmentazione del mercato, *targeting* di uno o più segmenti e formulazione di un sistema di offerta coerente con il segmento obiettivo e differente da quanto proposto dai concorrenti che si rivolgono allo stesso segmento (Prandelli e Verona, 2002). L'impatto di Internet ha influenzato profondamente ciascuna di esse.

Nella fase di segmentazione questo si verifica nelle attività di analisi della clientela e di valutazione dell'ambiente competitivo. Sfruttando le tecnologie digitali aperte della Rete, il marketing diventa più produttivo e flessibile sia nella ricerca che nella trasmissione delle informazioni.

Laddove la metodologia tradizionale svolge ricerche di mercato attraverso interviste, focus group, questionari e sondaggi, creando un inevitabile vincolo nella scelta tra ricerca quantitativa generica su un campione esteso (*reach*) e tra ricerca qualitativa approfondita su un numero ristretto di persone (*richness*), le tecnologie informatiche consentono una raccolta che incorpora entrambe le modalità tramite attività di *tracking*, *profiling* e avanzati sistemi di *data mining* in grado di coprire l'intero mercato (Prandelli e Verona, 2002). Quando un utente commenta, pubblica contenuti o interagisce in altro modo con l'ambiente online lascia delle tracce che possono essere usate per creare una sorta di identità digitale dell'individuo che Tuten e Solomon (2014) chiamano *lifestream*. Particolarmente importante è l'analisi dei comportamenti della target audience effettuata attraverso la mappatura delle parole chiave digitate su motori di ricerca online come Google e Yahoo e delle conversazioni sui social media (Peretti, 2011).

La flessibilità di Internet diventa fondamentale anche nella successiva fase di targeting, consentendo di superare un ulteriore trade-off tra *reach* e *richness* nell'ambito della formulazione di un'adeguata strategia di marketing. Se precedentemente un'impresa era vincolata nella scelta tra le opzioni mutualmente esclusive di concentrazione su uno specifico segmento di mercato, differenziazione su più segmenti dello stesso mercato e diversificazione su più mercati, le tecnologie di Internet odierne consentono invece di implementare strategie di mass marketing basate sulla standardizzazione personalizzata di prodotti e servizi (Prandelli e Verona, 2002). Le tecnologie digitali risultano estremamente efficaci anche per una migliore e più approfondita identificazione della propria target audience, attraverso l'uso di *personas* che rappresentano i diversi bisogni dei clienti e aiutano chi si occupa di digital marketing a progettare un prodotto o servizio il cui contenuto e funzionalità rappresentino la soluzione migliore per i propri consumatori (Peretti, 2011).

Da ultimo, nella fase di implementazione, Internet rende molto più efficace anche la scelta delle variabili del marketing mix. Tradizionalmente l'azione operativa del marketing si basa sulle "quattro p": *product*, *price*, *place*, *promotion*. Ciascuna di queste variabili risente dell'influenza delle tecnologie digitali (Porter, 2001; Chaffrey e Ellis-Chadwick, 2016).

Per quanto riguarda la variabile *product*, l'ambiente virtuale della Rete permette alle imprese di abbinare i propri beni e servizi a contenuti informativi che rendono i prodotti più accessibili e interessanti, accrescendo così la complessità e il valore del prodotto. Un ulteriore vantaggio è rappresentato dalle numerose opportunità di interazione di un'impresa con il suo mercato di riferimento, ad esempio tramite *feedback* e recensioni; l'interazione con i clienti assume grande rilevanza, in quanto una maggiore comprensione della propria target audience è fondamentale per identificare la percezione che i consumatori hanno del prodotto, individuare la propria posizione rispetto all'offerta dei competitors e sviluppare il proprio vantaggio competitivo. (Prandelli e Verona, 2002).

Internet porta anche una riduzione dei costi operativi e costi variabili e con essa un crollo delle barriere all'entrata. La variabile *price* risente inevitabilmente di questo,

così come della trasparenza delle informazioni che rende consumatori e competitors equamente consapevoli dei prezzi di vendita di un'impresa.

*Place* indica i canali di distribuzione; la Rete abbatte la maggior parte delle barriere, comprese quelle geografiche, permettendo di raggiungere una più ampia fascia di clienti. Consente inoltre di svolgere le operazioni di distribuzione con maggiore velocità, flessibilità, efficienza e convenienza, vendendo direttamente ai consumatori e rimuovendo totalmente gli intermediari.

Nella variabile *promotion*, infine, è possibile coniugare nuovamente *reach* e *richness* utilizzando attività di *tracking* e *profiling* per sviluppare politiche di *permission marketing* e per indirizzare a una specifica categoria di utenti dei banner pubblicitari creati ad hoc. Non si può dimenticare inoltre l'importanza dei processi di condivisione generati dalla *word of mouth*, o *word of mouse* (Reichheld e Scheffer 2000), che sono in grado di aumentare ancora più esponenzialmente il reach.

Cillo e Verona (2011) individuano il cosiddetto "internet marketing mix" in sostituzione del marketing mix tradizionale. Si ha dunque un passaggio dalle 4 P alle 3 C: *commerce*, *content* e *community*. Si tratta di quello che può essere definito come un marketing mix allargato; il *commerce* ingloba al suo interno le quattro variabili operative tradizionali, mentre *content* e *community* rappresentano rispettivamente gli elementi editoriali e quelli di interazione con il cliente.

### **1.3.2 Impatto sui consumatori**

I processi di ricerca e raccolta di informazioni e quelli di comparazione e scrematura delle possibilità di scelta che portano alla selezione definitiva costituiscono una fase cruciale nell'esperienza di consumo; Internet rende questi processi più semplici e immediati per i consumatori e rappresenta un potenziale asset strategico per tutti i produttori e venditori (Prandelli e Verona, 2002).

È dunque importante considerare l'impatto di Internet sul marketing anche dal punto di vista dei consumatori. Ciò non interessa soltanto la dimensione

dell'acquisto e pagamento di prodotti e servizi, sebbene l'e-commerce abbia acquisito grande popolarità negli ultimi anni, ma ogni fase dell'esperienza di consumo. Tra tutte, l'effetto maggiore della rivoluzione che la Rete ha portato nel mondo del marketing è chiaramente visibile nella fase, fondamentale, di pre-acquisto.

La fase di pre-acquisto è la prima fase dell'esperienza di consumo di un individuo e ha inizio nel momento in cui il consumatore avverte un senso di mancanza. Per sopperire a questo vuoto viene mentalmente generato un set di prodotti o servizi e la scelta finale sarà effettuata sulla base delle motivazioni e delle conoscenze del consumatore (Troilo 2014). Se da una parte le motivazioni sono soggettive, intrinseche e strettamente legate ai bisogni e ai desideri dell'individuo, le conoscenze sono invece l'insieme delle sue informazioni e convinzioni e sono perciò influenzabili.

In passato il marketing ha sempre fatto uso di diversi strumenti per influire sulla consapevolezza e sulle informazioni dei clienti riguardo i prodotti e servizi di un'azienda. Tanto le fonti di natura commerciale come commessi, pubblicità e eventi di promozione quanto quelle di natura non commerciale come le opinioni di amici e parenti, articoli su riviste e recensioni su blog e altri siti internet non associati sono in grado di plasmare l'idea del cliente (Troilo 2014), ma di recente ciò che più di ogni altra cosa riesce a generare *awareness* di un prodotto e convincere i clienti all'acquisto sono le conversazioni informali all'interno delle proprie cerchie sociali. Kotler et al. (2017) affermano infatti che «Le conversazioni informali sui brand sono oggi più credibili delle campagne pubblicitarie mirate. Le cerchie sociali sono diventate il fattore principale che orienta la scelta dei clienti, più delle comunicazioni del marketing e persino più delle preferenze personali. I clienti tendono a seguire i consigli dei loro pari al momento di scegliere un brand. È come se volessero difendersi dalle false promesse dei brand e dai trucchi della pubblicità trincerandosi al riparo delle proprie cerchie sociali».

Come la struttura di potere del marketing, anche la fiducia dei clienti ha dunque assunto una dimensione orizzontale, allontanandosi sempre più dall'autorità ed esperienza delle aziende per dare ascolto invece alle opinioni delle cosiddette 4 F: *friends, family, Facebook fans, Twitter followers*. È interessante osservare come, al

pari della propria famiglia e degli amici, i consumatori digitali siano propensi a dare fiducia ad altri utenti, preferendo i consigli di perfetti sconosciuti appartenenti a una stessa community piuttosto che alle dichiarazioni di un brand (Kotler et al., 2017).

A partire dal 2006 è infatti lo *user generated content* a influenzare maggiormente i processi decisionali di acquisto; gli utenti in rete condividono online le proprie esperienze, opinioni e consigli, comunicando tra loro e, a volte, anche con le aziende stesse (Peretti, 2011). Si può definire lo *user generated content* come l'insieme dei modi in cui le persone fanno uso dei social media e delle varie forme di contenuti mediatici che vengono creati e pubblicati su queste piattaforme (Kaplan e Haenlein, 2009). Contemporaneamente, è stato inevitabile un lento ma costante declino dei mezzi pubblicitari tradizionali. Un sondaggio su scala globale di Nielsen Online, una delle società leader nel mondo per le ricerche di mercato, ha rilevato che nell'aprile 2009 circa il 70% dei consumatori ascoltava le opinioni e i suggerimenti online<sup>5</sup>.

Uno studio effettuato da Forrester Research nel 2007 individua sei tipologie di consumatori digitali:

- Creators, aggiungono valore alla propria comunità social creando regolarmente contenuti che possono essere condivisi con altri utenti;
- Conversationalists, comunicano e dialogano attivamente e frequentemente con altri utenti pubblicando stati di aggiornamento o commentando contenuti presenti sui social;
- Critics, reagiscono ai contenuti pubblicati tramite attività di valutazione e recensione;
- Collectors, sono gli utenti più efficienti e organizzati, si mantengono regolarmente aggiornati sugli argomenti che li interessano, diffondono contenuti e aggiungono tag per facilitarne la ricerca da parte di altri utenti;
- Joiners, partecipano occasionalmente visitando uno o più social media di tanto in tanto;

---

<sup>5</sup> Nielsen Online, Nielsen Global Online Consumer Survey, Aprile 2009

- Spectators, partecipano alla comunità online mantenendo un basso profilo. Leggono recensioni, post sui blog e sui forum, ascoltano i podcast e guardano i video ma non pubblicano nulla sul proprio profilo e non interagiscono con il resto della community;
- Inactives, non partecipano in alcun modo alle attività delle comunità online.

Questa classificazione costituisce un ottimo strumento per sviluppare adeguatamente una *social media strategy* adatta alla propria target audience e al modo in cui utilizza i social media (Li et al., 2007).

#### **1.4 Social media e senso di comunità**

È risaputo che il primo passo per qualsiasi azienda che si approccia a un mercato è quello di identificare il segmento target dei propri prodotti; oggi questi segmenti sono rappresentati dalle community online (Kotler et al., 2017).

Nielsen Online riportava tra il 2008 e il 2009 un aumento delle cosiddette *member communities* del 6,5% (9,5% in Italia), mentre il tempo dedicato a community, blog e social media a livello globale era salito del 18,1%<sup>6</sup>. Oggi, secondo i dati di un sondaggio di gennaio 2021, dei 4.66 miliardi di persone che costituiscono la popolazione di Internet circa 4.2 miliardi utilizzano attivamente le piattaforme social per un tempo medio di circa 2 ore al giorno<sup>7</sup>. Il numero di utenti dei social media sta crescendo ogni giorno in tutto il mondo, con sempre più persone che prendono parte a questi spazi di comunità per condividere momenti della loro vita, opinioni e idee (Bauman, 2001; Kaplan e Heinlein, 2009). In aggiunta agli ormai ben noti Facebook, Instagram, Youtube, Tumblr e Twitter, che rimangono in cima alla classifica di social media più utilizzati, sono sempre più popolari anche piattaforme alternative come Reddit, Quora, Snapchat e TikTok.

---

<sup>6</sup> Nielsen Online, Global Index, Settembre 2009

<sup>7</sup> "How much time does the average person spend on Social Media", consultato in data 14/06/2021 <https://www.digitalmarketing.org/blog/how-much-time-does-the-average-person-spend-on-social-media>

I social media promuovono la condivisione, la collaborazione e la conoscenza collettiva e allo stesso tempo uniscono gli utenti abbattendo le barriere sociali, geografiche, demografiche, economiche e culturali. Essi alimentano l'inclusività sociale e promuovono il senso di appartenenza a una comunità (Kotler et al., 2017). Con la loro trasparenza spingono a una modifica nella distribuzione dei poteri e alla trasformazione non solo del marketing ma anche della cultura e dei comportamenti a livello globale (Peretti, 2011). I social sono diventati le nuove piazze in cui i clienti si scambiano opinioni e consigli, ma con un raggio d'azione esponenzialmente superiore a qualsiasi luogo d'incontro fisico.

È dunque naturale che, per rimanere al passo con i soggetti fulcro della sua attività, il marketing abbia a sua volta rivolto la sua attenzione al mondo dei social media, in quanto: «Il marketing [deve] adattarsi ai diversi percorsi intrapresi dai consumatori dell'economia digitale. Il ruolo del marketing è accompagnare i clienti in ogni tappa del loro viaggio, dalla *awareness* alla *advocacy*» (Kotler et al., 2017).

Andreas Kaplan e Michael Haenlein hanno pubblicato diversi studi riguardanti i social media; in un articolo del 2009, in particolare, identificano i social media come un insieme di applicazioni Internet, basate su presupposti sia tecnologici che ideologici, che consentono di valorizzare la creazione e la condivisione di contenuti gratuiti altamente accessibili e fruibili, generati dagli utenti per professione o passione in un ambiente democratico che pone tutti sullo stesso piano.

In contrapposizione al tradizionale marketing offline, che considerava il mercato alla stregua di una "giungla" e il consumatore meno informato come una "preda" da sedurre e catturare, la dimensione online trasforma il marketing in un'attività affine al giardinaggio, in cui è necessario predisporre il terreno ideale in cui gettare e curare nel tempo i semi della relazione con il consumatore (Prandelli e Verona, 2002). Per sfruttare la crescente popolarità dei social media e la fiducia che ispirano nei consumatori sempre più organizzazioni e imprese si sono attrezzate per creare e rendere manifesta la propria presenza sui social media (Mangold e Faulds, 2009).

Oggi i brand non possono più aspettarsi di poter ottenere risultati soddisfacenti continuando a utilizzare la sola comunicazione tradizionale; per riuscire ad

approcciarsi ai consumatori digitali devono imparare a costruire una relazione con loro attraverso la creazione di esperienze che fanno leva sul coinvolgimento (Peretti 2011). Le persone desiderano interagire e connettersi e questo desiderio vale tanto per i loro rapporti con altre persone quanto per quelli con brand e aziende. Diventare parte della comunità social costituisce dunque un primo passo essenziale.

### 1.5 I giganti dei social media

Nel 1993 Howard Rheingold descriveva le comunità virtuali come «aggregazioni sociali che emergono dalla rete quando un numero sufficiente di persone si impegnano abbastanza a lungo in discussioni pubbliche, con un discreto feeling umano, creando delle ragnatele di relazioni personali nel cyberspazio». Sebbene le *online communities* si siano evolute molto da allora, la loro funzione di base non è cambiata. Gli utenti di una comunità virtuale dialogano, si aiutano e si confrontano, condividendo idee ed esperienze che assumono un valore per tutti gli altri membri e da cui spesso nascono relazioni che durano nel tempo. Nei primi anni 2000 ciò avveniva su forum e blog mentre oggi, sebbene queste piattaforme siano ancora in uso, l'attenzione si è spostata su social media più immediati e dinamici.

**Tabella 1.1. I quattro maggiori social media; bacino di utenza ieri e oggi.**

	Primi anni	2021
Facebook	100 milioni (2008)	2.85 miliardi
Youtube	20 milioni (2006)	1.86 miliardi
Instagram	150 milioni (2013)	1.07 miliardi
Twitter	1 milione (2012)	73.2 milioni

**Fonte: [www.statista.com](http://www.statista.com)**

Nonostante l'elevato numero di social esistenti, è possibile identificarne quattro che hanno mantenuto negli anni un elevatissimo bacino di utenza e un'indiscussa popolarità in tutto il mondo: Twitter, Instagram, Youtube e Facebook. Non è un caso, infatti, che oggi quasi tutte le più importanti aziende e organizzazioni affianchino al link del proprio sito ufficiale il proprio recapito sulle quattro piattaforme sopra citate.

### **1.5.1 Twitter**

Nato nel 2006, Twitter è un tipo di social media che si concentra maggiormente sullo scambio di opinioni e la condivisione di notizie informale tramite messaggi brevi e diretti (attualmente vi è un limite di 140 caratteri per singolo post). Il sito è la miglior piattaforma per quello che viene definito "microblogging" ed è particolarmente popolare tra gli utilizzatori di smartphone che vogliono poter acquisire informazioni senza dover impegnare troppo tempo nella lettura.

Il punto forte di Twitter sono la velocità e vastissima scala con cui un contenuto può essere condiviso. È possibile interagire con i contenuti pubblicati su Twitter con un like, commentando oppure semplicemente ricondividendoli sul proprio profilo con l'opzione share. Ciascun account può "seguirne" altri, vedendo con quali contenuti interagiscono e replicando a sua volta lo stesso tipo di interazione. Questo favorisce dei processi di condivisione a catena estremamente rapidi ed efficienti. La piattaforma consente anche agli utenti di ricercare e mantenersi aggiornati su particolari argomenti o trends, visualizzando i contenuti inerenti a un certo tema sulla propria homepage.

Nonostante i limiti imposti sulla lunghezza dei messaggi, Twitter è un ottima piattaforma per la comunicazione veloce e virale di notizie e informazioni rilevanti per i consumatori e per rendere più conosciuto e visibile il proprio brand.

### **1.5.2 Instagram**

Lanciato nel 2010 da Kevin Systrom e Mike Krieger e oggi di proprietà di Facebook, Instagram è un social media che si fonda sulla condivisione di foto e brevi video.

Anche se nei primi anni era utilizzato per lo più da adolescenti, oggi la piattaforma è particolarmente popolare nelle fasce di età tra i 18-24 anni e i 25-34 anni, che costituiscono rispettivamente il 29,6% e il 32,8% della sua utenza<sup>8</sup>. Dal suo lancio nel 2010 è passato a 150 milioni di utenti nel 2013 e a ben 1.07 miliardi nel 2021<sup>9</sup>.

Instagram si presenta come un album fotografico personale in cui ciascun utente può conservare e condividere foto e brevi video. Ciascun file pubblicato può essere decorato con scritte e emoji e arricchito di hashtag e didascalie per renderne più facile la condivisione su scala globale. Se il profilo non viene impostato come privato, chiunque può trovare le foto pubblicate da altri e interagirvi commentando o lasciando un like.

La piattaforma è lo strumento perfetto per mettere in pratica il famoso “Show, don’t tell”. Una singola immagine è spesso molto più efficace di un messaggio lungo e articolato. Instagram può costituire un’ottima vetrina per il proprio prodotto o servizio, o in certi casi anche per rendere noti al pubblico i volti della propria azienda.

### 1.5.3 Youtube

Youtube è stato lanciato nel 2005 da Steve Chen, Chad Hurley e Jawed Karim. Oggi conta circa 1.86 miliardi di utenti ed è il secondo sito più visitato al mondo dopo Google. La piattaforma si sviluppa intorno alla condivisione di video: i contenuti sono per la maggior parte generati dai suoi stessi utenti e comprendono video musicali, documentari, trailer cinematografici, brevi film e video, *live streams* e *videologs*.

Come Instagram, Youtube esprime il suo potenziale creativo puntando sull’impatto visivo (e uditivo) dei suoi contenuti. Un profilo su Youtube è l’ideale per mostrare e spiegare il proprio prodotto o servizio in maniera coinvolgente e accattivante. I video possono anche essere organizzati in playlist tematiche e arricchiti di

---

<sup>8</sup> “Distribution of Instagram users worldwide as of July 2021, by age group”, consultato in data 17/06/2021. <https://www.statista.com/statistics/325587/instagram-global-age-group/>

<sup>9</sup> “Instagram by the Numbers: Stats, Demographics & Fun Facts”, consultato in data 17/06/2021. <https://www.omnicoreagency.com/instagram-statistics/>

sottotitoli in varie lingue per aumentare ancora di più il proprio *reach*. Creatori di contenuti particolarmente popolari possono realizzare video in collaborazione tra loro per coinvolgere le *fanbase* di entrambi o, se il loro seguito è particolarmente numeroso, sfruttare i propri video per sponsorizzare un certo brand o azienda.

Youtube può essere utilizzato efficacemente anche senza un proprio profilo; di recente è stata introdotta la possibilità di inserire brevi pubblicità e messaggi promozionali, mostrati agli utenti all'inizio o durante la visione di un qualsiasi video. Gli spettatori possono decidere di chiudere la pubblicità per proseguire la visione dopo un minimo di cinque secondi: questo breve lasso di tempo può essere determinante per rendere più noto il proprio brand, se sfruttato nel modo giusto.

#### **1.5.4 Facebook**

Facebook è il meno recente ma il più completo tra i quattro social media più popolari. La sua struttura è simile a quella di un diario su cui è possibile pubblicare foto e video (organizzati in album), aggiungere persone alla propria lista di amici, condividere contenuti o pensieri senza limitazioni di lunghezza, interagire con quanto pubblicato da altri utenti tramite commenti o "reactions". È anche possibile prendere parte a discussioni su diverse pagine tematiche aperte a tutti o all'interno di gruppi chiusi, scambiarsi file e messaggi tramite chat.

Dal suo lancio nel febbraio 2004, Facebook ha raggiunto i 100 milioni di utenti in soli nove mesi; oggi è il terzo sito più visitato al mondo (Neufeld, 2021) e al primo posto tra tutte le piattaforme social<sup>10</sup>. Con un bacino di utenza tanto esteso, Facebook costituisce uno spazio perfetto per generare awareness del proprio prodotto o servizio. Non solo, la sua configurazione lo rende il più adatto tra le quattro piattaforme per dialogare, stabilire una relazione con i propri consumatori e ricevere feedback.

---

<sup>10</sup> "Most popular social networks worldwide as of July 2021, ranked by number of active users", consultato in data 21/06/2021. <https://www.statista.com/statistics/272014/global-social-networks-ranked-by-number-of-users/>

## 1.6 Social media marketing strategy

Come illustrato nei paragrafi precedenti, la connettività, trasparenza e dinamicità introdotte da Internet hanno modificato profondamente il modo di fare marketing. Questo è particolarmente evidente nella contrapposizione venutasi a creare tra marketing “push” e marketing “pull”. Da un lato, infatti, il marketing tradizionale si serve di diversi canali quali televisione, programmi radio, riviste, giornali e spazi pubblicitari fisici per “spingere” il loro messaggio verso più persone possibile. Dall’altro il marketing digitale, attraverso un sapiente uso di algoritmi e motori di ricerca, porta i consumatori ad essere “attirati” verso la pagina web o il profilo social del prodotto o servizio di suo interesse (Packer, 2011).

Inizialmente i marketing managers si sono avvicinati a Internet con una certa diffidenza, sfruttando la Rete solo per le attività di promozione e distribuzione del marketing mix, ma con il passare del tempo è aumentata la consapevolezza delle enormi potenzialità delle tecnologie digitali e dei vantaggi che un corretto uso dei social media comporta. Oggi i social media agiscono da vetrina e luogo di conversazione accessibile che conduce alla vera destinazione: il proprio sito web (Packer, 2011).

Sebbene la gestione dei canali social possa sembrare un compito semplice e di poco conto, la realtà non potrebbe essere più diversa. Il social media marketing è un’attività che richiede una profonda comprensione del funzionamento dei social media, del comportamento dei consumatori digitali e degli strumenti offerti dal web e non deve essere sottovalutata. Packer (2011) afferma che una strategia di social media marketing ben pianificata e correttamente eseguita si basa sul coinvolgimento dei consumatori in una conversazione significativa e produttiva. I vantaggi che ne conseguono includono un miglioramento dei risultati di ricerca, delle proprie relazioni e del servizio clienti, della popolarità del brand e della lealtà dei consumatori.

Tuten e Solomon (2014) hanno individuato tre fasi di cui si compone l’implementazione di una strategia di social media marketing. La prima è una *trial phase*, durante la quale un’impresa si avvicina per la prima volta ai diversi social media e comincia a sperimentare, testandone il funzionamento, il tipo di

interazione con un'audience ridotta e la condivisione dei contenuti. La seconda fase è quella di transizione, in cui comincia a sedimentarsi una comprensione più profonda delle piattaforme e della loro implementazione in una potenziale strategia di marketing. Da ultima viene la fase strategica, che vede come protagonista la vera e propria pianificazione di una serie di attività di marketing e dei relativi obiettivi che l'impresa si propone di raggiungere.

Questa fase è la più complessa e importante e prevede una serie di passaggi fondamentali per la corretta formulazione di una strategia efficace, nello specifico:

- *Analisi* dell'ambiente interno e esterno all'impresa;
- *Identificazione* degli obiettivi di social media marketing e allocazione delle risorse;
- *Segmentazione* dei consumatori digitali e scelta dei target;
- *Selezione* dei canali di comunicazione e delle piattaforme social più adatte;
- *Formulazione* di una strategia, a partire dal messaggio, dall'immagine e dall'impressione che l'impresa vuole trasmettere alla sua audience;
- *Integrazione* con altri elementi pubblicitari e organizzazione di campagne mediatiche;
- *Implementazione* della strategia e misurazione dei risultati.

Anche Packer (2011) ha postulato una serie di fasi per la formulazione di una strategia di social media marketing. La sua teoria individua una prima *discovery phase*, il cui scopo è la determinazione degli obiettivi e dei metodi di misurazione, la ricerca approfondita dei comportamenti e abitudini online del mercato target e delle informazioni che per loro costituiscono valore. La seconda fase è denominata *pilot project phase* e si basa sulla scelta e avviamento di due o tre progetti pilota attraverso i social media prescelti per cominciare a inserirsi nell'ambiente online. A questa fase segue la *creation phase*, durante la quale l'impresa comincia a costruire relazioni con la propria audience in modo naturale e amichevole pubblicando contenuti, rispondendo a domande e lasciando commenti. Obiettivo fondamentale della creation phase è la definizione del tipo di contenuto che i propri consumatori desiderano e dello stile di comunicazione (simpatico,

sarcastico, esperto, autoritario, etc.) che più si adatta ad essi. Da ultima viene la *measurement phase*, che misura i risultati dei progetti portati avanti e li compara con quelli precedentemente prefissati per comprendere se la strategia scelta ha avuto successo o se è necessario apportare delle modifiche.

### 1.6.1 Approcciarsi ai Social Media

Il mondo dei Social Media è in costante e rapido sviluppo; da un giorno all'altro nascono nuove piattaforme e altre diventano obsolete. Per aiutare le imprese ad adattarsi alla dinamicità del mondo digitale Kaplan e Haenlein (2010) hanno stilato una lista di dieci consigli per un uso efficace ed efficiente dei social, applicabili a qualsiasi piattaforma.

Per quanto riguarda la dimensione "social", i due studiosi ritengono fondamentale:

1. **Essere attivi.** Lo sviluppo di una relazione con la propria audience richiede una costante interazione, dialogo e condivisione di contenuti che possono includere nuovi progetti, valori della compagnia, perfino la propria strategia.
2. **Essere interessanti.** Difficilmente il popolo di internet vorrà interagire con dei contenuti che trova noiosi o incompatibili con i propri interessi. Per generare interesse è necessario ascoltare i propri consumatori, dimostrare di voler sapere cosa trovano stimolante e cosa vorrebbero dall'azienda e, una volta ottenute queste informazioni, implementarle nella pubblicazione dei propri contenuti. Starbucks, per esempio, ha sviluppato una piattaforma attraverso cui i clienti possono inviare idee e suggerimenti su cosa vorrebbero dalla compagnia, con la possibilità per quelle più votate di essere attuate dal management. Questo consente allo stesso tempo un flusso continuo di nuove idee per Starbucks, la sensazione per i clienti di essere presi in considerazione e ascoltati, e la creazione di una community affiatata.
3. **Essere umili.** Gettarsi su un social media senza sapere come usarlo può risultare il più delle volte controproducente per l'impresa. È importante prendersi del tempo per capire e imparare le regole e funzionalità della

piattaforma che si è scelto di utilizzare e solo in seguito cominciare a partecipare alla vita della sua community.

4. **Essere casual.** I social media sono dei luoghi nati per socializzare e scambiarsi idee; trattare la propria audience con rispetto, gentilezza e soprattutto familiarità è uno dei modi migliori per incentivarne le interazioni e crearsi una buona reputazione nella rete.
5. **Essere onesti.** La tecnologia moderna ha raggiunto un grado di sofisticatezza talmente avanzato che per molti utenti risalire alla veridicità di un'informazione o all'autenticità di un account è facile quanto accendere il proprio computer. Tentare di nascondere contenuti o insabbiare informazioni scomode sono azioni che verranno facilmente scoperte e condivise con l'intera comunità social nel tempo di un click.

D'altra parte, per quanto riguarda la dimensione "media" i consigli di Kaplan e Haenlein si concentrano su:

1. **Effettuare una scelta informata.** Scegliere la piattaforma che meglio si adatta alle proprie esigenze è il primo passo per un'attività social efficace. L'Esercito Americano, ad esempio, scelse di utilizzare il social network Univision invece che Facebook per un'iniziativa del 2007 rivolta alla comunità ispanica per via dell'enorme portata nei confronti della target audience (il sito vantava la più ampia audience latino americana online all'epoca) e per la possibilità di supervisionare i commenti degli utenti prima della pubblicazione, cosa che Facebook non consentiva.
2. **Scegliere una piattaforma o crearsi la propria.** Spesso è più semplice prendere parte a un social già popolare, ma non sempre quelli esistenti consentono il tipo di attività che una determinata impresa vuole portare avanti. In questo caso la scelta tra make o buy diventa fondamentale.
3. **Allineare le proprie attività.** Se si decide di utilizzare più di un social media per massimizzare il proprio reach, è importante assicurarsi che le informazioni e contenuti condivisi siano chiari e conformi su tutti i canali.
4. **Integrare i social media con i media tradizionali.** Una pubblicità integrata su più canali avrà un maggiore impatto a costi minori. Nel 2006 Coca Cola trasmise in televisione una clip diventata virale su YouTube in cui

due artisti creavano dei geysers inserendo delle mentine nelle bottiglie di Coca. L'integrazione (e inclusione del contributo della community) anche su un media pubblicitario tradizionale portò a un considerevole aumento delle vendite.

5. **Accesso per tutti.** Spesso le imprese tendono a bloccare siti come Facebook, YouTube e altri social media sui computer aziendali per evitare che i dipendenti si distraggano durante l'orario lavorativo, ma la partecipazione alle interazioni sui profili social dell'impresa dovrebbe essere aperta a tutti i dipendenti, non solo a coloro che si occupano della gestione social, in quanto una più ampia partecipazione conferisce maggiore credibilità e genuinità alla pagina.

## 1.7 Gli strumenti del Web

Un brand in grado di gestire adeguatamente la propria presenza sui social media ha a disposizione innumerevoli opportunità per crescere in popolarità, e tutte dipendono inscindibilmente dal coinvolgimento della sua clientela. La creazione di un proprio spazio online può essere un buon punto di partenza, ma difficilmente genererà l'effetto sperato se ad esso non viene abbinato a una gestione consapevole e ben pianificata.

Il primo strumento che un'impresa può utilizzare a suo vantaggio è, banalmente, la piattaforma di social media stessa. In aggiunta alla creazione e personalizzazione di una propria pagina, i social media offrono a brand e aziende diversi strumenti di analisi statistica con cui quantificare il numero di interazioni nel tempo, i dati demografici dei visitatori, il tipo di contenuti che generano maggiore risposta e gli orari migliori in cui pubblicare per ottenere maggiore visibilità. A questi si aggiunge la possibilità di creare annunci e pubblicità mirate per un certo tipo di audience sulla base di una serie infinita di informazioni demografiche come la posizione geografica, età, istruzione, genere, interessi, etc., la programmazione di post e eventi secondo un calendario organizzato e l'uso di hashtags e parole chiave per rendere la propria pagina più facile da trovare.

Anche l'engagement dei consumatori è reso più efficace e interattivo, tramite la

creazione di sondaggi per interagire con la propria audience e al contempo identificarne al meglio le preferenze. Non bisogna inoltre dimenticare l'importanza di una comunicazione immediata e personale con la propria audience tramite chat e dirette video.

Come affermato precedentemente, l'uso corretto del proprio profilo sui social media è solo un punto di partenza. Oggi Internet pullula di servizi offerti da siti terzi che risultano particolarmente utili e complementari alla gestione della singola pagina social.

Nell'ambiente digitale, dove gli utenti ricevono in continuazione una quantità enorme di informazioni e stimoli, saper attirare l'attenzione e incuriosire la clientela è fondamentale. La prima impressione, in questo caso, è sicuramente quella che conta, e la prima e più importante presentazione di una qualsiasi pagina avviene nella sua veste grafica. Non tutte le imprese possono permettersi di destinare grandi budget all'attività di graphic design, almeno agli inizi. Piattaforme come Canva, Venngage e Animaker consentono la creazione di contenuti grafici e video, indispensabili per un profilo social, che siano accattivanti e d'impatto a costi contenuti.

Un'azienda che desidera stabilire una propria presenza sui social media difficilmente lo farà su una sola piattaforma. Come già illustrato, i social più popolari sono quattro: Facebook, Instagram, Twitter e Youtube. Gestire contemporaneamente multipli profili social può richiedere molto tempo e risultare controproducente senza degli strumenti organizzativi adatti. Sprout Social, Hootsuite e Creator Studio sono in grado di programmare la pubblicazione di post su più social media rendendo più semplice la gestione dei propri profili.

Per quanto riguarda la creazione di contenuti, spesso si tratta di progetti e campagne portate avanti grazie alla collaborazione di più persone. Un accesso diretto e organizzato al materiale, ai file di lavoro, alle direttive e ai commenti di revisione è dunque quanto mai essenziale. A questo fine, Slack concentra la comunicazione, solitamente distribuita su più mezzi (SMS, Whatsapp, E-mail, Telegram, Messenger etc.), su un'unica piattaforma per una maggiore organizzazione e efficienza, mentre Trello offre un servizio simile che rende più

immediato e semplice lavorare a progetti di gruppo tramite la sincronizzazione di buona parte dei servizi di condivisione file (GoogleDrive, Evernote, Dropbox).

Come ogni altra novità nel mondo digitale, anche questi servizi nascono e si evolvono costantemente ed è perciò fondamentale cercare di rimanere il più aggiornati possibile. Non tutti gli strumenti per il business che popolano la Rete sono gratuiti, ma i costi sono nettamente inferiori rispetto ai metodi di marketing tradizionale. Combinando la convenienza economica alla possibilità di raggiungere un'audience molto specifica, è facile capire come l'uso dei social media nelle operazioni di marketing sia un enorme vantaggio.

### **1.8 Gli influencers**

Come già menzionato precedentemente, l'avvento dei social e delle tecnologie digitali ha portato i consumatori a fidarsi sempre meno dei mezzi tradizionali del marketing e a preferire e cercare attivamente i consigli di persone come loro. Questo include non solo amici e familiari ma anche utenti appartenenti a una stessa community online considerati "membri della propria cerchia". Si tratta delle cosiddette 4 F descritte da Kotler et al. (2017): *friends, family, Facebook fans, Twitter followers*.

Appartiene a questa cerchia fidata anche una categoria relativamente nuova di utenti, quella degli influencers. Gli influencers possono essere giornalisti, celebrità, persone particolarmente autorevoli in un certo ambito oppure, soprattutto di recente, figure non necessariamente "famosi" ma che hanno creato intorno a sé un grosso seguito come bloggers, vloggers o altri content creators acquisendo lo status di *social micro-celebrity* (Senft, 2008). Queste figure interagiscono con un vastissimo numero di fans e i loro contenuti, visti da migliaia di utenti, sono in grado di influenzarne i comportamenti e le opinioni nei confronti di un certo brand o impresa (Peretti, 2011).

L'impatto che gli influencers hanno oggi è strettamente legato alla natura dei social media che usano. Kaplan e Haenlein (2009) affermano che i social media possono assumere diverse forme e li classificano sulla base due macro-criteri: da una parte

la dimensione sociale, dall'altra quella del media.

Il macro-criterio sociale si basa su due variabili che rappresentano l'immagine trasmessa e il livello di esposizione della persona. Quello della *self presentation* è un concetto ben conosciuto che si manifesta in qualsiasi situazione di interazione sociale in quanto le persone tendono a voler influenzare l'impressione che gli altri hanno di loro per poterne ottenere un guadagno o per creare una certa immagine di sé che sia coerente con la propria identità personale (Goffman, 1959). La *self disclosure* si basa invece sulle informazioni personali che vengono rivelate rendendo manifesti i propri pensieri, emozioni e preferenze (Schau e Gilly, 2003).

**Tabella 1.2. Classificazione dei social media.**

		Social presence / Media richness		
		Low	Medium	High
Self presentation / Self disclosure	High	Blogs	Social networking sites (e.g., Facebook)	Virtual social worlds
	Low	Collaborative projects (e.g., Wikipedia)	Content communities (e.g., Youtube)	Virtual game worlds

**Fonte: Kaplan e Haenlein, 2009.**

Il secondo macro-criterio è quello del media e fa riferimento alle variabili di presenza sociale e ricchezza del messaggio che la piattaforma consente. Secondo la teoria di Short, Williams e Christie (1976) i diversi media si differenziano sulla base della *social presence*, ossia del livello di contatto fisico, visivo e acustico che consentono di ottenere con una determinata audience. La *social presence* è strettamente dipendente dall'intimità del contatto, che può essere interpersonale oppure mediato, e dall'immediatezza del medium, che può essere sincrono oppure asincrono. Maggiore la presenza sociale, maggiore sarà l'influenza del messaggio comunicato. Il concetto di *media richness* è stato invece studiato a fondo da Daft e

Lengel (1986), che hanno ipotizzato una differenziazione dei media sulla base dell'ammontare di informazioni che sono in grado di trasmettere in un dato intervallo di tempo.

Oggi gli influencers operano per lo più su social media come Facebook, Twitter, Instagram e Youtube. Quest'ultima è classificata da Kaplan e Heinlein (2009) come piattaforma con un livello medio di social presence/media richness e un alto livello di self presentation/self disclosure. In questo caso si ritiene però opportuno includere Youtube nella categoria di social media ad alto livello *di self presentation/self disclosure* poiché l'uso che ne viene fatto oggi dagli influencers-youtubers, è molto più incentrato sulla trasmissione di una certa immagine di sé e sulla condivisione di informazioni personali rispetto al periodo in cui Kaplan e Heinlein hanno condotto il loro studio.

Il concetto di self presentation/self disclosure è profondamente legato al successo degli influencers. Il punto di forza degli influencers è infatti l'autenticità che trasmettono alla loro audience; essi si rivolgono ai loro fans in modo spontaneo e genuino, parlano di sé e della loro vita, consigliano e si lasciano consigliare, instaurando una relazione che fa sentire i loro spettatori come se stessero interagendo con un caro amico. Questo rapporto di fiducia non fa che confermare quanto affermato da Kotler et al. (2017): «Le cerchie sociali sono diventate il fattore principale che orienta la scelta dei clienti, più delle comunicazioni del marketing e persino più delle preferenze personali. I clienti tendono a seguire i consigli dei loro pari al momento di scegliere un brand. È come se volessero difendersi dalle false promesse dei brand e dai trucchi della pubblicità trincerandosi al riparo delle proprie cerchie sociali».

Secondo i modelli di marketing tradizionale è l'azienda a dover comunicare se stessa e il proprio brand alla sua target audience, incrementando la sua *brand awareness* tramite messaggi veicolati attraverso canali di comunicazione come pubblicità televisive e via radio, riviste, giornali e spazi pubblicitari fisici. In seguito alla trasformazione digitale, oggi le diverse imprese devono lasciare che siano gli altri, i clienti stessi, a raccontare il brand condividendo le loro esperienze e impressioni di una marca con le proprie cerchie di amici. Il processo è definito

*people recruitment* ed è particolarmente efficace in quanto sfrutta il coinvolgimento dei consumatori e trasforma la relazione da “one to many” a “many to many” (Peretti, 2011). L'utilizzo degli influencers a questo scopo può rivelarsi un importantissimo asset strategico in quanto l'influencer può agire da ponte e da gatekeeper tra il brand e la sua target audience.

Includere gli influencers nella propria strategia di marketing è diventata pratica comune negli ultimi anni (Arayess e Geer, 2017). Generalmente gli accordi tra compagnie e influencers prevedono un pagamento in denaro o in beni (spesso l'azienda invia un certo numero di prodotti gratuitamente) e l'influencer ricambia in visibilità, parlando del brand e recensendo al suo seguito i prodotti ricevuti, mantenendo un'ampia libertà nelle modalità di promozione del brand. In aggiunta all'awareness del proprio brand, utilizzare un influencer come tramite porta allo sviluppo di una relazione più trasparente con la propria target audience. Per ottenere un buon risultato dall'investimento, la scelta dell'influencer deve anche essere coerente; la figura prescelta dovrà dunque essere una persona con la capacità di rappresentare e trasmettere adeguatamente il messaggio e i valori del brand.

Brown e Hayes (2008) hanno identificato tre modi in cui un'impresa può implementare gli influencers nella propria strategia di marketing:

- Marketing “to” influencer, per far conoscere il proprio brand all'interno di una community di influencers;
- Marketing “through” influencer, per far conoscere il proprio brand a una certa target audience tramite una promozione effettuata da un influencer;
- Marketing “with” influencer, in cui l'influencer assume a tutti gli effetti il ruolo di sostenitore del brand in maniera continuativa.

Qualsiasi modalità di collaborazione con un influencer sia perseguita dall'impresa, i vantaggi a cui questa relazione dà accesso, per lo più in forma di visibilità e di volume di traffico sulle proprie pagine online, costituiscono un importante asset strategico che sarebbe saggio tenere in considerazione.

## CAPITOLO SECONDO

### L'AMBIENTE INTERNAZIONALE E IL MADE IN ITALY

#### 2.1 Gli scenari della globalizzazione

La globalizzazione ha fortemente influenzato lo sviluppo di innumerevoli ambiti su scala mondiale negli ultimi decenni; a partire dagli anni Novanta questo fenomeno è stato causa di numerosi cambiamenti non solo nell'economia globale ma anche a livello sociale, ideologico e culturale finendo inevitabilmente per coinvolgere da vicino le imprese, i consumatori, il modo di fare business e tutte le interrelazioni tra questi soggetti (Foglio, 2004).

Generalmente «The term globalisation is used to describe an increasing internationalisation of markets for goods and services, the means of production, financial systems, competition, corporations, technology and industries»<sup>11</sup>; questa definizione dell'Organisation for Economic Co-operation and Development tende a focalizzare l'attenzione sull'intensificazione dei rapporti e degli scambi economico-commerciali internazionali avvenuta in tempi recenti. Anche Frederick Jameson riconosce che «Globalization reflects the sense of an immense enlargement of world communication, as well as of the horizon of a world market» (Jameson e Miyoshi, 2004); questo evidenzia ancora di più come le innovazioni tecnologiche introdotte dall'azione congiunta di globalizzazione e digitalizzazione hanno “ridotto” sempre di più la dimensione spaziale; grazie ad esse oggi è possibile spostare persone e prodotti da una parte all'altra del globo in poco più di un giorno e comunicare istantaneamente tra paesi distanti, con rilevanti conseguenze per i mercati.

Successivamente la globalizzazione culturale ha influenzato non solo prodotti e mercati ma anche le relazioni sociali e gli scambi culturali, assumendo così una dimensione superiore. La comunicazione cross-culturale che ne è conseguita ha portato alla diffusione di prodotti, valori, linguaggi, piatti tipici, canoni di bellezza e

---

<sup>11</sup> Definizione di “Globalizzazione” del OECD Glossary of Statistical Terms, Consultato in data 11/07/2021, <https://stats.oecd.org/glossary/detail.asp?ID=1121>.

di moda, comportamenti e altri aspetti caratteristici di particolari culture nel resto del mondo.

È infatti importante sottolineare che la globalizzazione è anche descritta dalla World Health Organization come «the increased interconnectedness and interdependence of peoples and countries»<sup>12</sup>, concetto ripreso anche da George Ritzer che afferma « [...] we need a basic definition of 'globalization' as the worldwide diffusion of practices, expansion of relations across continents, organization of social life on a global scale, and growth of a shared global consciousness» (Ritzer, 2007). Questa definizione evidenzia come, grazie alle migliorie tecnologiche nel campo della comunicazione, la globalizzazione abbia col tempo iniziato anche a influenzare e mescolare le culture, preferenze e abitudini delle popolazioni di diversi paesi.

Marshall McLuhan aveva identificato questo fenomeno già negli anni Sessanta: «We can now live, not just amphibiously in divided and distinguished worlds, but pluralistically in many worlds and cultures simultaneously. We are no more committed to one culture—to a single ratio among the human senses—any more than to one book or to one language or to one technology» (McLuhan, 1962). Nei suoi scritti più famosi il sociologo canadese conia il termine “Villaggio globale” per indicare il progressivo decremento dei confini spazio-temporali grazie a internet e alle nuove tecnologie di comunicazione, mettendo in contatto tutti “villaggi” di ogni parte del mondo e portandone le diverse culture a scoprirsi, comprendersi e mescolarsi. Il professor Roland Robertson molti anni più tardi ha definito la globalizzazione proprio come « [...] The twofold process of the particularization of the universal and the universalization of the particular» per sottolineare la reciproca influenza con cui l'entità globale plasma e trasforma la piccola realtà locale, mentre viceversa quest'ultima si affaccia a un mondo più vasto senza perdere del tutto la sua particolarità e unicità (Robertson, 1992).

La globalizzazione ha dunque portato con sé una trasformazione molto particolare della nostra società, mettendo in atto allo stesso tempo dei processi di omogeneizzazione e di ibridazione di diverse culture secondo un rapporto

sinergico complesso che vede al suo centro la continua interrelazione della dimensione globale e locale. Questi processi di natura opposta hanno reso possibile lo sdoppiamento dello stesso fenomeno della globalizzazione in due diversi scenari che si stanno verificando in contemporanea; quello della cosiddetta “globalizzazione globalizzante”, che vede come conseguenza della globalizzazione l’inevitabile omogeneizzazione di tutte le culture, e quello della “globalizzazione localizzante”, che invece identifica una tendenza a riscoprire e valorizzare l’unicità della propria cultura (Foglio, 2004).

Il primo scenario si fonda sulla consapevolezza che oggi da una parte all’altra del globo sempre più cittadini di diverse nazioni consumano gli stessi prodotti e servizi, seguono gli stessi musicisti e le stesse mode, guardano film e programmi televisivi caratterizzati dagli stessi format, seguendo dei trend imposti da società e gruppi dominanti (Ritzer, 2007). L’esempio più eclatante di questo processo è il fenomeno *dell’Americanization*, con cui gli Stati Uniti hanno esportato valori, comportamenti e aspetti tipici della propria cultura in Europa e negli altri continenti sfruttando la popolarità dei mass media televisivi e dell’entertainment, o l’altrettanto famosa *McDonaldization*. Hollywood, in particolare, ha svolto il ruolo di catalizzatore, influenzando gli standard cinematografici e televisivi mondiali e allo stesso tempo diffondendo su scala internazionale l’idea di una società focalizzata sul consumo, sull’idolizzazione di marche e sulla produzione eccessiva tipici dello “Stile di vita americano” (Jameson e Miyoshi, 1998). Conseguenza di questo è il fatto che una buona maggioranza dei prodotti e servizi più utilizzati oggi nel mondo sono di origine americana: in Italia come in Brasile, in Norvegia come in Canada si fa colazione da Starbucks, si fanno ricerche su Google usando un PC o un telefono Apple, si comprano prodotti su Amazon, ci si ferma per un panino veloce e una Coca Cola da McDonald’s, si socializza su Twitter e Facebook, si ascolta musica su iTunes e la sera si guarda un film su Netflix o Disney+.

I sostenitori di questo scenario vedono il mondo come un unico grande mercato in cui i confini territoriali nazionali non separano realmente i diversi mercati target, in quanto i clienti sono fondamentalmente simili (Herbig, 2000). Theodore Levitt

---

<sup>12</sup> Definizione di “Globalizzazione” della World Health Organization, Consultato in data 13/07/2021, <https://www.who.int/topics/globalization/en/>.

afferma che la globalizzazione va intesa proprio come una convergenza di tutte le culture verso un'unica cultura comune globale. La diversità delle preferenze culturali è un concetto che appartiene al passato in quanto le esigenze e i desideri dei popoli di tutto il mondo sono sempre più simili e omogenei: «In qualunque parte del mondo, tutto diventa sempre più simile a quanto si trova altrove con l'inesorabile omogeneizzazione della struttura di preferenze mondiale» (Levitt, 1983). In questo scenario le logiche produttive, organizzative, commerciali e comunicazionali sono subordinate all'appiattimento delle differenziazioni, l'uniformazione di culture diverse, il conseguimento di ampi spazi di mercato e la produzione di monopoli economici e culturali (Foglio, 2004). Anche l'economista Kenichi Ohmae afferma che l'adattamento del marketing mix nei diversi paesi è sempre meno necessario poiché in quelle da lui definite "le tre grandi aree industrializzate del mondo" i consumatori stanno diventando sempre più simili per quanto riguarda il reddito, lo stile di vita, il grado di istruzione e le aspirazioni (Ohmae, 1986).

Certamente una completa omogeneizzazione delle culture renderebbe più semplici le operazioni di marketing di tutte le grandi aziende, che potrebbero mettere in atto una strategia di standardizzazione totale e ottenere una riduzione dei costi grazie al sourcing globale, all'omogeneità dei comportamenti di consumo, alla compatibilità ambientale a livello politico e legale, alla filosofia organizzativa dell'impresa e alle economie di scala, con un conseguente aumento dei profitti (Kustin, 1994). Fin dall'antichità l'ideale di qualunque venditore in qualsiasi Paese è sempre stato quello di un mondo in cui ogni mercato fosse desideroso di un unico prodotto che potesse essere pubblicizzato e distribuito allo stesso modo e venduto allo stesso prezzo, ma questo scenario risulta, almeno per ora, ancora lontano: «Se ci trovassimo davvero in fase di convergenza verso un'unica cultura globale questo libro non avrebbe senso, poiché prima o poi [...] la cultura globale diventerà quella dominante e non esisteranno più attributi culturali distinti nelle diverse società» (Herbig, 2000).

Nonostante attraverso la standardizzazione sia possibile ottenere dei vantaggi significativi quali costi minori e la possibilità di dedicarsi esclusivamente al perfezionamento del prodotto o servizio offerto, l'applicazione di una strategia di

standardizzazione globale nel mercato odierno risulterebbe molto difficile; l'azienda rischierebbe di perdere di vista il mercato e i consumatori, prestando meno attenzione alle differenze nelle esigenze dei suoi clienti internazionali e diminuendo di conseguenza la propria competitività (Yip, 1989). Un'impresa che volesse sfruttare le sempre maggiori affinità tra consumatori di diversi paesi del mondo attraverso una strategia di standardizzazione nelle attività di marketing dovrebbe perciò tenere conto che anche se alcuni elementi come la qualità delle prestazioni, il marchio, il posizionamento del prodotto e il concetto del messaggio pubblicitario sono facilmente standardizzabili, altri quali la distribuzione, i prezzi e la selezione dei media non lo sono altrettanto (Segal-Horn e Davidson, 1992).

Se da una parte l'avanzata della "globalizzazione globalizzante" ha portato molte realtà a omogeneizzarsi, dall'altra il secondo scenario in corso, quello della "globalizzazione localizzante", sta spingendo invece le diverse società del mondo a impegnarsi per salvaguardare e promuovere identità e valori locali (Foglio, 2004). «Più omogeneo diventa il nostro stile di vita, più saldamente ci aggrapperemo ai nostri valori più profondi – religione, lingua, arte e letteratura. Mentre il mondo esterno diventa sempre più simile, faremo sempre più tesoro delle nostre tradizioni interiori», commenta Naisbitt in uno dei suoi saggi più famosi (Naisbitt e Aburdene, 1990). Sembra che, al contrario di quanto precedentemente affermato dagli studiosi a favore dello scenario di standardizzazione totale, i popoli sentano oggi il bisogno di riaffermare la propria identità culturale tramite il rafforzamento della consapevolezza etnica, dei valori e della cultura (Herbig, 2000).

Se questo secondo scenario si verificasse ciò renderebbe dunque necessaria l'implementazione di strategie di adattamento che permettano alle imprese di rivolgersi alle più diverse esigenze dei consumatori, alle condizioni di utilizzo, alle differenze di reddito e di avanzamento tecnologico, nonché alle differenze culturali. È chiaro però che, alla pari di una strategia di standardizzazione totale, anche l'applicazione di una strategia di totale adattamento risulterebbe particolarmente complicata per via dei costi estremamente elevati e della quantità di tempo richiesta per una ricerca approfondita per ciascun segmento di consumatori (Herbig, 2000).

Nei due scenari proposti standardizzazione e adattamento si pongono come strategie opposte che tentano di sfruttare a loro vantaggio i contrastanti effetti della globalizzazione; entrambe risultano però, per motivi diversi, di difficile applicazione. Una soluzione che invece combina efficacemente l'adattamento a diverse culture e la standardizzazione del prodotto, portandole a fondersi insieme senza escludersi, è l'approccio offerto da un terzo scenario, quello della glocalizzazione (Tabella 2.1). Il concetto nasce come unione dei termini *global* e *localization* e consiste nella ricerca di uniformità per quanto riguarda elementi strategici come il posizionamento, mentre elementi tattici come la distribuzione vengono gestiti con una particolare attenzione all'aspetto locale (Czinkota e Ronkainen, 2006). La globalizzazione necessita di mantenere i collegamenti locali-territoriali della domanda, la localizzazione necessita invece di mantenere quelli con il mercato globale. «Globale e locale non sono in antitesi ma anzi strategicamente integrabili, aprendo nuove opportunità sia per le imprese locali che globali che vogliono raggiungere il loro mercato di riferimento»; la glocalizzazione non si rivolge a un mercato di massa, ma valorizza invece il prodotto locale che riscontra nicchie speciali del mercato globale o il prodotto globale che si adatta strategicamente ad alcuni mercati locali (Foglio, 2004).

**Tabella 2.1. Globalizzazione, localizzazione e glocalizzazione.**

Globalizzazione	Localizzazione	Glocalizzazione
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Interdipendenza</li> <li>• Massificazione</li> <li>• Riscontro domanda di massa</li> <li>• Razionalità/quantità</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Difesa differenze locali</li> <li>• Individualizzazione</li> <li>• Riscontro domanda specifica</li> <li>• Valori/qualità</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Integrazione differenze/ globalità</li> <li>• Individualità si globalizza e globalità si localizza</li> <li>• Riscontro di nicchie del mercato globale e del mercato locale</li> <li>• Integrazione tra razionalità e valori</li> </ul>

**Fonte: Foglio, 2004.**

Secondo lo studioso John Child le organizzazioni a livello mondiale stanno diventando sempre più simili, mentre le singole unità al loro interno continuano a mantenere la propria unicità culturale (Child, 1981). La glocalizzazione sfrutta esattamente questa dinamica, promuovendo l'utilizzo di un modello globale che viene presentato nelle varie parti del mondo con i dovuti adattamenti per venire incontro ai gusti e alle esigenze locali (Herbig, 2000). La celeberrima catena americana McDonald's, che ha fatto della standardizzazione del processo produttivo un'arte, ha messo in pratica questo processo da diverso tempo (Cateora e Graham, 2007). Pur mantenendo un piano di marketing il più possibile standardizzato per quanto riguarda i processi produttivi, il proprio logo e la struttura fisica dei propri negozi, la catena di fast-food riconosce la singolarità degli elementi culturali dei paesi in cui opera e adatta i suoi menu ai gusti locali: a Hong Kong vengono offerti diversi piatti a base di pesce, in Malesia e Cina si possono trovare frullati di mango, cocco e menta tropicale, in Arabia Saudita la variante del classico burger con carne di pollo e pane non lievitato, nelle Filippine è popolare il McSpaghetti. Non solo, in Giappone il clown simbolo dell'azienda è conosciuto con il nome di Donald McDonald, invece che Ronald, per renderne più semplice la pronuncia in una lingua in cui il suono "r" non esiste.

## **2.2 La cultura nel marketing internazionale**

L'espansione dei mercati derivata dalla liberalizzazione degli scambi e dalla globalizzazione rappresenta per le aziende che decidono di allargare i propri orizzonti tanto un'opportunità quanto una sfida: un mercato più grande significa un numero più elevato di potenziali clienti, come anche una maggiore competizione (Foglio, 2004).

La prospettiva di un maggior numero di consumatori è sicuramente allettante per molte imprese, ma questa nuova dimensione del marketing trova una sfida ancora più grande negli elevati livelli di incertezza e difficoltà dati dal doversi confrontare con le differenze dei mercati stranieri (Cateora e Graham, 2007). Nonostante la globalizzazione abbia portato gusti e abitudini dei clienti di paesi diversi ad assomigliarsi sempre più, il principale ostacolo nelle attività di marketing

internazionale rimane ancora oggi la diversità, che si concretizza nelle differenze culturali di comportamenti, valori, lingua e usanze, così come nei diversi approcci alla comunicazione, nelle problematiche dovute alla lingua, alla distanza geografica e agli aspetti legali (Herbig, 2000).

Secondo Abidin (2008) si può definire la cultura come:

- La totalità continuamente in evoluzione di significati, rituali, norme e tradizioni condivise dai membri di una stessa società o organizzazione.
- L'insieme di credenze, valori, conoscenze, leggi, abitudini e costumi che caratterizzano lo stile di vita di un gruppo di persone.
- Tutto ciò che le persone possiedono, pensano e fanno in quanto membri della propria società.
- Un sistema integrato di comportamenti appresi nel tempo caratteristici dei membri di una società.

Prima di qualsiasi altra cosa è dunque fondamentale esaminare un potenziale mercato straniero dal punto di vista culturale. È importante considerare, infatti, che un prodotto o servizio popolare nel proprio Paese d'origine potrebbe non suscitare le stesse reazioni positive nei clienti stranieri (Cateora e Graham, 2007); la convinzione etnocentrica per cui un prodotto che ha successo in un Paese lo avrà sicuramente anche in un altro, non importa quanto diverso, ha causato perdite e fallimenti per molte aziende negli ultimi anni (Herbig, 2000).

Il caso forse più famoso è quello del parco divertimenti EuroDisney, oggi Disneyland Paris, con cui negli anni Novanta la Disney cercò di "trapiantare" a Parigi il suo famoso parco tematico nel tentativo di replicare il successo di Tokyo Disneyland. Nel fare ciò la Disney non tenne conto delle abitudini, usi e costumi degli europei, dando per scontato che il sistema di gestione statunitense avrebbe avuto successo in virtù del fatto che "aveva sempre funzionato"; questo portò ad una perdita di 35 milioni di dollari nel primo anno di attività (Gumbel e Jefferson, 1992) e ad un danno d'immagine per l'azienda che ancora persiste.

Quando si cerca di esportare un prodotto o servizio oltre i propri confini nazionali è dunque estremamente importante considerare la componente culturale dei

mercati. Dinnie (2008) descrive la cultura come «the most intangible yet the most distinguishing element of any population and country». La cultura regola e influenza le interazioni umane all'interno di una società e si manifesta in innumerevoli aspetti: lingua, religione, usanze e valori, concezione di tempo e spazio, estetica, preferenze alimentari, comunicazione non verbale e formalità del parlato (Herbig, 2000). Una comunicazione efficace richiede che il messaggio, prodotto o servizio sia trasmesso tenendo conto della cultura e delle usanze del Paese di destinazione. L'inosservanza di queste norme sociali può essere causa di insidie e difficoltà nello stabilire relazioni con la controparte, portando a volte a risultati disastrosi. Poiché il compito del marketing è quello di soddisfare le diverse esigenze dei clienti, in un contesto internazionale ciò non può prescindere dalla comprensione della cultura del Paese con il quale si ha a che fare.

Come afferma Paul Herbig: «La comprensione della diversità culturale è dunque quanto mai essenziale, anche per coloro che hanno a che fare ogni giorno esclusivamente con clienti e fabbriche nazionali. Per chi invece ha a che fare con clienti, banche e fornitori stranieri, comprendere il concetto di cultura diventa a maggior ragione non solo importante, non solo cruciale, ma addirittura obbligatorio per avere successo sui mercati internazionali» (Herbig, 2000). La sfida del marketing internazionale spinge dunque le imprese a imparare a modellare le variabili governabili dell'offerta quali la configurazione del prodotto, i prezzi, le campagne di comunicazione e le scelte di canale, all'interno del contesto più rigido costituito dagli elementi non governabili che caratterizzano il mercato: la concorrenza, il clima economico, i comportamenti dei consumatori e le forze politico-legislative (Cateora e Graham, 2007).

### **2.3 L'immagine di un Paese nelle relazioni internazionali**

Con l'avvento della globalizzazione le parole e le azioni dei maggiori rappresentanti e funzionari dei diversi paesi del mondo sono costantemente soggette all'osservazione e al giudizio della comunità internazionale. L'immagine di un Paese che viene trasmessa all'estero costituisce un elemento chiave nelle sue relazioni diplomatiche e commerciali.

Nell'ambito del marketing internazionale è importante differenziare tre concetti fondamentali: l'immagine di un Paese, l'immagine di un prodotto e l'immagine del Paese d'origine. Si tratta di tre immagini fortemente collegate che spesso vengono confuse o assimilate tra loro; Roth e Romeo (1992) considerano l'immagine di un Paese e l'immagine del Paese d'origine come un'unica entità, come anche Balabanis et al. (1996). Pappu, Quester e Cooksey (2007) danno invece una definizione leggermente diversa ma che comunque assimila le due in un unico concetto, indicando che l'immagine del Paese d'origine si sviluppa a livello macro come l'insieme di informazioni e convinzioni che un consumatore ha di un determinato Paese, mentre a livello micro come l'insieme di informazioni e convinzioni che invece ha riguardo ai prodotti provenienti dal Paese in questione. Al contrario Kotler et al. (1993) e altri studiosi ne affermano la differenza; sebbene molto simili, queste tre immagini sono tre concetti ben distinti.

L'immagine di un Paese raccoglie l'insieme di impressioni e convinzioni riguardo un determinato Paese, distinguibile in una internal image, relativa all'opinione che gli abitanti hanno del proprio Paese, e in una external image, ossia l'opinione che ne hanno gli stranieri (Jenes, 2007). Secondo Roth e Romeo (1992) l'immagine di un Paese è costituita da una serie di attributi caratterizzanti i suoi prodotti e associati alle aree di innovazione (superiorità tecnologica, avanzamento ingegneristico), design (colori, aspetto, stile, eleganza), prestigio (esclusività, reputazione dei marchi nazionali) e produzione (affidabilità, durabilità, qualità della manifattura).

D'altra parte, l'immagine del prodotto è "the way consumers perceive an actual or potential product" (Kotler e Armstrong, 2017), la percezione e l'immagine mentale che i consumatori associano a un determinato un prodotto in seguito a un contatto con lo stesso attraverso eventi, pubblicità, e altre forme di comunicazione. La percezione di un prodotto può anche cambiare in base alla cultura del Paese di destinazione. La Coca-Cola, ad esempio, è un prodotto americano ma la sua provenienza non è il solo fattore che ne influenza la percezione. Le differenze culturali che contraddistinguono le occasioni di utilizzo di una bevanda dolce e gassata fanno sì che il prodotto non sia visto allo stesso modo da tutti i consumatori nel mondo; in Spagna è considerata un ingrediente per cocktail, in

Italia la si beve a cena in alternativa al vino, mentre per i cinesi è una bibita raffinata e prestigiosa riservata solo ai più fortunati (Herbig, 2000).

L'immagine del Paese d'origine si identifica invece come la serie di stereotipi e attributi che imprenditori e consumatori associano a un prodotto sulla base del Paese in cui è stato creato (Herbig, 2000).

### **2.3.1 Il Country of Origin Effect**

Come precedentemente illustrato al paragrafo 1.3.2, la decisione di acquisto di un prodotto è un processo complesso e pieno di sfaccettature. Nel momento in cui avverte uno stato di mancanza, ciascun consumatore crea nella propria mente un set evocato di prodotti che ritiene possano sopperire a tale vuoto. A livello inconscio, il consumatore genererà per ciascun prodotto un valore atteso, basato sulle proprie motivazioni e conoscenze, e la scelta definitiva ricadrà su quello dal valore atteso maggiore (Troilo 2014).

Le conoscenze, in particolare, consistono nell'insieme di informazioni e convinzioni del consumatore e costituiscono la percezione che egli ha di un certo prodotto. Questo fattore è molto importante per ogni azienda e detiene un grande peso nelle operazioni di marketing; ciò si applica anche sul piano internazionale.

Diversi studi (Schooler, 1965; Papadopoulos e Heslop, 1993; Cai, 2002; Dinnie, 2003) hanno dimostrato negli anni che la percezione che i consumatori internazionali hanno di un prodotto straniero è strettamente collegata alla provenienza del prodotto stesso. Herbig riporta che «Il Paese d'origine del prodotto esercita sempre un'influenza sulla percezione del prodotto stesso da parte del consumatore; a livello globale quest'influenza è più o meno marcata a seconda del Paese, del tipo di prodotto e dell'immagine dell'azienda e della marca» (Herbig, 2000). Il Paese di produzione è fonte di pregiudizi, positivi o negativi, sia sui prodotti in generale che su prodotti specifici, sia che si tratti di paesi più o meno sviluppati (Chrysochoidis et al., 2007, Leonidou et al., 2007).

Questo fenomeno è stato identificato come Country of Origin Effect e gioca un

ruolo estremamente importante nel mercato internazionale. Il Country of Origin Effect è l'abitudine di molti consumatori di determinare la qualità, la performance o gli attributi di un marchio o un prodotto sconosciuto basandosi sull'immagine che hanno del Paese d'origine (Han, 1989). Jaffe e Nebenzahl (2001) lo descrivono come «The impact that generalizations and perceptions about a country have on a person's evaluation of the country's products and/or brands». Secondo altri studi il Country of Origin Effect ha una dimensione non solo cognitiva ma anche affettiva, in quanto incorpora anche le emozioni e sentimenti dei consumatori verso un determinato Paese (Roth e Diamantopoulos, 2009); in ogni caso esso esercita una straordinaria influenza sull'accettazione e successo dei prodotti di un Paese all'estero (Dichter, 1962).

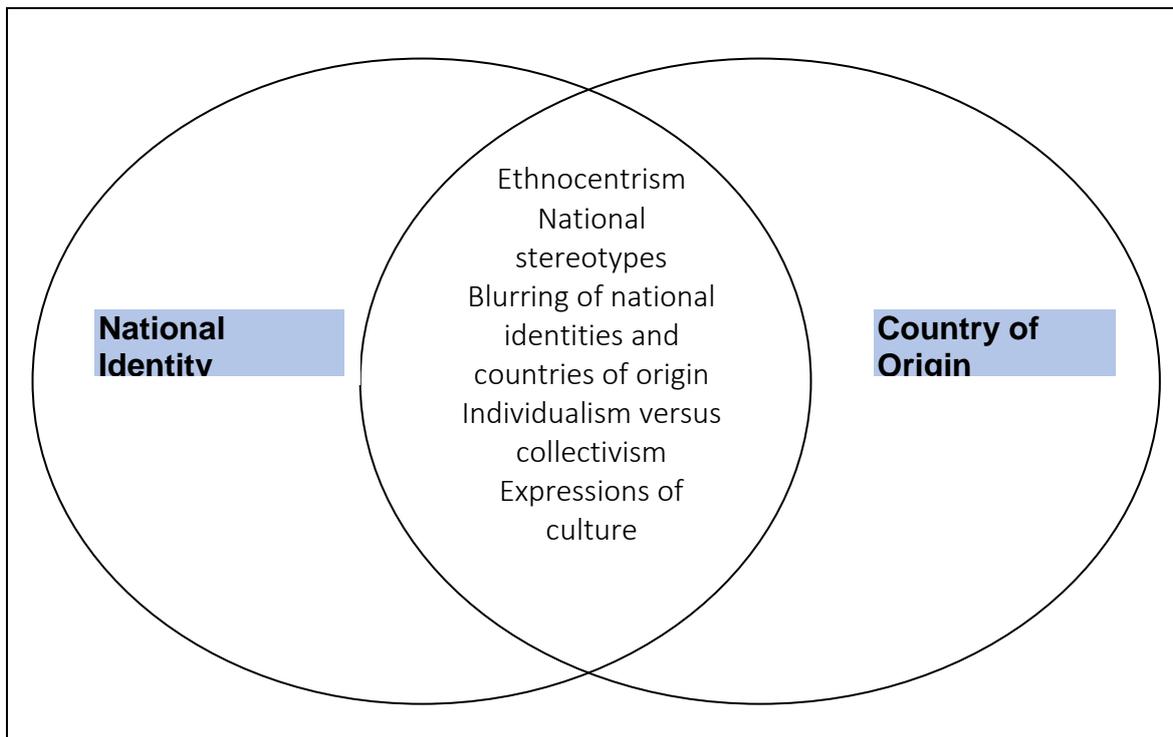
Esso è strettamente collegato all'immagine del Paese d'origine di un prodotto che il consumatore crea nella propria mente; questa agisce infatti come una sorta di alone, attraverso la quale i consumatori si costruiscono un'idea del prodotto basandosi non sulle sue effettive qualità, ma sulle percezioni e convinzioni che essi hanno del Paese da cui proviene. Secondo il professor Dinnie (2008) l'immagine del Paese d'origine è fortemente dipendente dal suo contesto culturale, politico e sociale e, per esteso, dalla sua identità nazionale, con cui condivide un buon numero di elementi caratteristici [Figura 2.1].

Come riportato al paragrafo precedente, poiché l'immagine del Paese d'origine è collegato allo sviluppo della sua economia (Herbig, 2000), paesi fortemente industrializzati o dotati di tecnologie avanzate sono tendenzialmente visti in una luce positiva, mentre paesi meno sviluppati risentono di un Country of Origin Effect negativo.

Sempre in ambito economico, un altro fattore che influenza l'immagine del Paese d'origine sono i suoi stessi prodotti d'esportazione, che contribuiscono al consolidamento della sua immagine pubblica (White, 2012). Si può anche considerare l'immagine del Paese d'origine come il risultato della gestione della sua reputazione nazionale, che il Country of Origin Effect influenza e da cui viene a sua volta influenzato (White, 2012),

La percezione generata dal Country of Origin Effect interessa generalmente delle particolari categorie di prodotto che, nella mente dei consumatori, sono associate a un determinato Paese (Etxel e Walker, 1974; Hafhill, 1980). Herbig (2000) riporta che «I consumatori associano a ciascun Paese e a ciascun prodotto una serie di stereotipi, che per quanto vaghi sono però ben radicati»; per questo motivo un consumatore medio considererà di maggior qualità la cioccolata prodotta in Svizzera, il tè prodotto in Cina e in Giappone, i profumi e i vini prodotti in Francia, le macchine prodotte in Germania, la moda e l'agro-alimentare prodotti in Italia, e molti altri. Laddove un Paese può sfruttare un'immagine forte la vendita dei suoi prodotti può avvenire a prezzi più alti e vantaggiosi, in quanto la percezione positiva generata dal Country of Origin Effect genera nei consumatori una maggiore willingness to pay (Herbig 2000; Koschate-Fischer et al. 2012).

**Figura 2.1. Similitudini tra identità nazionale e immagine del Paese d'origine.**



**Fonte: Dinnie, 2008.**

### 2.3.2 Nation Branding e Soft Power

In un'intervista del 2018 l'imprenditore portoghese Jose Filipe Torres ha dichiarato: «If you don't work and you don't manage your country brand someone else will. It's very important for countries to work on their reputation, to work on their perception, because it has an economic and a social impact on the country».

Sono numerosi i paesi che soffrono gli effetti negativi di una gestione non efficace o totalmente assente della propria immagine; i paesi emergenti e quelli in situazioni di transizione economica, in particolare, sono soggetti a una ridotta brand awareness e a una percezione generalmente negativa presso gli altri paesi (Fan, 2008). Non solo, un'immagine negativa può derivare anche da media e film, che trasmettono con enorme forza idee e percezioni nella mente dell'audience. Un esempio sono il Kazakistan e la Slovacchia, che a più di 15 anni di distanza risentono ancora dell'immagine negativa dei loro paesi diffusa nel mondo rispettivamente dai film *Borat* e *Hostel* (Dinnie, 2008).

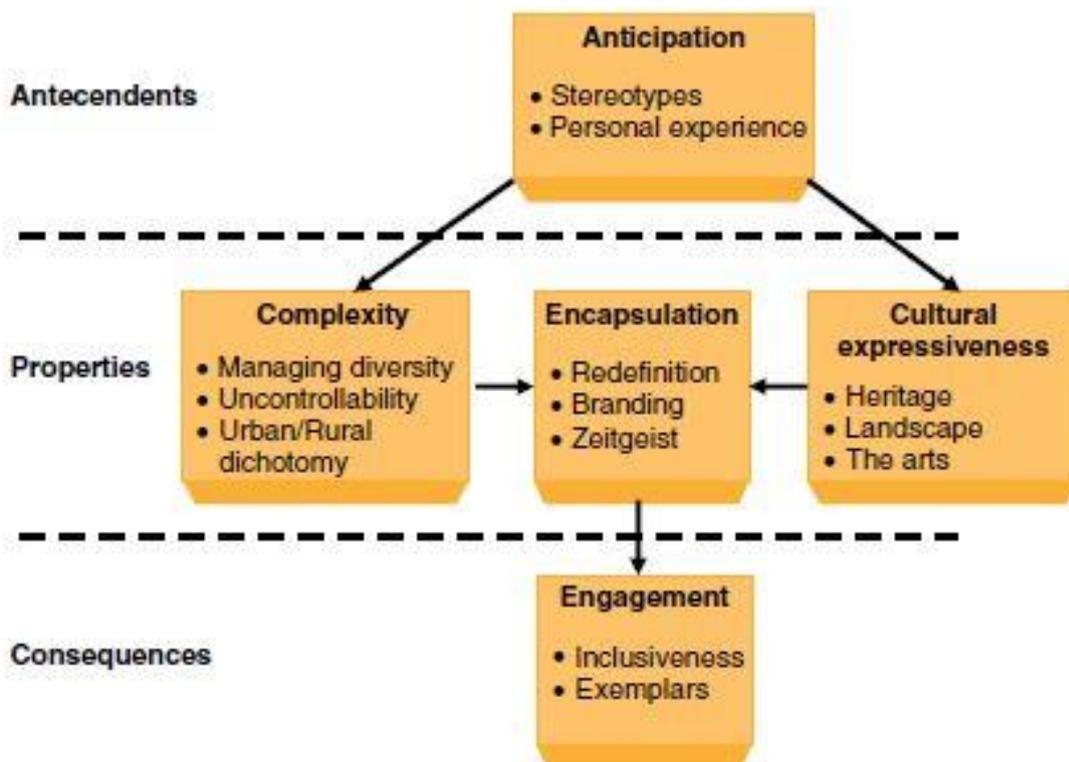
Un'immagine positiva nel contesto internazionale costituisce dunque un asset strategico di fondamentale importanza nelle relazioni estere. Il Nation branding, o Country branding, è un'area del marketing che si occupa proprio di indirizzare e modellare l'immagine di un Paese in modo che rifletta determinati valori e generi una percezione positiva sul piano internazionale (Olins, 2002; Anholt, 1998).

Il Nation Branding è un fenomeno relativamente recente ma che si rivela di grande importanza se si considera la dimensione globale assunta dalla competizione nei mercati sia domestici che esteri. Dinnie (2008) lo definisce come «the unique, multi-dimensional blend of elements that provide the nation with culturally grounded differentiation and relevance for all of its target audiences; nation branding, game as any other types of branding, can enhance a country's image and global awareness and also give it the impetus to gain competitive advantage over its competitors». Il Nation Branding è l'insieme di attività con cui un Paese si posiziona e promuove nel contesto internazionale in modo tale da costruirsi credibilità e una buona reputazione per la qualità dei propri prodotti e per le proprie capacità, rendendosi allo stesso tempo interessante e attrattivo per turisti e investitori (Soni, 2019). Haigh (2019) fornisce diversi esempi citando «Sweden's

reputation as a global design capital, the precision of German engineering, and Japanese efficiency, or Italy's reputation in luxury fashion are perceptions and associations that countries have earned and established for themselves through a history of performance in the field over the years».

Dinnie (2008) considera l'identità nazionale di un Paese come un elemento chiave del suo Nation branding, in quanto l'essenza di ogni nation brand non deriva dalle sue aziende e dai suoi marchi ma dalla sua cultura nella sua misura più vasta: questo include la lingua, la letteratura, la musica, lo sport e tutto ciò che rappresenta il cuore di quella nazione. Il professore considera il Nation brand management un vantaggio competitivo cruciale per attrarre investitori, imprenditori, consumatori stranieri e turisti e che debba perciò essere tenuto in grande considerazione.

**Figura 2.2. Modello del Nation Branding.**



**Fonte: Dinnie, 2008.**

Nel suo saggio viene illustrato un modello sul funzionamento del Nation Branding che identifica le percezioni preesistenti di un Paese dovute a stereotipi, disinformazione e esperienze personali isolate come parte della categoria "Anticipation". Queste impressioni si considerano generate precedentemente alla creazione di un Nation Brand e non fanno che distorcere l'immagine del Paese in questione.

Successivamente Dinnie individua le categorie che influenzano la creazione di un Nation Branding: "Complexity" racchiude la diversità del territorio, la dicotomia urbano-rurale e fattori non controllabili come eventi politici, guerre e disastri naturali, risultati sportivi e il comportamento di cittadini illustri, mentre "Cultural expressiveness" identifica la storia, la lingua, i paesaggi e le arti caratteristiche del Paese. Queste due categorie confluiscono nella "Encapsulation", che rappresenta il processo di creazione di un Nation Brand di successo e il conseguente "Engagement" da parte della comunità estera.

Una reputazione favorevole presso la comunità internazionale consente al Paese che ne beneficia di esercitare un potere che negli ultimi decenni ha assunto sempre più importanza e che viene spesso associato alla diffusione della globalizzazione. Il professor Joseph Nye (1990) identifica questo potere come *soft power*. Il soft power è una risorsa intangibile non direttamente controllabile dai governi e dalle singole organizzazioni e fortemente dipendente dal contesto internazionale (Fan, 2008) che si concretizza nella capacità di attrarre a sé, persuadere e influenzare altri paesi con lo scopo di ottenere dei vantaggi nelle relazioni diplomatiche e commerciali.

L'esercizio del soft power consiste nel modellare le preferenze e le convinzioni altrui in proprio favore utilizzando la propria cultura, i propri valori politici e la politica estera e si contrappone all'uso del cosiddetto *hard power*, il potere coercitivo derivato dall'uso di armamenti e risorse militari (Nye, 1990; Haigh 2019).

Il possesso di ricche fonti di soft power non è sufficiente, da solo, per l'esercizio del soft power stesso. Queste costituiscono piuttosto un soft power potenziale, che per essere convogliato necessita una certa abilità e soprattutto dei mezzi che consentano al Paese di presentarsi e "vendersi" al mondo. Questi mezzi

conferiscono al Paese una certa credibilità o fungono da canali di distribuzione e comunicazione e sono indicati da Fan (2008) come *hard means* o *hard resources*. Molti paesi del mondo sono dotati di un grande potenziale culturale con cui potrebbero esercitare il soft power, ma in assenza dei mezzi sopracitati non sono ancora in grado di comunicarsi e di influenzare altri paesi all'interno dell'arena geopolitica.

Gli Stati Uniti hanno usufruito grandemente del soft power già a partire dal primo conflitto mondiale, diffondendo la propria cultura e un'immagine positiva del proprio Paese attraverso il già citato fenomeno dell'Americanization pur non avendo un contesto culturale particolarmente ricco. Su idea di George Creel «American books, movies and press dispatches by 1920 were becoming familiar around the world [...] and the job of opening the world to American information and entertainment had taken on a new importance. Creel proved that America should be “advertised” through the mass media, and his efforts had lasting effects on America’s position on international communications» (Rosenberg, 1982).

Nei decenni successivi la diffusione della cultura pop e dei valori americani e della lingua inglese come linguaggio internazionale, soprattutto grazie a Hollywood e ai suoi film così popolari in occidente, hanno consolidato l'immagine degli Stati Uniti nel contesto mondiale. Al contrario, paesi come il Giappone e la Cina, dotati di una storia ben più ricca che gli conferisce a tutti gli effetti lo status di superpotenza culturale e un maggiore soft power potenziale, mancano degli hard means necessari per concretizzare questo potere in maniera proporzionale (Fan, 2008).

#### **2.4 La percezione dell'Italia e dei prodotti italiani**

L'immagine dell'Italia è all'estero è strettamente collegata ai suoi aspetti più tradizionali, alla sua storia e cultura, all'arte e alla creatività, al turismo e al suo stile di vita (Esposito, 2006). L'immenso patrimonio materiale e immateriale dell'Italia comprende non soltanto la lingua, le tradizioni e gli edifici storici, ma anche i prodotti tipici e la ricerca scientifica, settore in cui il Bel Paese può vantare punte di eccellenza a livello mondiale. La cultura rappresenta dunque un elemento imprescindibile dell'identità italiana e costituisce uno dei suoi più importanti

strumenti di proiezione esterna.

In un comunicato del 2010 il ministro Frattini ha dichiarato che «La nostra Italia è un Paese straordinario, ammirato ovunque per il valore del patrimonio storico e artistico, la qualità dei prodotti, le risorse umane, la creatività e le idee. Ma è anche un'Italia che sconta lentezze ed arretratezze, che stenta in alcune occasioni ad essere considerata, che oggi ancora attraversa una fase difficile. Nostro compito è continuare ad alimentare il fascino che il nostro Paese esercita».

Nonostante le forti critiche spesso rivolte alle azioni del governo e delle istituzioni, i giornali e le riviste estere guardano all'Italia con rispetto e ammirazione per il suo patrimonio culturale, i suoi prodotti e i risultati sportivi (Ipsos, 2008). L'anno in corso in particolare ha portato ulteriore riconoscimento al Bel Paese in ambito culturale e sportivo per gli ottimi risultati conseguiti a distanza di pochi mesi in eventi di grande importanza internazionale: la vittoria alla 65esima edizione dell'Eurovision Song Contest, la coppa ai Campionati Europei di calcio e un distinto numero di medaglie alle Olimpiadi e Paralimpiadi di Tokyo.

In seguito a un sondaggio condotto nel 2019 la società britannica Portland ha stilato una classifica dei 30 paesi con maggior soft power nel mondo (Tabella 2.2). La Germania risulta al primo posto, seguita dal Giappone e dal Regno Unito, mentre l'Italia si colloca all'11esimo posto. Pur essendo lontana dalle prime posizioni, l'Italia può avvalersi di un soft power molto forte nei confronti degli altri paesi<sup>13</sup>. Lo stesso studio di Portland conferma come assets del soft power italiano il fascino dei suoi paesaggi, della sua cultura, architettura e dello stile di vita, la popolarità della sua cucina e dei suoi marchi di lusso, l'estensione e attività del suo network diplomatico. L'Italia è ben conosciuta come culla della cultura occidentale, con ben 58 siti riconosciuti dall'UNESCO come Patrimonio Mondiale dell'Umanità e la nomea di superpotenza culturale.

---

<sup>13</sup> "Italy Country Performance, Nation Brand Image and Reputation", pubblicato su <https://placebrandobserver.com/> in data 22/06/2018, consultato in data 28/07/2021

**Tabella 2.2. Classifica dei 20 paesi con maggior soft power nel 2019.**

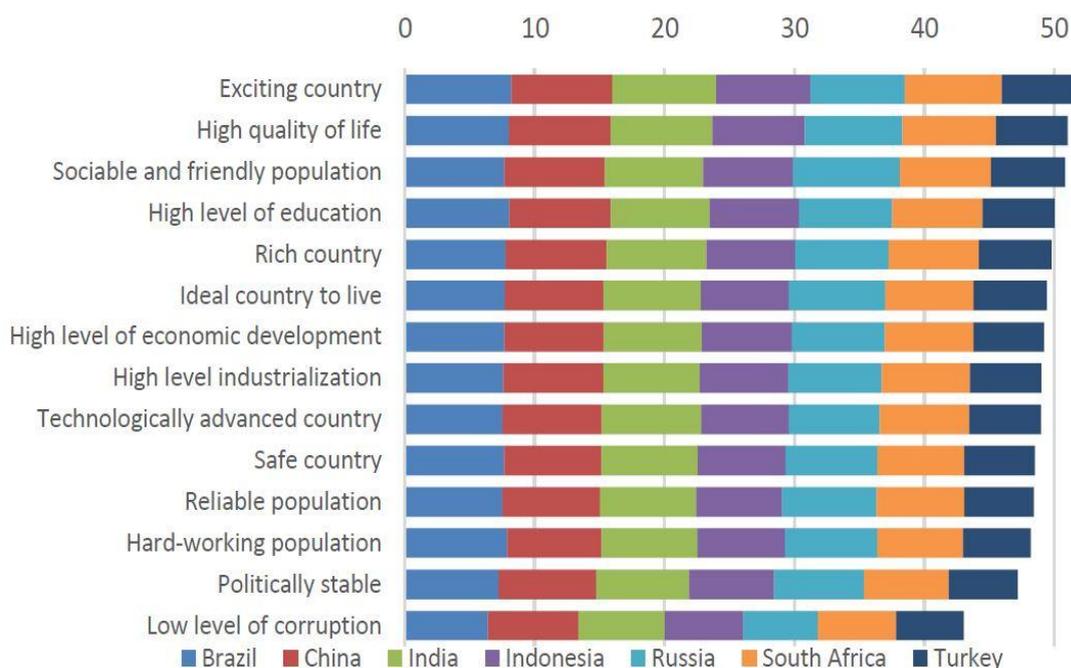
Posizione	Nazione	Posizione	Nazione
1	Francia	7	Canada
2	Regno Unito	8	Giappone
3	Germania	9	Australia
4	Svezia	10	Paesi Bassi
5	Stati Uniti	11	Italia
6	Svizzera		

**Fonte: Portland, 2019.**

L'Italia è sempre stata negli anni un Paese ben conosciuto e rispettato nel resto del mondo e il fascino che genera negli stranieri è molto forte ancora oggi anche grazie ai processi di diplomazia culturale messi in atto dal MAECI per la promozione del "Sistema Paese" (Ministero degli Affari Esteri, 2011). Lo studio di De Nisco e Mainolfi (2016) condotto su un campione di 3.150 soggetti provenienti da 7 paesi emergenti supporta la percezione positiva dell'Italia espressa da Portland. Secondo un sondaggio l'immagine dell'Italia presso gli intervistati è quella di un Paese vivace, con un'alta qualità della vita e dalla popolazione molto socievole; l'Italia è anche considerata un Paese ricco e un luogo ideale in cui vivere [Figura 2.2]. 5 paesi su 7 hanno classificato al primo posto la bellezza e l'estetica come simboli della cultura italiana, seguite dalle belle arti nella forma di pittura e scultura, dall'architettura e dalla tradizione culinaria.

Nel contesto odierno di un mercato sempre più globalizzato, l'abilità di distinguere i propri prodotti da quelli della competizione ha assunto un'importanza fondamentale per tutti i paesi che vogliono rivolgersi sia alla clientela domestica che a quella internazionale.

**Figura 2.2. Immagine generale dell'Italia in 7 paesi emergenti.**



**Fonte: De Nisco e Mainolfi, 2016.**

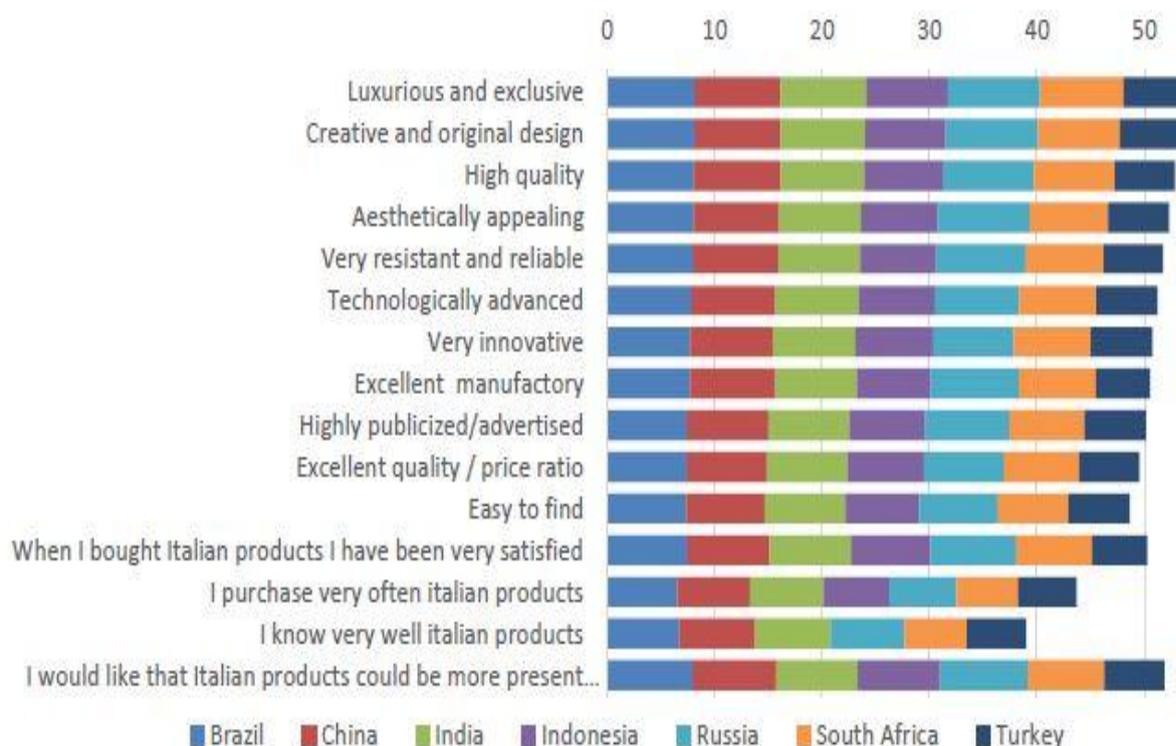
La creazione e promozione di un marchio è un processo che ormai da molti anni permette alle diverse aziende di rendersi riconoscibili nel proprio mercato di riferimento (Dinnie, 2008). Un brand di successo crea valore per il consumatore e incoraggia il processo di acquisto; costituisce quindi un vantaggio competitivo fondamentale tanto per le aziende quanto per i paesi che vogliono attrarre investimenti, turismo e partner commerciali sul mercato internazionale.

#### **2.4.1 Il marchio Made in Italy**

La globalizzazione ha portato il traffico di merci tra paesi e continenti diversi a raggiungere volumi estremamente elevati. Il marchio “Made in” costituisce oggi un vantaggio competitivo non da trascurare, in quanto nella mente dei consumatori esso attesta la provenienza e il processo manifatturiero di un prodotto. Un marchio “Made in” dotato di un’immagine positiva fornisce al consumatore un senso di sicurezza e soddisfazione per quanto riguarda la qualità percepita del prodotto al momento dell’acquisto (Goffee, 2019).

Il marchio Made in Italy registra ottimi risultati in termini di brand image, posizionandosi in testa alle classifiche di brand awareness in un gran numero di paesi del mondo (Cappelli et. al, 2017). La produzione Made in Italy ha al suo centro le cosiddette “4A”, quattro macro settori di eccellenza manifatturiera relativi all’abbigliamento, arredo casa, alimentare e automazione meccanica (Becattini, 2000), a cui si affianca un variegato sistema turistico che si focalizza su un secondo set di 4A: ambienti paesaggistici, arte, architettura e accoglienza (Fortis, 2005). I prodotti italiani godono di una percezione positiva nell’immaginario collettivo dei paesi stranieri grazie ad uno stile unico che esprime e lascia impressi nelle menti dei consumatori i caratteri tipici dell’italianità (Cateora e Graham, 2007). La popolarità del marchio Made in Italy è tale da aver indotto nel tempo numerose compagnie concorrenti straniere a cercare di sfruttare a loro vantaggio la sua forza e valore tramite processi di contraffazione, *italian sounding* e l’acquisto di marche italiane (Cappelli et al., 2017).

**Figura 2.3. Attributi associati ai prodotti italiani in 7 paesi emergenti.**



**Fonte: De Nisco e Mainolfi, 2016.**

Il già citato studio di De Nisco e Mainolfi (2016) riporta che l'immagine associata ai prodotti Made in Italy è quella di prodotti esclusivi e di alta qualità, caratterizzati da un design creativo, originale ed esteticamente piacevole [Figura 2.3]. Gli attributi dichiarati sono risultati omogenei in tutti e 7 i paesi emergenti intervistati, indipendentemente dalla familiarità che i soggetti avevano con i prodotti Made in Italy. Nella classifica dei prodotti italiani preferiti risultano al primo posto i prodotti culinari, seguiti da scarpe e articoli in pelle, vini e liquori e articoli di vestiario.

Secondo un sondaggio del 2017 che ha coinvolto 43.034 persone provenienti da 52 paesi, il marchio Made in Italy è al settimo posto tra i più rispettati nel mondo per qualità<sup>14</sup>. Nel 2014 l'Italia era classificata dall'International Trade Center come la più competitiva tra le economie internazionali nei settori del tessile, vestiario e prodotti in pelle e si posizionava al secondo posto in altri cinque settori: manufatti di base come metalli, prodotti in metallo, ceramiche, etc., meccanica non elettronica, apparecchi elettrici, mezzi di trasporto e manufatti diversi - tra cui occhiali, articoli in plastica, gioielleria (Fortis, 2016).

Nel 2019 l'economia italiana era all'ottavo posto nel mondo in termini di PIL e di prodotti esportati; si classificava inoltre al primo posto come Paese esportatore di pasta, pomodori trasformati, cuoio conciato di origine bovina e equina e tabacco trasformato<sup>15</sup>. Dai dati del'ICE<sup>16</sup>, nello stesso anno il valore complessivo dell'export italiano ha raggiunto i 585 miliardi di euro. L'Italia ha esportato prevalentemente all'interno dell'Unione Europea, che ha acquistato circa il 64% dei prodotti; Germania, Francia, Regno Unito, Spagna e Svizzera sono ai primi posti come paesi di destinazione delle esportazioni.

---

<sup>14</sup> "Made-In-Country Index", consultato in data 27/06/2021. <https://www.statista.com/page/Made-In-Country-Index>

<sup>15</sup> "Where does Italy export to? (2019)", consultato in data 05/07/2021. [https://oec.world/en/visualize/tree\\_map/hs92/export/ita/show/all/2019/](https://oec.world/en/visualize/tree_map/hs92/export/ita/show/all/2019/)

<sup>16</sup> "Rapporto ICE 2019-2020 - L'Italia nell'economia internazionale" consultato in data 10/07/2021. <https://www.assolombarda.it/centro-studi/rapporto-ice-2019-2020-litalia-nelleconomia-internazionale>

## CAPITOLO III

### UN APPROFONDIMENTO SUL CAMPO: LA PROMOZIONE DELL'ITALIA IN NORVEGIA

#### 3.1 Metodologia di ricerca

L'obiettivo di questa tesi è quello di approfondire le attività svolte dall'Ambasciata d'Italia in Norvegia, anche in considerazione dei recenti cambiamenti dovuti alla pandemia Covid-19, verificare l'efficacia e l'efficienza delle modalità di svolgimento delle stesse e identificare eventuali aree di possibile miglioramento. Questo terzo capitolo apre l'analisi di approfondimento del caso di studio, introducendo dapprima la procedura utilizzata per la raccolta dei dati.

Poiché una ricerca della letteratura nazionale e internazionale ha rilevato una presenza quasi nulla di testi e studi riguardanti le attività svolte oggi da un'ambasciata per la promozione del suo Paese all'estero, ai fini dell'indagine è stato portato avanti un lungo lavoro di ricerca di informazioni e dati direttamente da fonti ufficiali e persone che lavorano nel settore. Ciò è stato possibile grazie allo svolgimento di un periodo di tirocinio di cinque mesi, da gennaio a maggio 2021, presso l'Ambasciata d'Italia a Oslo. Data la natura esplorativa dello studio, si è scelto di raccogliere queste informazioni seguendo il metodo qualitativo, all'interno di un disegno di ricerca che Corbetta (2014) definisce: «destrutturato, aperto, idoneo a captare l'imprevisto, modellato nel corso della rilevazione».

Per la raccolta di dati sono state seguite le seguenti modalità:

- Analisi di documenti resi disponibili durante l'attività di tirocinio;
- Partecipazione a meeting di lavoro;
- Svolgimento di attività in prima persona;
- Interviste mirate.

Molte informazioni preliminari all'analisi sono state ottenute attraverso i canali ufficiali dell'Ambasciata d'Italia a Oslo e del Ministero degli Affari Esteri, principalmente il loro sito web e i loro account sulle diverse piattaforme social. È stata consultata a fondo la sezione "News" del sito istituzionale [amboslo.esteri.it](http://amboslo.esteri.it) per una raccolta di informazioni iniziale sulla tipologia e numero di eventi organizzati dall'Ambasciata in due periodi: il primo, nei sei mesi precedenti al tirocinio, per una maggiore comprensione delle attività svolte; il secondo, nei sei mesi precedenti la pandemia Covid-19, in modo da poter effettuare un confronto diretto e informato con la situazione attuale.

Per quanto riguarda la raccolta di dati più approfonditi relativi al periodo gennaio-maggio 2021, in primo luogo si è attinto all'esperienza diretta di tirocinio; sebbene la situazione sanitaria abbia impedito lo svolgimento delle mansioni in presenza, modificando inevitabilmente la tipologia di attività effettuabili sia da parte dell'Ambasciata che da parte del tirocinante, la modalità smartworking ha reso comunque possibile l'attiva partecipazione all'esperienza di tirocinio. Le diverse fonti da cui è stato possibile ottenere informazioni rilevanti comprendono report e appunti redatti dallo staff durante i meeting organizzativi o personalmente durante le sessioni a cui è stato possibile prendere parte, documentazione amministrativa fornita dall'Ambasciata e file di analisi di performance dei principali profili social esportati direttamente da ciascuna piattaforma.

Un'ulteriore parte fondamentale del lavoro di ricerca è stato lo svolgimento di interviste con il personale disponibile dell'Ambasciata per avere una maggiore comprensione delle modalità di svolgimento delle attività istituzionali, dei cambiamenti avvenuti in seguito alla pandemia Covid-19 e delle difficoltà incontrate in tali situazioni attraverso un dialogo con persone che potessero offrire un punto di vista interno e complementare all'attività di tirocinio personalmente svolta.

Le interviste preparate per questa ricerca sono state condotte in forma di colloqui individuali semi-strutturati, uno strumento che Bryman (2004) identifica come uno dei tre pilastri della ricerca qualitativa. Le domande sono state poste in maniera aperta, in modo tale da stimolare risposte quanto più complete e

articolate possibili. Poiché il tirocinio è stato svolto in modalità smartworking a causa della pandemia Covid-19, è stato necessario svolgere le interviste a distanza tramite webcall.

Si riconosce che questo metodo possa porre dei limiti rispetto a un'intervista in presenza, principalmente nella maggiore difficoltà di stabilire una connessione personale tramite l'interazione fisica con l'intervistato. Nell'ambito di questa ricerca si è però notato che la maggiore flessibilità e la possibilità di ottimizzare i tempi sia per l'intervistatore che per l'intervistato, così come le notevoli agevolazioni logistiche, hanno reso questo metodo d'intervista ottimale per entrambe le parti interessate.

Come soggetti d'intervista sono state scelte delle persone facenti parte dello staff interno dell'Ambasciata d'Italia a Oslo con cui si è venuto a creare un rapporto amichevole e di complicità durante l'esperienza di tirocinio. Sebbene un approccio oggettivista alla ricerca qualitativa affermi la necessità di mantenere un rapporto il più possibile neutro e spersonalizzato tra intervistatore e intervistato (Corbetta, 2014), si ritiene che tale rapporto amichevole sia stato invece importante ai fini della raccolta di informazioni, in quanto «The degree of response from and involvement of the respondent can be stimulated by building 'rapport': a relationship between the two discussion partners, based on confidence, security and the establishment of a mutuality of purpose» (Heyink e Tymstra, 1993).

Le interviste sono state condotte nell'arco di due settimane a conclusione del tirocinio, per un minutaggio totale di circa tre ore, con tre membri del personale dell'Ambasciata. Sono stati intervistati due dipendenti facenti parte dello staff amministrativo e un responsabile della promozione e supporto all'ingresso delle aziende italiane sul mercato. Le informazioni ottenute sono state rielaborate e incorporate nella stesura di questo capitolo, mentre alcune affermazioni considerate rilevanti ai fini dello studio sono state riportate nel capitolo successivo per un'ulteriore analisi.

### 3.2 Uno sguardo al MAECI

*«Il Ministero degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale è l'organo di attuazione della politica estera del Governo e i suoi compiti sono attualmente disciplinati dall' articolo 12 del decreto legislativo 30 luglio 1999, n. 300»<sup>17</sup>.*

Nato come Segreteria di Stato degli Affari esteri del Regno di Sardegna nel 1848 per volere di Carlo Alberto di Savoia, l'odierno Ministero degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale (MAECI) è uno dei più importanti dicasteri del governo italiano. Dalla sua sede nel Palazzo della Farnesina il MAECI si occupa di rappresentare gli interessi dell'Italia nel contesto internazionale, stabilendo e mettendo in atto provvedimenti di ambito politico, economico, culturale e sociale in relazione ai rapporti del Paese con gli altri Stati e con le organizzazioni internazionali.

La missione istituzionale del MAECI porta il ministero a intervenire in diversi settori, di cui i rapporti internazionali sono solo uno dei tanti ambiti d'interesse. Il ministero è fortemente attivo nella cooperazione con l'Unione Europea per quanto riguarda la sicurezza internazionale, come anche nella cooperazione allo sviluppo di Paesi emergenti e nella difesa dei diritti umani. Con le sue attività protegge e rafforza la posizione economica italiana all'estero offrendo sostegno alle imprese e promuovendo il Made in Italy, ma si occupa anche dell'istituzione di missioni archeologiche e della promozione della cultura e della lingua italiana attraverso l'erogazione di corsi di lingua e borse di studio. Da ultimo, ma non meno importante, il MAECI è anche il punto di riferimento per i cittadini italiani all'estero, siano essi residenti o turisti, per i quali offre assistenza e tutela.

Con dei settori d'interesse tanto numerosi e ampi, il MAECI ha stabilito di portare avanti la propria missione suddividendo le sue attività in quattro macro aree strategiche<sup>18</sup> a cui sono collegati diversi outcome e stakeholders;

---

<sup>17</sup> Dal sito web del MAECI, consultato in data 28/07/2021.

[https://www.esteri.it/mae/it/ministero/il\\_mae](https://www.esteri.it/mae/it/ministero/il_mae)

<sup>18</sup> "Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance Organizzativa ed Individuale del Ministero degli Affari Esteri",

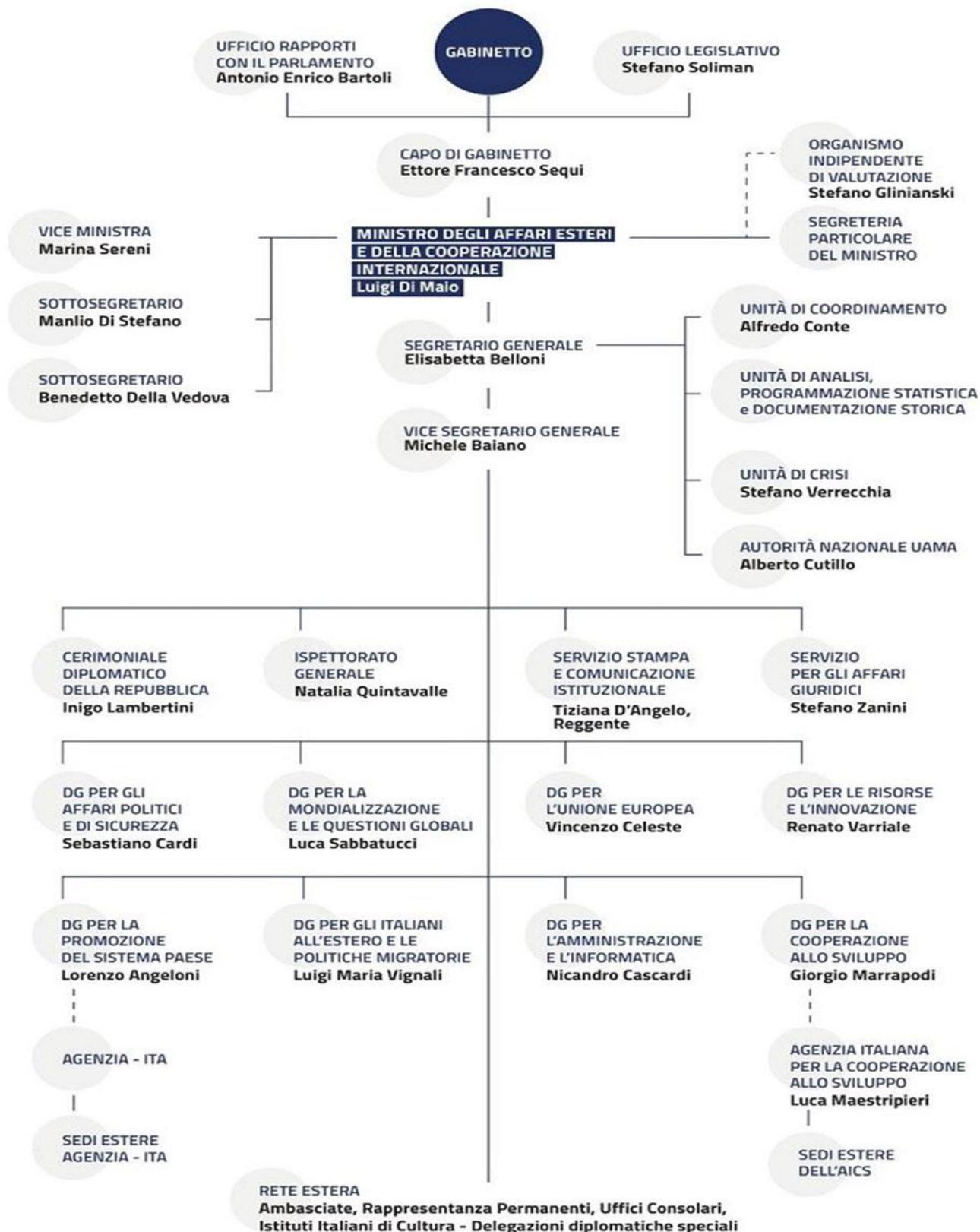
[https://www.esteri.it/mae/resource/doc/2015/07/sistema\\_di\\_misurazione\\_e\\_valutazione\\_della\\_performance\\_maeci.pdf](https://www.esteri.it/mae/resource/doc/2015/07/sistema_di_misurazione_e_valutazione_della_performance_maeci.pdf)

1. Promozione della pace e della sicurezza. Le attività di questo ambito sono rivolte ai residenti sul territorio italiano e hanno l'obiettivo di garantire e rafforzare dove necessario la sicurezza dell'Italia da minacce internazionali.
2. Modernizzazione e innovazione dei servizi. Quest'area pone la sua attenzione ai bisogni di cittadini e imprese italiane residenti sia in Italia che all'estero per offrire servizi più rapidi ed efficienti.
3. Cooperazione allo sviluppo. Essa si occupa di migliorare la qualità dell'aiuto pubblico rivolto ai cittadini dei paesi in via di sviluppo destinatari della cooperazione italiana, alle Organizzazioni Non-Governative e al Comitato per l'Assistenza allo Sviluppo dell'Organizzazione per la Cooperazione e lo Sviluppo Economico.
4. Cooperazione economica e promozione del Sistema Paese. Le sue attività si concentrano sulla promozione della lingua e della cultura italiana nel mondo e sulla crescita dell'Italia nei mercati internazionali.

Nel promuovere la partecipazione dell'Italia alle iniziative delle Organizzazioni Internazionali Il MAECI agisce sia a livello "upstream", definendo il coinvolgimento del Paese nell'implementazione delle politiche e dei programmi varati dalle Organizzazioni sul territorio nazionale, che "downstream", monitorando l'attuazione degli interessi ed obiettivi nazionali da parte delle Organizzazioni internazionali di riferimento.

Le attività del MAECI sono portate avanti da un ingente numero di funzionari e impiegati, di cui circa 3.700 di ruolo e 2.700 a contratto all'estero (Sistema Statistico Nazionale, 2019). Il dicastero opera attraverso diverse strutture di primo livello e sotto-uffici, come illustrato in Figura 3.1.

Figura 3.1. Organigramma del MAECI.



Fonte: [www.esteri.it](http://www.esteri.it)

Dal 2010, per semplificare e rendere più dinamici i percorsi decisionali, le precedenti Direzioni Generali sono state ridotte da 13 a 8 sulla base delle macroaree tematiche più importanti per l'attuazione della politica estera italiana<sup>19</sup>. Un Segretario Generale alle dirette dipendenze del Ministro degli Affari Esteri si occupa di coordinare le Direzioni generali e valutarne periodicamente l'efficienza.

Nella concretizzazione di questi fini, un ruolo di fondamentale importanza all'interno della struttura del MAECI è svolto dalla Rete Estera; essa costituisce un'articolazione periferica tramite la quale il ministero è in grado di estendere la sua attività su scala globale grazie all'azione coordinata di:

- 125 Ambasciate, ossia le rappresentanze diplomatiche del governo italiano all'estero;
- 8 Rappresentanze Permanenti, presso le organizzazioni internazionali a Vienna e Parigi, presso l'ONU a Roma, Ginevra e New York, presso l'Unione Europea a Bruxelles, presso il Consiglio d'Europa a Strasburgo e presso la NATO a Bruxelles;
- 1 Delegazione Diplomatica Speciale;
- 80 Uffici Consolari, che si occupano di assistere i cittadini italiani all'estero per quanto riguarda problematiche di ambito civile come pratiche di lavoro, visti, patenti, sanità, eredità, testamenti, etc.;
- 83 Istituti Italiani di Cultura, a cui fanno capo le scuole di lingua italiana e gli istituti culturali all'estero.

Gli interventi di promozione svolti dalla Rete Estera hanno visto l'organizzazione e programmazione di quasi 9.000 eventi nel 2018 (con un aumento del 10% rispetto all'anno precedente) focalizzati su diversi ambiti culturali tra cui la lingua italiana, l'arte contemporanea, il design e l'alta cucina. Queste iniziative figurano come parte del piano di promozione "VivereALL'Italiana", con cui si è voluto rafforzare il posizionamento dell'Italia nel contesto globale. I risultati delle attività a favore delle imprese italiane sono particolarmente visibili sulla piattaforma InfoMercatiEsteri, con cui gli attori economici possono mantenersi informati sui

---

<sup>19</sup> Decreto del Presidente della Repubblica 19 maggio 2010, n.95 (in Gazz. Uff., 24 giugno, n. 145), "Riorganizzazione del Ministero degli affari esteri", a norma dell'articolo 74 del decreto-legge 25 giugno 2008, n. 112, convertito, con modificazioni, dalla legge 6 agosto 2008, n. 133.

mercati internazionali; il 2019 ha registrato un aumento del 5% delle anticipazioni su grandi commesse, del 2% dei bandi di gara e del 4% degli utenti (Sistema Statistico Nazionale, 2019).

Nell'ultimo decennio il MAECI si è anche adoperato attivamente per modernizzare e migliorare le proprie strutture e servizi, incorporando nel proprio sistema le più recenti innovazioni informatiche per uno svolgimento più efficace delle sue attività anche a distanza. Ciò ha interessato sia gli uffici nazionali che gli uffici consolari dislocati nei diversi paesi del mondo (Ministero degli Affari Esteri, 2011). Da notare inoltre l'aumento della presenza e attività di comunicazione del MAECI in rete tramite l'account Twitter della Farnesina, che conta più di 130.000 followers, e il sito web istituzionale con 3 milioni di utenti e 9 milioni di visitatori nel 2019 (Sistema Statistico Nazionale, 2019).

L'impegno del MAECI si manifesta anche nel cospicuo numero di progetti per il futuro. Il budget per il triennio 2021-2023 mostra chiaramente la devoluzione delle risorse del MAECI nel perseguimento di ben 15 programmi di attività, raggruppati in tre missioni distinte (Ministero dell'Economia e delle Finanze, 2021). "L'Italia in Europa e nel mondo" assorbe la quasi totalità dei costi di amministrazione con un'incidenza pari al 77,08%; questo include i programmi di cooperazione italiana nei paesi in via di sviluppo e programmazione di interventi umanitari, di rappresentanza dello Stato all'estero tramite le strutture diplomatico-consolari e di promozione della pace e sicurezza internazionale. Il 21,87% dei costi è imputabile allo svolgimento di attività legate al "Commercio internazionale, internazionalizzazione delle imprese e promozione del Made in Italy", mentre il restante 1,05% ai "Servizi istituzionali e generali delle amministrazioni pubbliche".

### **3.2.1 Il Patto per l'Export**

A seguito dell'emergenza COVID-19, il MAECI ha lanciato in data 8 giugno 2020 il "Patto per l'Export", **una** strategia innovativa per il rilancio dell'export del Made in Italy attraverso un più forte sostegno all'internazionalizzazione e una più ampia azione promozionale (Ministero degli Affari Esteri, 2020a). Per una maggiore

chiarezza è stato realizzato anche un e-book informativo reso disponibile sul sito del MAECI (Ministero degli Affari Esteri, 2020b).

**Figura 3.2. Il sei pilastri del Patto per l'Export.**



Fonte: [www.esteri.it](http://www.esteri.it)

Il Patto prevede lo stanziamento di 1,4 miliardi di euro per la promozione dell'Italia e dei prodotti italiani attraverso sei pilastri fondamentali:

1. *Comunicazione.* Il primo passo consiste nel rilanciare l'immagine dell'Italia con una vera e propria campagna di nation branding, ridare slancio al settore turistico, ampliare e diversificare i mercati esteri di riferimento per le imprese italiane e sostenere le esportazioni attraverso il rilancio dei settori economici più colpiti dall'emergenza Covid-19.
2. *Formazione/informazione.* L'obiettivo di questa fase è da una parte di colmare il deficit di cultura digitale delle piccole e medie imprese e al contempo rafforzare le competenze di nuove figure professionali specializzate nell'export da affiancare alle aziende soprattutto nelle fasi più strategiche di avvicinamento ad un mercato straniero, dall'altra di incentivare e facilitare l'accesso di sempre più imprese alla gamma di strumenti pubblici a sostegno dell'internazionalizzazione.
3. *E-commerce.* Prevede una serie di iniziative atte a favorire un maggiore uso degli strumenti e canali digitali per il commercio e le attività di promozione

economica; questo attraverso l'attivazione di servizi di intermediazione digitale, per incrementare la presenza delle aziende italiane nei marketplace internazionali e aumentarne la visibilità, e la realizzazione di una piattaforma digitale multi-funzione (a cura dell'Agenzia ICE) per le singole aziende, associazioni e filiere che renderà possibile identificare e contattare potenziali controparti commerciali.

4. *Sistema fieristico*. Fase finalizzata a sostenere la ripartenza del settore fieristico sia in chiave fisica che digitale, da una parte attraverso un'intensa pubblicizzazione e organizzazione in Italia di eventi, fiere e manifestazioni ed eventi di filiera all'estero nell'ultimo trimestre 2020, dall'altra tramite il lancio della piattaforma Fiera Smart 365 (a cura di Agenzia ICE), uno spazio per l'organizzazione di fiere e B2B virtuali. A questo si affianca l'attuazione di programmi speciali di incoming a favore di buyers, influencers, bloggers, VIPs stranieri, giornalisti e testimonial.
5. *Promozione integrata*. Questa fase punta a massimizzare l'impatto dell'azione promozionale delle eccellenze del Made in Italy sia per quanto riguarda i settori più consolidati come il design, la cucina, il cinema, la cultura e l'editoria, anche su quei settori economici che più hanno risentito gli effetti dell'emergenza pandemica, ovvero il turismo e i territori, la green economy, la meccanica e in generale le industrie creative. L'implementazione della strategia promozionale prevede uno sfruttamento più efficace della rete di Ambasciate, Consolati e Istituti Italiani di Cultura all'estero. L'obiettivo è di valorizzare l'eccellenza italiana nei settori innovativi e ad alto contenuto tecnologico (es.: industria aerospaziale; meccanica avanzata; green economy, economia circolare; blue economy); e di effettuare un'integrazione verticale della domanda di Made in Italy.
6. *Finanza agevolata*. Da ultimo è previsto un rifinanziamento del Fondo 394/81 per l'erogazione di finanziamenti a tasso agevolato finalizzati alla realizzazione di sette tipologie di programmi a sostegno dell'internazionalizzazione delle imprese: 1) partecipazione a fiere internazionali, mostre e missioni di sistema; 2) realizzazione di studi di fattibilità; 3) sviluppo di soluzioni di e-commerce; 4) apertura di strutture commerciali; 5) realizzazione di programmi di assistenza

- tecnica; 6) rafforzamento della solidità patrimoniale delle imprese esportatrici;
- 7) inserimento in azienda di un Temporary Export Manager.

In seguito alla pubblicazione del Patto per l'Export è stato inoltre lanciato il portale unico [www.export.gov.it](http://www.export.gov.it), che consente alle imprese di accedere a tutti gli strumenti e sui servizi a supporto dell'internazionalizzazione messi a disposizione sia a livello centrale dal Ministero degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale, dall'ICE, da SACE (Servizi Assicurativi per il Commercio Estero) e da SIMEST (Società Italiana per le Imprese Miste all'Estero), sia a livello territoriale dalle Camere di Commercio e dalle Regioni.

Il sito è attivo da settembre 2020 e offre una serie di informazioni e contenuti, anche scaricabili per la consultazione in modalità offline, organizzati in segmenti relativi alle diverse fasi dell'internazionalizzazione; questa struttura è stata pensata come una sorta di customer journey di primo accompagnamento all'export. Nel sito è inoltre presente una mappa interattiva navigabile con tutte le strutture pubbliche italiane presenti nei diversi mercati esteri (Ambasciate, Consolati, Uffici ICE e SACE, Camere di Commercio) e dispone di un "chatbot" per un'assistenza ancora più personalizzata e puntuale. A questo si affianca un presidio fisico attivo dal lunedì al giovedì dalle 9:00 alle 18:00 e il venerdì dalle 9:00 alle 13:00.

### **3.3 Le ambasciate**

Il termine "ambasciata" ha origine dal sostantivo latino "*ambactus, ambacti*", che ha il significato di "servo". Nell'antichità il termine faceva riferimento al compito del servo di portare un messaggio, ma si ritiene che la derivazione linguistica rispecchi anche la missione primaria di un'ambasciata, ossia quello di servire il suo Paese in territorio straniero. Fin dai tempi antichi era usanza inviare rappresentanti in missione diplomatica per stipulare alleanze, tradizione portata avanti nel corso dei secoli da numerose culture in tutto il mondo, ma le prime sedi diplomatiche stabili nacquero proprio in Italia, presso la Repubblica di Venezia e il Ducato di Milano nella seconda metà del XV secolo. Solo un centinaio di anni dopo, le conseguenze

della pace di Vestfalia del 1648 portarono al progressivo riconoscimento reciproco delle autorità sovrane delle diverse monarchie europee e all'istituzione di missioni permanenti al fine di sviluppare una fitta rete di relazioni tra le nuove potenze (De Marco e Bilancia, 2015).

Oggi l'ambasciata, o missione diplomatica, è un organo istituzionale che costituisce la sede diplomatica permanente di un Paese, detto Stato accreditante, presso un altro Paese, detto Stato accreditatario. Dal punto di vista giuridico, il più importante documento che raggruppa e regola le norme del diritto internazionale riguardo i rapporti tra gli Stati e le prerogative di ambasciatori e funzionari diplomatici è la Convenzione di Vienna sulle relazioni diplomatiche del 1961, la quale riporta all'Art. 3 le funzioni di una missione diplomatica:

- a. rappresentare lo Stato accreditante presso lo Stato accreditatario;*
- b. proteggere nello Stato accreditatario gli interessi dello Stato accreditante e dei cittadini di questo, nei limiti ammessi dal diritto internazionale;*
- c. negoziare con il governo dello Stato accreditatario;*
- d. informarsi, con ogni mezzo lecito, delle condizioni e dell'evoluzione degli avvenimenti nello Stato accreditatario e fare rapporto a tale riguardo allo Stato accreditante;*
- e. promuovere le relazioni amichevoli e sviluppare le relazioni economiche, culturali e scientifiche tra lo Stato accreditante e lo Stato accreditatario.*

Al vertice dell'ambasciata opera l'ambasciatore, o capo missione. Un ambasciatore è un funzionario pubblico che ha raggiunto una delle cariche più alte della carriera diplomatica (ambasciatore di grado o ambasciatore di rango<sup>20</sup>) e ha ottenuto il riconoscimento ufficiale del suo incarico dal Ministero degli Affari Esteri, o dalla massima autorità, dello Stato accreditante tramite la consegna delle lettere credenziali che ne attestano la qualifica<sup>21</sup>.

---

<sup>20</sup> "Ambasciatore di grado" è la carica ricoperta da un funzionario pubblico che ha raggiunto il vertice della carriera diplomatica attraverso i suoi cinque livelli (segretario di legazione, consigliere di legazione, consigliere d'ambasciata, ministro plenipotenziario, ambasciatore). "Ambasciatore di rango" identifica invece un consigliere d'ambasciata o un ministro plenipotenziario alla guida di un'ambasciata; non ha dunque raggiunto formalmente il grado di ambasciatore, ma è stato accreditato come tale.

<sup>21</sup> "Convenzione di Vienna sulle relazioni diplomatiche", 18 Aprile 1961, Art. 13

Per molto tempo l'attività di un ambasciatore ha avuto una forte influenza sulla politica estera della propria nazione, tanto che fino a «Prima della Seconda guerra mondiale l'ambasciatore era di fatto l'unico interlocutore che rappresentava il suo Paese» (Cau, 2012). Questo compito è ancora oggi di grande importanza: ambasciatori e funzionari diplomatici mantengono regolarmente aggiornato il proprio Ministero degli Affari Esteri su questioni di particolare rilievo per l'interesse nazionale, preparano incontri e visite bilaterali tra rappresentanti, offrono consigli e suggerimenti sul da farsi in particolari situazioni internazionali e si assicurano che i contatti con la burocrazia del Paese ospitante siano sempre aperti.

Si può però affermare che con il passare dei decenni tale funzione abbia subito una trasformazione; oggi la gestione della politica estera, pur restando una mansione di grande rilevanza, non è più l'unica finalità di un'ambasciata ma si accompagna a numerosi altri compiti, conformemente alle direttive del Ministero degli Affari Esteri. Nella sua veste più moderna un'ambasciata si occupa di rappresentare e assistere i propri cittadini all'estero, sostenere gli scambi commerciali e le imprese del proprio Paese, coordinare le attività di cooperazione allo sviluppo, promuovere collaborazioni in ambito economico, culturale e scientifico e, non da ultimo, assicurare i servizi consolari laddove nello Stato accreditante non sia presente un consolato.

Le priorità nello svolgimento di tali attività non sono predeterminate per ogni sede ma dipendono fortemente dal contesto politico del Paese in cui l'ambasciata si trova, oltre che dalle dimensioni della stessa: «Un'ambasciata italiana in un Paese del Golfo Persico, per esempio, si occuperà soprattutto di favorire gli scambi commerciali e di aiutare le aziende italiane a stabilirsi in un nuovo mercato e a stringere accordi convenienti. Un'ambasciata in un Paese dell'Africa subsahariana, invece, si occuperà come prima cosa di cooperazione allo sviluppo, attività in cui la diplomazia italiana eccelle» (Cau, 2021). Ogni Ambasciatore porta avanti la missione istituzionale secondo una propria linea, decidendo quali attività migliorare e su quali ambiti lavorare di più.

In seguito alla riforma della Farnesina del 2011, le sedi diplomatiche e consolari

hanno anche ottenuto una maggiore autonomia finanziaria. In aggiunta ai compiti precedentemente citati, gli Ambasciatori sono ora chiamati anche a gestire autonomamente le risorse finanziarie delle rispettive sedi all'estero nella programmazione delle attività istituzionali, coerentemente agli obiettivi e alle priorità della propria ambasciata. La nuova normativa consente ai Capi Missione di integrare il budget assegnato con ulteriori risorse provenienti dal settore privato, contratti di sponsorizzazione e altre entrate proprie tra cui rimborsi IVA, interessi, canoni e proventi ottenuti dalla remunerazione di servizi; questo al fine di favorire la programmazione nel medio periodo e semplificare i processi di gestione (Ministero degli Affari Esteri, 2011).

### **3.4 Un quadro della Norvegia**

Il Regno di Norvegia è uno Stato monarchico di tipo parlamentare situato nella parte più settentrionale del continente europeo. La sua popolazione di circa 5.385.300 abitanti è concentrata principalmente nella capitale Oslo e nelle città principali di Bergen, Trondheim, Stavanger, Drammen e Fredrikstand. Con il suo territorio prevalentemente montuoso di 385.207 km<sup>2</sup>, che comprende parte della penisola scandinava, le isole Svalbard e Jan Mayen, la Norvegia è uno dei paesi più scarsamente popolati d'Europa.

Insieme a Danimarca, Finlandia e Svezia, lo Stato norvegese costituisce il gruppo dei Paesi Nordici, rinomati per l'economia avanzata e gli elevati standard di qualità della vita. La sua economia ha goduto di una notevole espansione negli ultimi anni grazie alle numerose risorse naturali del suo territorio; il Paese può infatti contare su una cospicua produzione di energia idroelettrica e di materie prime da esportazione come legno, pesce, minerali e gas naturali, nonché sulla presenza di numerosi giacimenti petroliferi nel Mare del Nord. Il Governo norvegese ha inoltre investito grandemente in un solido sistema di sicurezza sociale a vantaggio della propria popolazione, con la garanzia di servizi sociali di alto livello, un validissimo sistema d'istruzione e un mercato del lavoro molto flessibile.

**Figura 3.3. Posizione della Norvegia nel mondo.**



**Fonte: [www.wikipedia.org](http://www.wikipedia.org)**

La Norvegia è considerata uno dei paesi più ricchi del mondo<sup>22</sup>, con un reddito pro capite tra i più alti e una posizione finanziaria esterna molto forte. Sebbene non faccia parte dell'Unione Europea, vi è comunque legata attraverso accordi che la rendono parte dello Spazio Economico Europeo (EEA), della Associazione Europea di Libero Scambio (EFTA) e dell'area Schengen. Il Paese è molto aperto agli scambi commerciali sia all'interno del mercato unico europeo che a livello mondiale, con esclusione del settore agricolo che è fortemente protetto; gli scambi sono fortemente avvantaggiati dalla conoscenza della lingua inglese, parlata fluentemente dal 90% della popolazione.

Lo Stato norvegese è un Paese piccolo ma molto coeso, che trova un valente punto di forza nel solido patto sociale che unisce le varie componenti della popolazione e

---

<sup>22</sup> "Richest countries in the world (2021), consultato in data 01/08/2021.  
<https://worldpopulationreview.com/country-rankings/richest-countries-in-the-world>

nel rapporto di fiducia completo tra amministratori e amministrati. Anche in situazioni di cambio di governo le grandi politiche vengono portate avanti sia a livello locale che nazionale; per questo i norvegesi sono abituati a pianificare nel lungo periodo in ambito finanziario, economico e sociale.

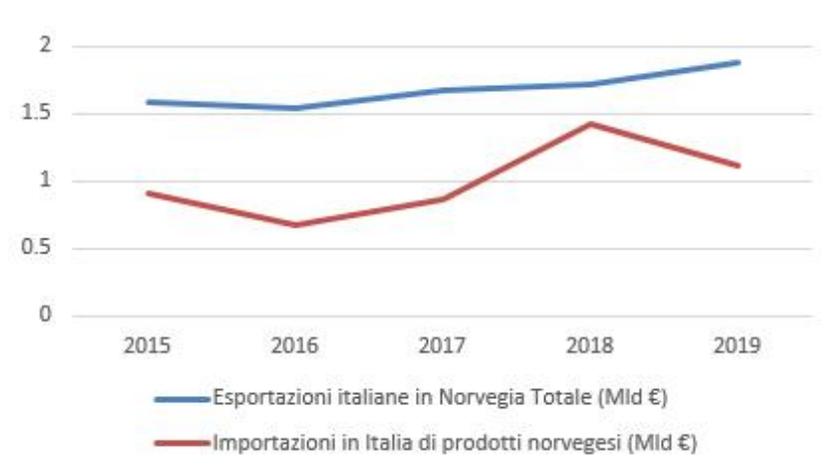
### **3.4.1 I rapporti con la Norvegia**

Il Regno d'Italia fu uno dei primi Stati europei a riconoscere l'indipendenza della Norvegia in seguito alla sua separazione dalla Svezia; i due paesi erano già allora legati da una relazione amichevole, ma fu il 1905 a segnare l'inizio ufficiale dei loro rapporti diplomatici moderni.

Le relazioni tra i due Paesi oggi sono ottime e principalmente basate sulla condivisione di simili valori e opinioni su importanti temi internazionali quali i diritti umani, il disarmo, la lotta alla povertà, il multilateralismo e la legalità internazionale. Sono anche numerose le opportunità di interazione in occasione degli incontri delle organizzazioni internazionali di cui entrambi fanno parte; tra questi si ricordano l'ONU, la NATO, il Consiglio d'Europa e l'Organizzazione per la Sicurezza e la Cooperazione in Europa. L'Italia partecipa anche come membro osservatore alle riunioni del Consiglio Artico, del Consiglio degli Stati del Mar Baltico e del Consiglio Euro-Artico di Barents, organizzazioni intergovernative di cui la Norvegia è membro attivo. I due Paesi inoltre cooperano attivamente in numerose missioni internazionali; nei Balcani occidentali, in Afghanistan e nel contingente di Hebron, in Somalia, Sri Lanka e Afghanistan, presso l'IGAD e in Medio Oriente. I buoni rapporti tra Italia e Norvegia sono testimoniati anche dal cospicuo numero di visite di Stato avvenute tra i rappresentanti dei due Paesi negli ultimi anni.

I rapporti sono molto positivi anche dal punto di vista economico; gli ultimi anni in particolare hanno visto un aumento degli scambi commerciali e promettenti prospettive di crescita. Dai dati del 2019 si registra un aumento delle esportazioni

**Figura 3.4. Interscambio commerciale Italia-Norvegia.**



**Fonte: [www.amboslo.esteri.it](http://www.amboslo.esteri.it)**

pari al 9,8% per un valore totale di 1,9 miliardi di euro, circa lo 0,43% del PIL<sup>23</sup>. I prodotti italiani maggiormente esportati in Norvegia risultano essere macchinari e apparecchi (21,7%), prodotti alimentari e bevande (12,1%), metalli di base e prodotti in metallo

(10,5%) e mezzi di trasporto (4,7%). L'anno 2019 si è chiuso con un saldo bilaterale a favore dell'Italia, che ha ottenuto un surplus di circa 772 milioni di euro al netto delle importazioni dalla Norvegia, pari a 1,1 miliardi di euro. I ricavi derivati dagli scambi commerciali dell'Italia in Norvegia mostrano un trend positivo nel corso degli anni e in costante aumento a partire dal 2013, anno in cui il surplus ammontava appena a 72 milioni di euro. L'Italia può inoltre contare sulla presenza in Norvegia di molte importanti compagnie nazionali tra cui ENI, Enel, Saipem S.p.A., Leonardo e Ferrero.

I risultati ottenuti dalle imprese italiane sono ancora più apprezzabili se si considera il comportamento generalmente etnocentrico dei clienti norvegesi. La Norvegia è una società consumistica che accoglie nuovi prodotti con grande interesse e in cui i consumatori sono disposti a pagare di più per prodotti di

qualità; ciononostante i norvegesi mostrano delle tendenze etnocentriche abbastanza radicate, preferendo molto spesso i prodotti locali a quelli importati.

Il successo italiano nel mercato norvegese è da una parte dovuto all’ottima immagine di cui l’Italia gode in Norvegia; il Bel Paese è ben conosciuto come destinazione turistica e come luogo di arte e cultura, per la sua reputazione nel design, in ambito culinario e per alcune eccellenze tecnologiche. D’altra parte, invece, l’aumento dei guadagni è da attribuire ad un processo di attenta analisi del mercato di destinazione e alla messa in atto di strategie d’ingresso basate sul medio-lungo periodo. Il precedente Ambasciatore, Giorgio Novello, affermava nel 2015 che «I norvegesi sono pianificatori, non amano le improvvisazioni e le azioni di corto respiro, bisogna puntare ad entrare in Norvegia per restarci»; l’adattamento alle dinamiche del mercato norvegese ha dunque consentito agli esportatori italiani di ottenere ottimi risultati. Un esempio è la posizione di primato invidiabile raggiunta nel settore viticolo, in cui l’Italia è arrivata a coprire il 40% del mercato con una posizione inattaccabile nel sotto-settore del vino rosso, superando la Francia che storicamente era il concorrente principale.

È però importante considerare che sebbene l’Italia come Paese sia ben visto, esistono degli stereotipi negativi nei confronti degli italiani come business partners e questo causa diverse difficoltà nell’ottenere la fiducia dei partner locali. Nel 2018, inoltre, l’azienda italiana Condotte ha interrotto un importante progetto a Oslo lasciandosi dietro diversi conti da pagare, un danno di circa 1 miliardo di euro per i norvegesi e una gravissima perdita di reputazione per l’Italia.

Ciononostante, dai dati dell’Ambasciata d’Italia a Oslo, il flusso di scambi commerciali tra i due Paesi ha continuato ad aumentare e si accompagna a delle prospettive di crescita molto promettenti per il futuro. La pianificazione a lungo termine norvegese e la flessibilità, agilità e prontezza di risposta delle piccole imprese italiane – che combinandosi in reti di imprese e distretti industriali riescono anche a raggiungere i vantaggi delle economie di scala – costituiscono un’accoppiata di successo in grado di raggiungere degli ottimi risultati che i due paesi da soli non riuscirebbero ad ottenere.

---

<sup>23</sup> “Italy – overview”, consultato in data 04/08/2021. <https://oec.world/en/profile/country/ita>

### 3.4.2 Il contesto culturale

Prima di inoltrarsi in un mercato straniero è fondamentale approfondirne la cultura, le usanze e le tradizioni e in che misura esse differiscano da quelle del proprio Paese in modo tale da avere una comprensione adeguata del mercato target ed evitare azioni rischiose e potenzialmente dannose per l'azienda. Secondo Herbig (2000) «Gli italiani tendenzialmente sono un popolo estremamente ospitale, ma possono essere talvolta piuttosto volubili. Esprimono le proprie opinioni con grande veemenza e gesticolando visibilmente; tengono molto allo stile, e loro stessi vestono abitualmente in modo elegante; amano inoltre trattare sul prezzo». All'estero sono spesso visti come persone creative e entusiaste, amanti del divertimento e sicure di sé, ma a volte queste stesse qualità danno un'impressione di sfacciatezza, pigrizia e disattenzione. D'altra parte invece, per un italiano i norvegesi appaiono freddi, distaccati e fin troppo schietti, una facciata che di primo impatto nasconde una natura onesta, gioviale e premurosa. Sebbene quelli riportati non siano che meri stereotipi, un fondo di verità nell'impressione che i due Paesi hanno l'uno dell'altro è da attribuirsi alle differenze tra le rispettive culture per quanto riguarda i metodi di comunicazione, i valori fondamentali, il contesto sociale e l'approccio con cui vengono affrontate situazioni di incertezza.

Come accennato nel precedente capitolo, la cultura assume un'importanza fondamentale nel commercio internazionale anche e soprattutto nella comunicazione tra le parti. La comunicazione, che pone le basi per ogni trattativa, trasmette informazioni e significati tramite elementi verbali e non verbali, ma non tutte le culture esplicitano e assorbono i significati allo stesso modo. Sia Herbig (2000) che Hall (1976) suddividono le diverse culture in *high context* e *low context* proprio sulla base di questa differenza. Nelle culture *low context* come gli Stati Uniti, il Regno Unito, i paesi scandinavi e quelli di cultura germanica il contesto concorre relativamente poco alla determinazione dei significati; ciò significa che si tende a enfatizzare la comunicazione diretta, i numeri, la qualità, la precisione, i fatti e le informazioni tecniche. Nei paesi *low context* viene dato molto peso all'uso delle parole scritte e gli accordi presi sono considerati definitivi e legalmente vincolanti, mentre viene dato invece poco spazio ai rapporti interpersonali in quanto potrebbero complicare le trattative.

Al contrario nelle culture *high context* tipiche dei paesi dell'Estremo e Medio Oriente e dell'area mediterranea il contesto sociale e i comportamenti non verbali sono tenuti in grande considerazione. Sebbene le informazioni circolino liberamente, per persone esterne alla cultura risulta spesso difficile interpretarle. Gli accordi verbali hanno tanta importanza quanto gli accordi scritti e la comunicazione indiretta, se non maggiore, e i legami interpersonali vengono messi in primo piano rispetto agli aspetti tecnici. «In culture di questo tipo [*high context*] l'individuo è abituato a recepire informazioni su vari livelli oltre a quello verbale, ma quando si ha a che fare con culture *low context* l'informazione verbale è tutto ciò che riceve; all'inverso coloro che appartengono a culture *low context* sono alquanto confusi dall'ambiguità delle risposte, sia verbali che scritte, degli appartenenti alle culture *high context*, e spesso da una lettura superficiale possono ottenere informazioni errate e dunque avere problemi di comunicazione» (Herbig, 2000).

Altre differenze culturali sono illustrate in uno studio di Hofstede Insights sulle sei dimensioni della cultura di un Paese [Figura 3.4]. Italia e Norvegia trovano un punto di incontro sulla tendenza all'individualismo, preferendo una struttura sociale in cui ciascun individuo si prende cura solo di sé stesso e delle persone a lui più vicine, mentre divergono su tutti gli altri aspetti:

1. "Power distance" mette in luce la maggiore indipendenza, comunicazione, approccio e pari diritti dei Norvegesi in contesti tradizionalmente gerarchici e autoritari.
2. "Masculinity" differenzia gli Italiani come orientati al successo ottenuto dimostrando di essere sicuri di sé e migliori degli altri, mentre i Norvegesi non apprezzano l'ostentazione dell'individuo e valorizzano la modestia, la cooperazione, il prendersi cura dei meno fortunati e il raggiungimento di un dignitoso standard di vita;
3. "Uncertainty Avoidance" evidenzia lo stress in situazioni di incertezza, la bassa propensione al rischio e la tendenza degli Italiani a mantenere determinati comportamenti e principi nel tempo;

**Figura 3.5. Confronto sulle sei dimensioni di Hofstede, Italia e Norvegia.**



**Fonte: [www.hofstede-insights.com](http://www.hofstede-insights.com)**

4. “Long Term Orientation”, meglio espresso come la dicotomia tra “Monumentalism” e “Flex-humility”, testimonia l’attaccamento degli Italiani al proprio orgoglio, alle proprie credenze e tradizioni con conseguenti difficoltà nell’adattarsi alla modernità. Al contrario, i Norvegesi risultano molto più umili, aperti alle innovazioni e pronti ad adattarsi alle nuove situazioni;
5. “Indulgence”, infine, indica la differenza tra le due culture per quanto riguarda l’importanza data al divertimento, al godersi la vita e alle gratifiche personali. I risultati indicano che i norvegesi sono più moderati e controllati nei loro desideri e impulsi, mentre gli italiani tendono più a indulgere e concedersi incentivi.

### **3.5 L'Ambasciata d'Italia a Oslo**

La rappresentanza italiana a Oslo svolge la sua attività dal civico numero 7 di Inkognitogata, una villa in stile romantico gotico del tardo Ottocento acquistata dallo Stato italiano nel 1983. L'ufficio è correntemente amministrato dall'Ambasciatore Alberto Colella, che riveste la carica di Capo Missione dal 12 febbraio 2018. Sotto la giurisdizione dell'Ambasciata d'Italia a Oslo operano anche i cinque Vice Consolati Onorari (Bergen, Grimstad, Stavanger, Trondheim e Tromsø) e le due Agenzie Consolari Onorarie (Ålesund and Svolvær) presenti sul territorio norvegese. A questi si aggiunge il Consolato Generale Onorario di Reykjavik in Islanda, che figura come Paese di accreditamento secondario.

Sebbene la Cancelleria offra numerosi servizi appartenenti alla sfera consolare ai cittadini italiani in Norvegia come il rilascio di visti e passaporti, servizi notarili, registrazione all'anagrafe AIRE, etc., la missione principale dell'Ambasciata d'Italia a Oslo consiste nel rappresentare gli interessi dell'Italia in Norvegia e Islanda, favorendo e rafforzando le relazioni culturali, scientifiche e economico-commerciali. Questo include l'organizzazione di eventi per far conoscere la cultura e le eccellenze italiane e la promozione di collaborazioni scientifiche, ma anche e soprattutto il supporto a imprese italiane intenzionate a inserirsi nel mercato norvegese. In questo ambito l'Ambasciata assume il ruolo di mediatore culturale per le imprese italiane sia tramite servizi di consulenza e supporto diretti per quanto riguarda la comprensione del contesto culturale target e l'inserimento nel mercato norvegese, sia trovando dei partner locali che possano assistere nell'ingresso in un'ottica di vantaggio reciproco.

Precedentemente, l'attività di promozione svolta dall'Ambasciata consisteva in una serie di eventi senza una vera e propria continuità, con pianificazione ridotta e fortemente dipendente dalle disponibilità del momento; negli ultimi anni ha invece assunto una dimensione più professionale mettendo in atto una programmazione più precisa ed efficace delle attività e allocando in maniera più efficiente le risorse disponibili. L'Ambasciata ha dato il via a diverse iniziative che sono state ben accolte sia dalle aziende che dai privati, come la pubblicazione periodica di e-books e guide focalizzate su diversi settori del mercato norvegese e aspetti del Paese,

conferenze di approfondimento sui rapporti e le collaborazioni tra Italia e Norvegia, incontri business to business per le imprese, campagne promozionali sui social media e la creazione di una newsletter settimanale denominata “The Northway” dedicata a eventi e attività d’interesse, molto apprezzata dai cittadini italiani residenti in Norvegia.

**Figura 3.6. Uno degli e-book pubblicati dall’Ambasciata per le imprese italiane.**



Fonte: [www.amboslo.esteri.it](http://www.amboslo.esteri.it)

### **3.5.1 Collaborazioni**

La promozione e valorizzazione della cultura e dei prodotti italiani è un compito di grande importanza che richiede un significativo dispiego di risorse. L’Ambasciata d’Italia in Norvegia si avvale della collaborazione con diversi enti al fine di poter svolgere al meglio la propria missione istituzionale, in particolare con:

## Istituto Italiano di Cultura di Oslo (IIC)

L'Istituto Italiano di Cultura di Oslo (IIC) fa parte di una rete di 83 sedi che si occupano di promuovere la cultura italiana nel mondo, operando come luoghi di incontro e di dialogo per chiunque sia interessato a scoprire e approfondire la storia, la lingua e la cultura italiana.

Correntemente gestito dal direttore Matteo Fazzi, l'IIC di Oslo svolge la funzione di Ufficio Culturale per l'Ambasciata d'Italia a Oslo, collaborando nella promozione dell'immagine dell'Italia tramite l'organizzazione congiunta di:

- Concerti di musica classica e contemporanea, incontri di letteratura con scrittori, editori, filosofi, critici e storiografi, rassegne e proiezioni cinematografiche, rappresentazioni teatrali e danza, mostre di architettura, archeologia, arte, moda, design e fotografia;
- Eventi di promozione della cultura scientifica dell'Italia;
- Eventi di socializzazione e contatto tra operatori culturali italiani e norvegesi;
- Eventi di dialogo tra la cultura italiana e norvegese.

In aggiunta, l'IIC di Oslo si occupa anche dell'organizzazione di corsi di lingua e cultura italiana secondo il Quadro Comune Europeo di Riferimento, della gestione della rete di biblioteche e di offrire servizi di informazione e orientamento scolastico e universitario per gli interessati allo svolgimento di un percorso accademico in Italia<sup>24</sup>.

Gli eventi più importanti vedono anche la partecipazione delle istituzioni artistiche e museali locali come il Nasjonalmuseet for Kunst Arkitektur og Design, il Kistefos-Museet, il Norsk Filminstitutt e il Den Norske Opera & Ballett, della Camera di Commercio Italo Norvegese, delle università e accademie locali, delle numerose istituzioni dipendenti dal Ministero della Cultura o dal Ministero degli Affari Esteri norvegesi e degli altri centri culturali europei presenti a Oslo.

---

<sup>24</sup> La lista completa degli eventi è consultabile sulla pagina dell'IIC di Oslo [https://iicoslo.esteri.it/iic\\_oslo/it/istituto/chi\\_siamo/storia](https://iicoslo.esteri.it/iic_oslo/it/istituto/chi_siamo/storia)

## Italian Trade & Investment Agency (ICE)

L'Agenzia per la Promozione all'Estero e l'Internazionalizzazione delle Imprese Italiane è un organismo attraverso cui il Governo italiano favorisce l'espansione, il consolidamento e lo sviluppo economico-commerciale delle nostre imprese sui mercati esteri. L'ICE si occupa di sviluppare l'internazionalizzazione delle imprese italiane e la commercializzazione dei beni e servizi italiani nei mercati internazionali, promuovendo il Made in Italy su scala globale attraverso attività di informazione, assistenza, consulenza e formazione alle piccole e medie imprese italiane, nonché di mettere in atto un'attiva comunicazione multicanale per attrarre investimenti esteri in Italia.

Ogni anno l'ICE organizza circa 900 iniziative promozionali tra seminari, fiere, incontri tra operatori, ricerche di mercato e campagne di comunicazione. Tra queste si evidenzia il "Programma di promozione straordinaria per il Made in Italy", finanziato dal Ministero dello Sviluppo Economico con fondi addizionali rispetto agli stanziamenti ordinari per il programma annuale, che ha registrato nel 2020 una spesa di 1,6 milioni di euro (Italian Trade Agency, 2020).

Il mercato norvegese è monitorato dall'ufficio ICE di Stoccolma. Sulla pagina dedicata del sito web dell'ICE è possibile ottenere, previa registrazione tramite partita IVA, informazioni sui vari settori del mercato norvegese e sulle opportunità commerciali per le imprese italiane. L'ICE si occupa anche di prendere contatti con aziende e imprese norvegesi per la presentazione e vendita dei prodotti italiani e di gestire la partecipazione di operatori norvegesi a fiere e eventi promozionali in Italia.

La cooperazione dell'Ambasciata con l'ufficio ICE svolge un ruolo di grande importanza nell'organizzazione degli eventi di promozione commerciale ma si trova a dover affrontare numerosi conflitti interni che rendono difficile la coordinazione delle due istituzioni. Precedentemente l'ICE rispondeva al Ministero dell'Economia e delle Finanze e solo di recente i suoi uffici sono passati sotto l'amministrazione del Ministero degli Affari Esteri e, di conseguenza, sotto il controllo dell'ambasciatore assegnato alla loro nazione di competenza; per di più, la Norvegia non dispone di un ufficio ICE proprio e l'ufficio di Stoccolma deve

perciò coordinarsi sia con l'Ambasciata d'Italia in Svezia sia a quella in Norvegia rendendo più lento e complicato l'iter procedurale.

### **3.5.2 Sponsorizzazioni**

Conformemente alla riforma della Farnesina del 2011 precedentemente citata, l'Ambasciata d'Italia a Oslo è molto aperta a collaborazioni per il commercio e la pubblicizzazione dei prodotti e si applica per integrare il budget assegnato dal MAECI con ulteriori risorse provenienti dal settore privato tramite la stipula di contratti di sponsorizzazione finalizzati a collaborazioni per il commercio e la pubblicizzazione dei prodotti. L'Ambasciata offre tre tipologie di sponsorizzazione corrispondenti a crescenti importi di contribuzione: Open Share, Silver Share e Golden Share. Ciascuna può essere aggiudicata a più sponsor e prevede diversi gradi di visibilità per le imprese, dall'esposizione del logo aziendale sul sito web dell'Ambasciata e sul materiale promozionale digitale e cartaceo, alla partecipazione agli eventi e manifestazioni organizzate dall'Ambasciata e dall'Istituto Italiano di Cultura, fino alla possibilità di utilizzare i locali della Cancelleria o della Residenza dell'Ambasciatore per un proprio evento.

### **3.5.3 I canali dell'Ambasciata**

Fino a qualche anno fa la dimensione online era prerogativa solo di poche imprese; oggi invece Internet si è diffuso in tutte le realtà aziendali di tutti i settori e rappresenta una necessità imprescindibile per ogni impresa che, seguendo gli insegnamenti storici del marketing, intende soddisfare i propri clienti digitali.

L'Ambasciata ha diversi canali ufficiali attraverso cui gli utenti possono contattarne il personale: il sito web istituzionale è quello più comunemente usato e che riporta nella maniera più esaustiva i servizi offerti e le informazioni più importanti sulle sue attività e sulla Norvegia. Imprese e aziende sono invece solitamente reindirizzate sulla piattaforma Nexus, più focalizzata sulla gestione dei contatti, sul sito ufficiale ICE oppure su InfoMercatiEsteri.it, uno strumento ideato

e realizzato dalla Farnesina con la collaborazione della rete nazionale di Ambasciate, uffici ICE, ENIT e delle Camere di Commercio italiane all'estero per soddisfare la richiesta crescente di informazioni sui mercati internazionali (Sistema Statistico Nazionale, 2019).

Il sito web dell'Ambasciata ha visto una notevole crescita di traffico nell'anno in corso con 495.741 visualizzazioni nel periodo gennaio-agosto (il 65% in più rispetto al 2020) e 279.461 accessi, pari al 67,51% in più. Tra le pagine più visitate ci sono quelle relative alle misure di prevenzione COVID-19, seguite dalla homepage e dalla pagina dei servizi consolari.

**Figura 3.7. Statistiche del sito istituzionale dell'Ambasciata di Oslo nel 2021.**



Visualizzazioni di pagina	Visualizzazioni di pagina uniche	Tempo medio sulla pagina	Accessi	Frequenza di rimbalzo	% uscita
↑ 65,01% 496.741 vs 300.425	↑ 62,02% 398.789 vs 246.134	↑ 3,95% 00:01:59 vs 00:01:55	↑ 67,51% 279.461 vs 166.828	2,73% 68,70% vs 70,63%	↑ 1,27% 55,57% vs 54,88%

Fonte: [www.amboslo.esteri.it](http://www.amboslo.esteri.it)

Per quanto riguarda i social media, L'Ambasciata vi ha stabilito la propria presenza in tempi relativamente recenti: l'account Twitter è attivo dal 2015, mentre le pagine Facebook e Instagram sono state create nel 2018. Nel 2019 è stato registrato anche un profilo LinkedIn ed è attualmente in corso di progettazione l'apertura di un canale Youtube. Al momento l'Ambasciata non dispone di un social

media manager e affida la gestione dei profili allo staff amministrativo.

Generalmente i profili sui social media principali vengono utilizzati come un'estensione del sito web ufficiale per pubblicare in maniera eterogenea notizie, iniziative e campagne promozionali relative all'Italia che vengono adattate alle caratteristiche di ciascuna piattaforma, e per ricondividere contenuti d'interesse pubblicati dalle organizzazioni internazionali, come in occasione delle giornate internazionali dell'ONU. Tramite Facebook vengono anche trasmesse conversazioni in diretta live con esperti in ambito scientifico e culturale.

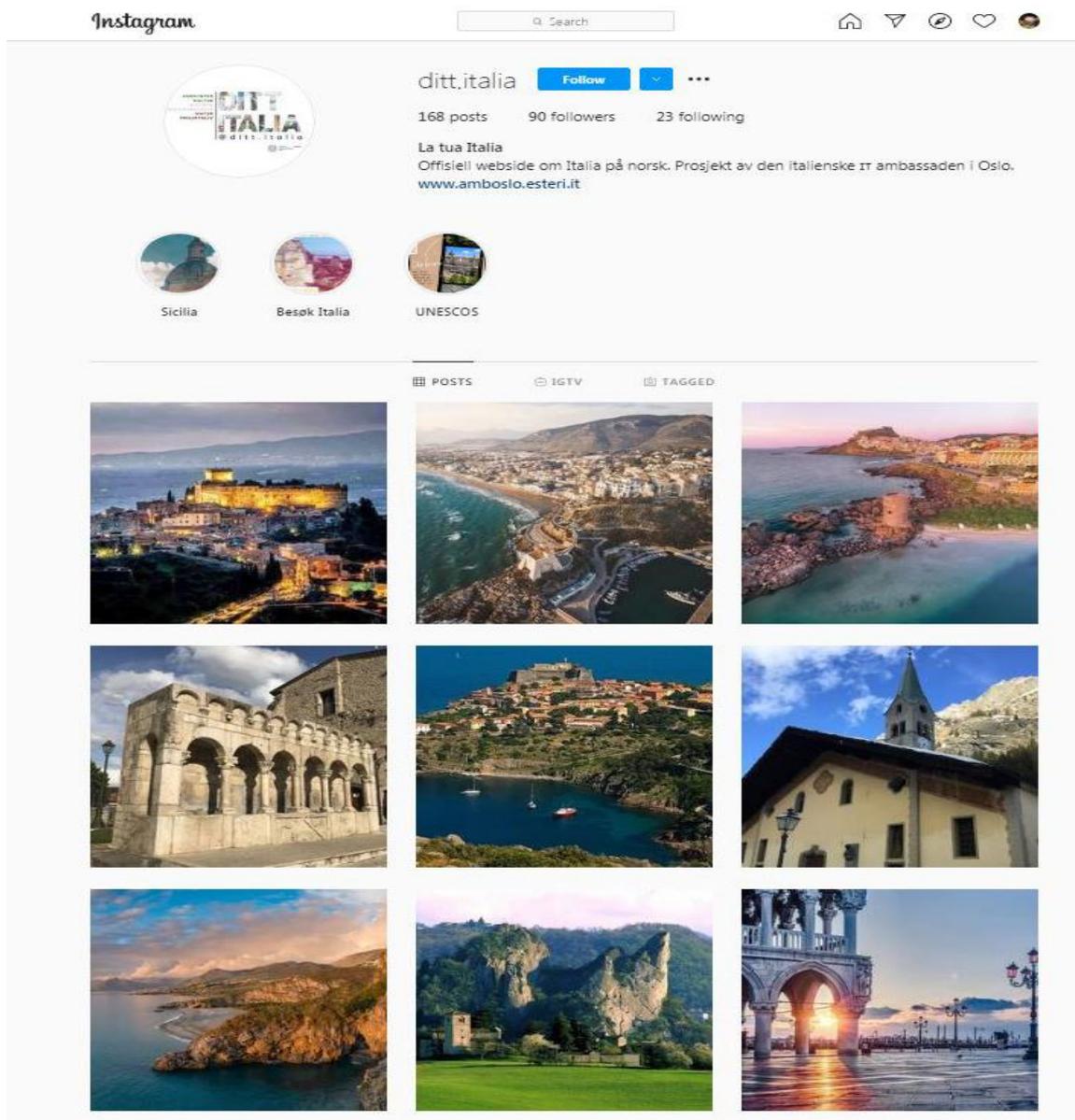
**Tabella 3.1. L'Ambasciata online in cifre.**

<b>Profilo Social</b>	<b>Anno di creazione</b>	<b>Totale followers (2021)</b>
Facebook	2018	2301
Twitter	2015	2247
Instagram	2018	1410
LinkedIn	2019	152

L'Ambasciata sta continuando a sperimentare con diverse iniziative per promuovere in maniera creativa le proprie attività. Una di queste è stata la creazione nel 2020 di un account spin-off del profilo Instagram dell'Ambasciata rivolto direttamente all'audience norvegese con il nome "Ditt Italia" ("La tua Italia") per pubblicizzare le mete turistiche italiane, con immagini e testi nella lingua target.

Con riferimento alla classificazione degli utenti digitali di Li et al. (2007) esposta nel primo capitolo, l'Ambasciata rientra nel gruppo dei creatori di contenuti. I membri della comunità digitale invece interagiscono con i suoi profili social principalmente nel ruolo di spettatori; leggono ciò che viene pubblicato, guardano video e foto ma raramente commentano, condividono o si manifestano in maniera attiva. Questo comportamento distaccato è probabilmente da attribuirsi alla natura istituzionale dell'Ambasciata e costituisce il maggior ostacolo nelle attività di promozione online.

**Figura 3.8. Il profilo “Ditt\_Italia”**



Fonte: [www.instagram.it/ditt.italia](https://www.instagram.it/ditt.italia)

### 3.5.4 Conseguenze della pandemia Covid-19

La diffusione su scala globale del COVID-19 nei primi mesi del 2020 ha avuto un impatto enorme su innumerevoli aspetti della vita quotidiana di ogni persona. Come moltissime altre organizzazioni, anche l’Ambasciata d’Italia a Oslo ha dovuto adattarsi alle misure di sicurezza imposte dalla World Health Organization.

La principale conseguenza della pandemia è stata la riduzione degli eventi di promozione. Prima della pandemia l'Ambasciata poteva contare un'agenda molto piena, con tre o quattro eventi a settimana. Comprensibilmente, lo scoppio della pandemia ha costretto lo staff a cancellare tutti gli eventi nei mesi di lockdown e a cercare delle alternative che potessero adeguatamente sostituire le attività promozionali in presenza. Una seconda conseguenza è stata l'impossibilità per molti membri del personale della Cancelleria di recarsi in sede per svolgere i propri compiti e la necessità di implementare nuovi metodi di comunicazione e coordinamento.

L'Ambasciata d'Italia a Oslo ha risposto alla crisi pandemica con un upgrade della propria presenza digitale, imparando da zero e autonomamente a utilizzare diverse piattaforme e servizi online per continuare a portare avanti la sua missione istituzionale. Lo staff ha sostituito le riunioni in presenza con il servizio di videoconferenze protette offerto dall'app Cisco Webex, utilizzabile sia tramite PC che smartphone, mentre l'organizzazione di iniziative e campagne promozionali ha visto una maggiore integrazione della piattaforma GoogleDrive per la fase di pianificazione e una crescente interazione con il pubblico sui diversi social network. Per quanto riguarda gli eventi, si è iniziato a sfruttare la crescente popolarità dei webinar, seminari interattivi in modalità telematica, per portare avanti gli incontri B2B e le conversazioni sulle diverse collaborazioni tra Italia e Norvegia.

Tra i numerosi eventi organizzati dall'Ambasciata prima della pandemia Covid-19, i più importanti e popolari erano gli eventi enogastronomici. Spesso focalizzati su una specifica regione o su una determinata marca, questi eventi consentivano da una parte di mostrare ai produttori italiani le opportunità nel mercato norvegese e di presentare ai diversi stakeholders le eccellenze gastronomiche italiane, dall'altra di sfruttare un forte punto di interesse, il cibo, per spaziare su altri aspetti della cultura italiana. L'offerta di degustazioni di cibi locali preparati al momento dai cuochi delle diverse aziende e consorzi partecipanti si accompagnava, ad esempio, alle presentazioni di diversi tour e luoghi particolari della regione. Poiché tra gli invitati figuravano, oltre ai compratori norvegesi, anche la stampa e rappresentanti di agenzie turistiche norvegesi, gli eventi enogastronomici acquisivano valore non

solo per la loro natura di eventi promozionali ma anche e soprattutto per la catena di contatti e iniziative collegate a cui davano vita. A questi eventi partecipavano consorzi, singoli produttori, rappresentanti della grande distribuzione, importatori e ristoratori, garantendo così la presenza di aziende attive in tutte le diverse fasi di produzione e commercializzazione dei prodotti.

Un esempio è stato il seminario “The Extraordinary Italian Taste - Italian Food and Winery Workshop” tenutosi a Novembre 2018 in collaborazione con la Camera di Commercio italo-norvegese; l’obiettivo dell’iniziativa era di favorire e rafforzare la presenza sul mercato norvegese dei produttori italiani del settore enogastronomico, incentivando la creazione di sinergie ed opportunità d’affari tra aziende produttrici italiane e distributori ed importatori norvegesi del settore e dando priorità allo svolgimento di contatti ed incontri “business-to-business”. All’evento hanno partecipato un totale di circa trenta aziende italiane e norvegesi, nonché una rappresentante di Vinmonopolet, l’ente pubblico norvegese che si occupa della vendita monopolistica delle bevande alcoliche. Le aziende italiane presenti coprivano un’ampia gamma produttiva, in particolare prodotti ortofruttilicoli, olii, vini e spumanti, e ciascuna ha potuto esporre le caratteristiche salienti della propria attività tramite presentazioni e degustazioni.

Questa tipologia di iniziative ha sempre avuto un discreto successo presso il pubblico norvegese e riusciva nell’intento di valorizzare le caratteristiche di qualità e sicurezza tipiche della produzione alimentare e vinicola italiana portando in evidenza l’importanza della complessa e indissolubile relazione che collega il territorio di provenienza delle materie prime e la cultura locale al prodotto finale. I lunghi e numerosi periodi di lockdown e le conseguenti misure di sicurezza hanno dunque costituito una forte limitazione per l’Ambasciata, in quanto il fulcro della sua attività promozionale si fondava sull’interazione dei diversi attori all’interno di un ambiente caratterizzato da un grado di socializzazione e coinvolgimento che solo gli eventi svolti in presenza erano in grado di creare.

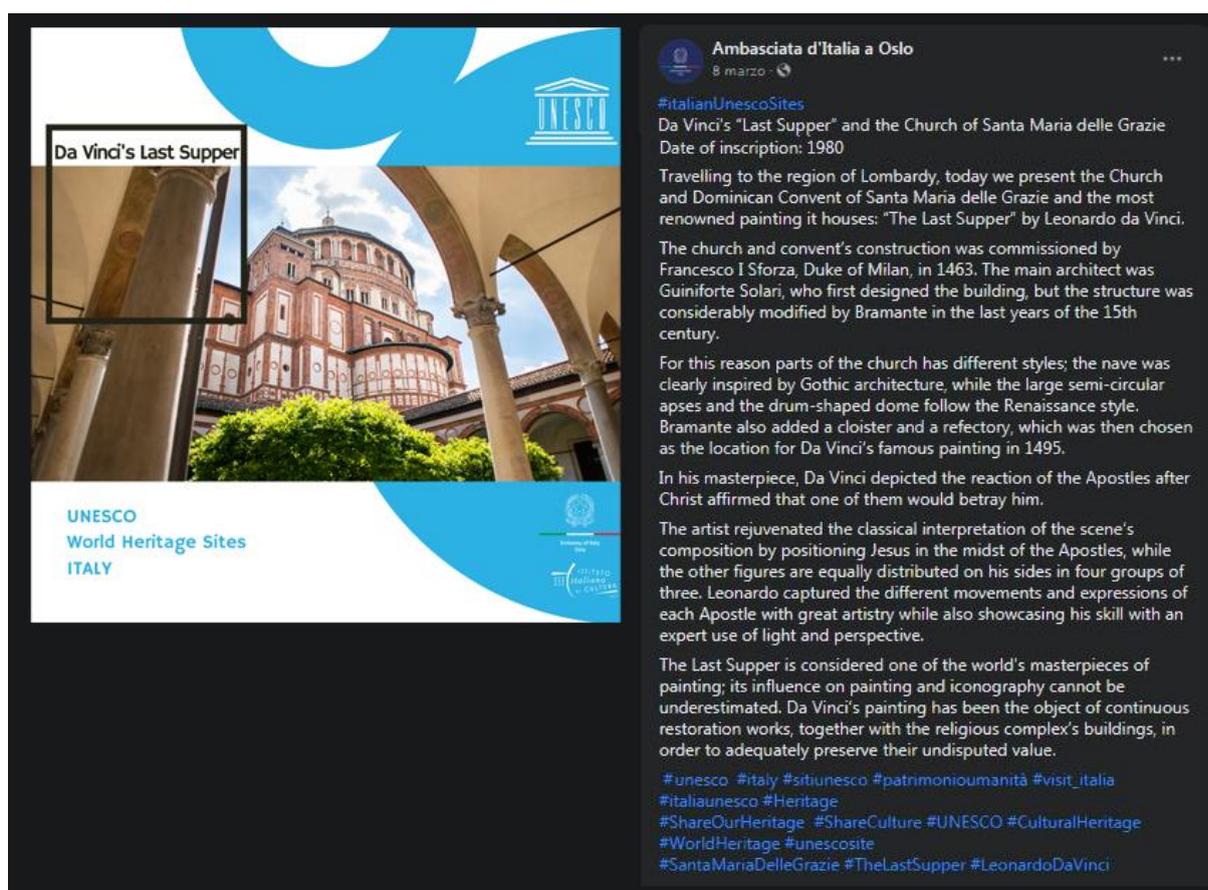
### **3.6 Iniziative e eventi per il primo semestre 2021**

Nonostante le difficoltà dovute alla situazione sanitaria, l'Ambasciata d'Italia a Oslo ha continuato a organizzare eventi di promozione per la cultura e i prodotti italiani sfruttando le nuove conoscenze digitali acquisite. Il primo semestre dell'anno 2021 ha visto la preparazione e lancio di diverse iniziative e novità in modalità online dedicate sia agli attori economici che ai utenti della rete. Di seguito sono presentati gli eventi e le attività in riferimento al primo semestre 2021.

#### **3.6.1 Campagna di promozione dei Siti UNESCO**

Il primo progetto, iniziato a fine gennaio, è stato il lancio di una campagna di valorizzazione dei siti italiani del Patrimonio UNESCO in collaborazione con l'Istituto Italiano di Cultura di Oslo. L'Italia è il Paese con il maggior numero di siti iscritti nel mondo, ben 58, ed è anche una delle mete turistiche preferite dei norvegesi. L'obiettivo di questa campagna è di stimolare l'interesse dei norvegesi per spingerli a informarsi e, potenzialmente, visitare questi siti una volta superata la situazione di emergenza COVID-19. I post sono stati pensati per il profilo Instagram, con un'immagine di riferimento per ciascun sito abbinata a brevi ma efficaci trafiletti informativi in lingua inglese. La campagna è stata portata avanti con cadenza settimanale e i post sono stati condivisi anche sui profili Facebook e Twitter.

Figura 3.9. Esempio di un post dedicato ai siti italiani UNESCO.



Fonte: [www.facebook.com/ItalyinNORISL](http://www.facebook.com/ItalyinNORISL)

### 3.6.2 Webinar sull'industria cosmetica (Webinar interno)

L'anno 2021 ha visto un tentativo da parte dell'industria cosmetica italiana di aumentare il proprio export in Norvegia. Dopo essere stati contattati dal gruppo Cosmetica Italia, il primo passo dell'Ambasciata è stata la redazione di un e-book dedicato al settore cosmetico in Norvegia in collaborazione con l'ICE di Stoccolma che potesse fornire alle aziende un quadro della situazione e delle prospettive di mercato, delle tendenze e preferenze dei consumatori norvegesi e delle normative in vigore. L'e-book è stato presentato in occasione di un webinar tematico riservato agli operatori italiani del settore tenutosi il 25 febbraio, in preparazione a un evento promozionale in presenza da svolgersi dopo l'estate.

**Figura 3.10. E-book sulla cosmetica pubblicato dall'Ambasciata.**



**Fonte: [www.amboslo.esteri.it](http://www.amboslo.esteri.it)**

Dai dati presentati durante il webinar è emersa un'interessante opportunità per le imprese cosmetiche italiane. La Norvegia, come molti altri Paesi, ha visto una costante e rapida crescita del consumo dei prodotti di cosmesi nell'ultimo anno, in particolare quelli per la cura della persona. Si è rilevata una sempre maggiore preferenza dei consumatori norvegesi per un look naturale "acqua e sapone", a simboleggiare un ideale di bellezza intesa come benessere fisico invece che come "abbellimento della persona", e una tendenza a voler prevenire l'invecchiamento invece che nascondere con make-up pesante.

L'Italia è già ben conosciuta nel settore come uno dei più importanti fornitori insieme a Francia, Germania e USA; i prodotti italiani di cosmesi maggiormente importati dai norvegesi sono i prodotti per la cura delle labbra e quelli per il trucco degli occhi (ombretti, eyeliner, mascara) ma si rileva una possibilità di espansione anche nelle categorie di profumi, creme per la pelle e make-up per il viso (fard, ciprie e rouge).

La domanda di prodotti cosmetici in Norvegia verte dunque su prodotti naturali e salutari, vegani e senza impatto ecologico. I prodotti d'importazione devono anche

confrontarsi con l'ottimo rapporto qualità-prezzo offerto dai prodotti locali e con la competizione rappresentata dalle aziende cosmetiche asiatiche, in costante espansione sui mercati internazionali; tra queste si distingue in particolar modo la Corea del Sud, che possiede un'industria cosmetica molto sviluppata con prodotti di altissimo livello e prezzi estremamente competitivi.

### 3.6.3 Webinar sul settore aerospaziale (Webinar B2B)

Il 3 marzo si è tenuto un'altra importante iniziativa sotto forma di webinar, organizzata dall'Ambasciata d'Italia a Oslo in collaborazione con il Norwegian Industrial Forum Space Activities (NIFRO) e ICE Stoccolma. Il seminario aveva l'obiettivo di fornire una panoramica dell'industria aerospaziale italiana e norvegese e presentare le opportunità di sostegno finanziario offerte dall'Italia, in modo da incentivare investimenti e partnerships nel settore aerospaziale a livello nazionale e internazionale. L'evento era rivolto a stakeholders quali aziende, centri di ricerca, università, startup, acceleratori e incubatori di entrambi i paesi e ha visto la partecipazione di più di 80 ospiti attivamente coinvolti nel settore.

**Figura 3.11. Locandina del webinar sull'industria aerospaziale**



Fonte: [www.amboslo.esteri.it](http://www.amboslo.esteri.it)

Il seminario è stato introdotto dal direttore dell'ICE Stoccolma Andrea Mattiello e la direttrice del NIFRO Mari Eldholm, che hanno evidenziato il forte potenziale per collaborazioni tra Norvegia e Italia. L'Italia può vantare un'industria aerospaziale al quarto posto in Europa e settima nel mondo, con una presenza di distretti aerospaziali in 11 regioni su 20; il Bel Paese si distingue per le profonde competenze delle sue risorse umane, l'eccellente produzione scientifica e l'enorme budget assegnato alla ricerca e sviluppo (1.7 miliardi nel 2018). L'Italia conta più di 200 compagnie attive nel settore aerospaziale, di cui circa l'80% di piccole-medie dimensioni, con numerosi nuovi attori in ingresso soprattutto in forma di startup. D'altra parte il NIFRO lavora con circa 50 compagnie (con un turnover annuale pari a circa 800.000.000 euro), ha cominciato a lavorare con le startup solo dal 2020 e manca di policies specifiche per questi nuovi attori, per cui guarda con ammirazione alla gestione portata avanti dall'Italia. L'ecosistema aerospaziale norvegese si sta però sviluppando molto in fretta e i suoi attori sono presenti a tutti i livelli della catena di valore e nella maggior parte dei segmenti di mercato.

Successivamente gli interventi del direttore dell'ufficio promozione investimenti dell'ICE Stefano Nigro e degli specialisti di Invitalia (Agenzia Nazionale per l'Attrazione degli Investimenti e lo Sviluppo d'Impresa) Antonella Keller e Antonio Sgrò hanno messo in luce gli incentivi offerti dal governo italiano per gli investimenti stranieri. Per concludere sono state presentate due startup italiane e due startup norvegesi, rispettivamente:

- *Aiko* e *Gmantics*, incentrate sullo sviluppo di intelligenze artificiali e sulla raccolta di dati geospaziali sia come supporto per le missioni nello spazio che per la veloce identificazione e risoluzione di problematiche e pericoli terrestri attraverso l'uso di immagini satellitari e algoritmi.
- *Ntention*, un sistema di interazione tra umani e macchine incentrato sull'intention capture, lo sviluppo della capacità delle macchine di comprendere le intenzioni umane, e *Orbital Machines*, un sistema di propulsione elettrico per il lancio di veicoli e macchinari nello spazio.

Dal webinar è emerso un discreto interesse da parte di entrambi i Paesi a collaborare sui progetti presentati e a sfruttare l'unione del favorevole ambiente

imprenditoriale norvegese e degli strumenti e conoscenze italiane per ottenere importanti risultati in ambito aerospaziale.

### **3.6.4 Webinar per la Giornata della Ricerca Italiana nel Mondo (Seminario dibattito)**

In occasione della ricorrenza della nascita di Leonardo Da Vinci, il 15 aprile l'Ambasciata ha organizzato in collaborazione con l'Istituto Italiano di Cultura di Oslo un seminario dibattito per celebrare la Giornata della Ricerca Italiana nel Mondo. Giunta alla sua quarta edizione, l'iniziativa è promossa Ministero dell'Istruzione dell'Università e della Ricerca, in collaborazione con il Ministero degli Esteri e il Ministero della Salute e si articola in una serie di circa 80 webinar svoltisi in contemporanea in diversi paesi del mondo per raccontare e promuovere il valore della ricerca scientifico-tecnologica italiana all'estero.

Il seminario si è tenuto in modalità di videoconferenza sulla piattaforma Webex ed è stato trasmesso in diretta streaming sulle pagine Facebook dell'Ambasciata e dell'IIC e ha superato le 1000 visualizzazioni grazie alla partecipazione di importanti relatori quali:

- Prof. Arnaldo Frigessi – University of Oslo
- Ing. Arianna Minoretti – Norwegian Public Road Administration

**Figura 3.12. Locandina del seminario dibattito.**



**Fonte: [www.amboslo.esteri.it](http://www.amboslo.esteri.it)**

- Dr.ssa Sara Barsotti – Osservatorio Vulcanologico Islandese
- Prof. Filippo Berto – Norwegian University of Science and Technology
- Prof. Carl Thodesen – Oslo Metropolitan University
- Dr.ssa Barbara Scarnato – Det Norske Veritas
- Dr. Jonathan Rizzi – Norwegian Institute of Bioeconomy

La discussione ha dato numerosi spunti di riflessione per quanto riguarda la qualità della ricerca italiana. Sebbene il Bel Paese stia ancora faticando a raggiungere gli obiettivi di spesa per la ricerca pubblica stabiliti dall'UE (circa il 1,4% del PIL contro un obiettivo del 3%) e presenti anche dei valori molto più bassi della media europea (circa il 2%), i risultati ottenuti finora sono comunque di grande rilevanza: l'Italia è oggi ottava al mondo per numero di pubblicazioni scientifiche e i suoi ricercatori sono globalmente riconosciuti per la loro capacità e per la loro creatività. Si contano circa 300.000 italiani all'estero, i quali non solo sono motivo di orgoglio per il Paese ma anche una risorsa di grande valore che conferisce prestigio all'Italia nel contesto internazionale.

In Norvegia si calcola operino circa 500 ricercatori, un numero altissimo considerate le dimensioni del Paese, che mantengono dei forti legami con l'Italia e promuovono gli scambi scientifici. Quest'attività è di fondamentale importanza per l'immagine dell'Italia all'estero in quanto la scienza permette di superare le barriere culturali e linguistiche e ha spesso la capacità di accompagnare, e a volte precedere, l'azione politico-diplomatica dei paesi. Una presenza così forte costituisce dunque uno strumento di grande valore nel rafforzamento del soft power dell'Italia in Norvegia. Le esperienze degli ospiti partecipanti al dibattito hanno evidenziato l'apprezzamento da parte dei norvegesi della qualità e completezza della formazione italiana; l'apertura mentale dei nostri ricercatori consente loro di avere una visione d'insieme più ampia e di trovare soluzioni creative laddove i norvegesi faticano a spaziare e uscire dal sistema, rimanendo più rigidi e improntati su un approccio tipicamente "da manuale".

Nonostante le difficoltà causate dal doversi adattare ad un sistema sociale costruito dai norvegesi per i norvegesi e dal doversi inizialmente confrontare con i

tipici pregiudizi associati agli italiani, i nostri ricercatori sono in grado di dimostrare le loro capacità e competenze e ottenere grandi risultati, rafforzando al contempo l'immagine dell'Italia in Norvegia.

Per continuare a far crescere la community dei ricercatori italiani all'estero il governo italiano ha creato la piattaforma Innovitalia, uno strumento di collaborazione e networking che al momento conta circa 12000 ricercatori registrati, e sta tentando di dare un'ulteriore contributo tramite la creazione di un'associazione che possa dare una spinta politica alla collaborazione tra Italia e Norvegia. Già molti paesi hanno accordi di collaborazione bilaterale con l'Italia in questo ambito, accordi che invece tra Italia e Norvegia non sono ancora presenti: l'obiettivo che questo progetto si prefigge per il futuro è di poter dare maggiore visibilità ai ricercatori italiani in Norvegia e di conseguenza favorire la stipula di accordi bilaterali che promuovano maggiormente le cooperazioni scientifiche tra i due Paesi.

## **CAPITOLO QUARTO**

### **UN'ANALISI DELLE DINAMICHE INTERNE E DELLE ATTIVITÀ PROMOZIONALI NEL PERIODO COVID-19**

#### **4.1 Introduzione al capitolo**

Questo quarto capitolo costituisce il completamento del lavoro di ricerca e vuole offrire un'analisi più approfondita delle dinamiche interne dell'Ambasciata d'Italia a Oslo, dei risultati ottenuti dalle attività svolte nel periodo gennaio-maggio 2021 e delle difficoltà osservate e riportate in seguito alla pandemia Covid-19. L'obiettivo è quello di fornire un quadro il più accurato possibile di quanto osservato nel periodo di tirocinio con l'ausilio delle interviste condotte con il personale dell'Ambasciata in conclusione dell'esperienza di stage.

Come precedentemente anticipato, le interviste preparate per questa ricerca sono state condotte in forma di colloqui individuali semi-strutturati; poiché il tirocinio è stato svolto in modalità smartworking a causa della pandemia Covid-19, è stato necessario svolgere le interviste a distanza tramite webcall. Sono stati scelti come soggetti d'intervista delle persone facenti parte del personale interno dell'Ambasciata d'Italia a Oslo con cui si è venuto a creare un rapporto amichevole e di complicità durante l'esperienza di stage. Le interviste sono state condotte nell'arco di due settimane, per un minutaggio totale di circa tre ore, con tre membri del personale dell'Ambasciata: sono stati intervistati due dipendenti facenti parte dello staff amministrativo e un responsabile della promozione e supporto all'ingresso delle aziende italiane sul mercato.

Nei successivi paragrafi sono stati riportati alcuni estratti delle suddette interviste considerati rilevanti ai fini dello studio. Per garantire la privacy degli intervistati, le affermazioni sono state incluse in forma anonima e indicate da qui in avanti con gli epiteti [PA1], [PA2] e [PC].

## 4.2 Uno sguardo alle dinamiche interne

Come accennato nel precedente capitolo, le ambasciate operano come parte della Rete Estera del MAECI e come rappresentanti dello Stato italiano all'estero; ciononostante, le attività di ciascuna ambasciata non sono predefinite nel dettaglio dalla sede centrale, ma vengono decise dal capomissione in carica a seconda della situazione politico-economica dello Stato accredatario, dei rapporti diplomatici con suddetto Stato e delle possibilità finanziarie dell'ambasciata stessa.

*«Ciascun Ambasciatore decide il tipo di attività da migliorare, cose su cui lavorare di più, cose su cui lavorare di meno. Ognuno ha la sua linea, la sua missione» [PA1].*

Nei mesi di tirocinio si è osservato come l'Ambasciatore Colella, al momento in carica, valuti e scelga le attività dell'Ambasciata d'Italia a Oslo con uno sguardo molto aperto a collaborazioni esterne e all'implementazione di nuove idee per la promozione delle aziende e dei prodotti italiani in Norvegia, pur mantenendo la natura istituzionale che la figura di un'ambasciata richiede. La pianificazione e organizzazione degli eventi è affidata allo staff amministrativo in ogni aspetto, dalla redazione di programma di massima e progetto esecutivo al comparto grafico, dalla ricerca di partners e potenziali sponsors alla promozione tramite i profili social. Queste risultano però come attività "secondarie" che vanno ad aggiungersi a quelle "primarie" di segreteria quali la gestione dell'agenda dell'Ambasciatore, erogazione dei servizi consolari, contabilità e amministrazione, organizzazione e partecipazione a meeting interni, registrazione del personale a eventi terzi e conferenze di natura politica e economica.

*«In ambasciata sostanzialmente si fa quello di cui si ha necessità. Se in un periodo c'è bisogno di svolgere determinati compiti e non abbiamo del personale specializzato in quella mansione, il resto del personale si muove molto per sopperire alla mancanza. È difficile avere sempre dei compiti fissi, siamo molto flessibili» [PA1].*

Considerata l'importanza delle ambasciate come rappresentanti di un Paese all'estero e della rilevanza della promozione di suddetto Paese come attività primaria di tale istituzione, la scelta di basare l'organizzazione di eventi e la loro promozione online sulla flessibilità del personale di altri uffici, mancante delle

capacità e competenze specifiche relative alle suddette mansioni, è parsa una decisione accettabile come misura temporanea ma poco appropriata per lo svolgimento e potenziamento di tale attività su un orizzonte di medio-lungo periodo. Si è osservato che potenzialmente l'assegnazione di una persona con esperienza alla singola mansione di organizzazione degli eventi e a quella di gestione dei profili social potrebbe beneficiare la qualità ed efficacia di entrambe le attività, compatibilmente con le risorse dell'Ambasciata.

#### **4.2.1 Gli eventi nel periodo pre-COVID-19**

Dai dati raccolti è parso evidente come negli ultimi anni l'Ambasciata d'Italia a Oslo abbia posto una sempre maggiore attenzione al potenziamento del suo ruolo nella promozione del Made in Italy in Norvegia passando dall'organizzazione di eventi senza una vera e propria continuità, con pianificazione ridotta e fortemente dipendente dalle disponibilità del momento ad un modello di gestione più professionale, implementando una programmazione più precisa ed efficace delle attività e allocando in maniera più efficiente le risorse disponibili. Come facilmente intuibile, il fulcro dell'attività era inizialmente incentrato sulle iniziative a tema enogastronomico:

*«I primi eventi che facevamo sempre erano soprattutto quelli di enogastronomia, uno dei settori più importanti per l'esportazione italiana. Prima della pandemia si organizzavano spesso eventi nella residenza dell'Ambasciatore. Abbiamo fatto spesso eventi tematici, per esempio sulle Marche. Sono state invitate una serie di aziende italiane parte di un consorzio che hanno presentato i prodotti gastronomici locali in forma di materie prime, in seguito cucinate nel corso dell'evento per una degustazione di piatti tipici. Non si sono invitati soltanto potenziali importatori norvegesi ma anche agenzie turistiche marchigiane per la presentazione di tour, agenzie turistiche norvegesi e la stampa locale» [PA2].*

Considerata l'immagine positiva dell'Italia in Norvegia osservata nel capitolo precedente e la popolarità dei prodotti enogastronomici italiani, si ritiene che la decisione di focalizzare i primi eventi su un settore "forte" e con un'elevata

probabilità di coinvolgimento come questo sia stata una scelta ben ponderata da parte dell'Ambasciata. L'Ambasciata ha in seguito ampliato la propria offerta di eventi e servizi; agli incontri business-to-business esclusivamente rivolti alle imprese si sono aggiunte nel tempo conferenze e seminari tematici, campagne promozionali online, la redazione periodica di e-books e guide di approfondimento sui diversi settori del mercato norvegese e la pubblicazione di una rassegna settimanale con i principali eventi e notizie riguardanti le attività italiane in Norvegia, in modo da favorire un ulteriore coinvolgimento della sua audience. A questo scopo, nel periodo precedente alla pandemia Covid-19 l'Ambasciata utilizzava anche la piattaforma Flickr per condividere le foto scattate durante i vari eventi con i partecipanti.

*«Ormai è caduto in disuso, ma quando facevamo ancora eventi in presenza, feste nazionali, degustazioni etc. ci faceva piacere condividere con i partecipanti le foto scattate. Era un modo per mantenere i contatti dopo l'evento, a modo suo era parte del processo di networking anche quello» [PA1].*

L'Ambasciata ha anche cercato di approcciarsi alla selezione delle tematiche degli eventi in modo originale, come ad esempio è stato per un evento di successo del 2018:

*«Qualche anno fa abbiamo deciso di basare un evento su Terracina perché facendo ricerche sulle preferenze turistiche dei norvegesi in Italia abbiamo scoperto che nella città è presente una colonia di norvegesi che hanno comprato una seconda casa qui perché innamorati di questo posto. Quindi abbiamo organizzato questo evento aperto all'Istituto Italiano di Cultura, invitando anche rappresentanti di aziende immobiliari locali, operatori turistici, cuochi, e anche alcuni dei norvegesi che hanno casa lì e vivono qui ad Oslo. È stato anche presentato un libro sulla storia di Terracina, scritto da un norvegese e pubblicato nei mesi precedenti l'evento, in cui è citata anche la popolarità della città tra i suoi connazionali. Abbiamo avuto una grandissima affluenza, sia da parte di privati che da parte di aziende» [PA2].*

Si ritiene che con questa scelta il personale dell'Ambasciata abbia efficacemente messo in atto uno dei principi cardine del commercio internazionale; non ha semplicemente "imposto" un evento a tema focalizzato su un aspetto del proprio

Paese che loro, in quanto italiani, ritenevano potesse interessare i norvegesi, ma ha invece svolto una ricerca approfondita, trovato un argomento in grado di coinvolgerli e adattato l'offerta di eventi alle preferenze locali.

Nel corso delle interviste sono emerse anche delle rigidità a livello burocratico, soprattutto nelle interazioni con la sede centrale a Roma e nel coordinamento con l'ufficio ICE di riferimento che spesso rallentano e ostacolano l'organizzazione di tali eventi.

*«Una problematica importante che si presentava prima della pandemia e che purtroppo rimane ancora adesso è la mancanza di flessibilità nel cercare di portare avanti iniziative. Purtroppo la maggior parte delle volte è più facile non fare, si incontrano difficoltà qui in Norvegia ma anche nel relazionarsi con la sede centrale a Roma e le altre istituzioni italiane, l'ufficio ICE, la Camera di Commercio, ovunque. C'è ancora troppa rigidità da quel punto di vista e poca collaborazione» [PA2].*

È stato accennato nel precedente capitolo che gli uffici ICE sono passati sotto l'amministrazione del Ministero degli Affari Esteri e, di conseguenza, sotto il controllo dell'ambasciatore assegnato al loro Paese di riferimento, solo di recente. Questo repentino passaggio di responsabilità ha creato numerosi conflitti interni che rendono difficile la coordinazione tra l'Ambasciata d'Italia a Oslo e il suo ufficio ICE di riferimento. Inoltre, la Norvegia non dispone di un proprio ufficio ICE sul territorio, che è stato chiuso nel 2010, ma ricade sotto la giurisdizione dell'ufficio ICE situato in Svezia, che si occupa anche di monitorare Lettonia, Finlandia, Estonia e Danimarca.

*«Abbiamo dovuto un po' ripartire da capo da quando è stato chiuso l'ufficio ICE norvegese, adesso le richieste passano dall'ufficio di Stoccolma; loro hanno un sistema online tramite il quale offrono l'accesso gratuito al database per le aziende sotto i 100 dipendenti previa registrazione, mentre le ricerche più approfondite, supporto nel prendere contatto con le aziende, promozione dei prodotti e altri servizi più sul campo sono a pagamento. Funziona, ma oggettivamente non è facile riuscire a coordinare tutto» [PC].*

La sovrapposizione di molteplici responsabilità per diversi paesi unita all'eccessiva burocraticità del sistema italiano sembra rendere piuttosto lento e complicato l'iter procedurale e la collaborazione delle istituzioni. Questo limite diventa ancora più evidente nel momento in cui queste ultime devono interfacciarsi con le controparti norvegesi, la cui burocrazia è molto più semplice e lineare.

Nonostante le difficoltà di coordinamento con gli altri attori del proprio network interno, l'Ambasciata d'Italia a Oslo riesce comunque a portare avanti la sua missione istituzionale con discreto successo, offrendo un numero di iniziative in continua crescita. A questo scopo svolge un ruolo fondamentale anche la rete di contatti dell'Ambasciatore, che assicura una considerevole partecipazione di ospiti e imprese italiane sia in termini di quantità che di varietà.

#### **4.2.2 La risposta al COVID-19**

La scoppio della pandemia Covid-19 ha inevitabilmente interrotto per un lungo periodo gli eventi promozionali organizzati dall'Ambasciata d'Italia a Oslo, in quanto questi si basavano essenzialmente sulla partecipazione fisica dei diversi stakeholders. Dai dati raccolti riguardanti i mesi successivi al primo lockdown è stato riscontrato che non sono stati organizzati eventi di alcun tipo; comprensibilmente lo staff dell'Ambasciata ha utilizzato questo tempo per cercare modalità alternative di promozione e per studiare i meccanismi di videoconferenza e webinar. Successivamente sono stati effettuati due eventi nei mesi di novembre e dicembre 2020:

- Il primo, dal 9 novembre al 12 dicembre, è stato un evento di contatto tra potenziali importatori norvegesi e 200 produttori italiani del settore enogastronomico attraverso la piattaforma digitale dedicata EU-MATCH, in cui le due parti potevano selezionare e prendere contatto diretto con le parti ritenute più interessanti e programmare incontri B2B digitali.
- Il secondo, svoltosi il 3 dicembre 2020, è stato un webinar sulla cooperazione e buone pratiche nel settore industriale, organizzato in collaborazione con Leonardo SpA.

Questi sono stati un primo tentativo dell'Ambasciata di approcciarsi all'organizzazione di eventi in modalità online e, pur avendo ottenuto dei buoni risultati, sono state riscontrate diverse difficoltà nel riuscire a ricreare la stessa atmosfera di socializzazione che consentiva un'attiva interazione e coinvolgimento tipici degli eventi in presenza.

*«Ci siamo effettivamente trovati ad affrontare questa situazione senza un'esperienza pregressa, senza preparazione, senza saper usare bene gli strumenti. Ma è importante anche questo, dobbiamo imparare a convivere e gestirlo perché tutto cambia e continuerà a cambiare, cambia la relazione che puoi avere con le persone. Quando organizzi un evento di networking in presenza hai tante persone riunite in una sala, c'è una cena o un aperitivo, musica... non riesci a ricreare una situazione del genere online. È decisamente un grosso limite, soprattutto per noi che ci stiamo ancora approcciando a questi strumenti, ed è necessario cambiare totalmente la struttura dell'evento, organizzarlo in modo diverso, con caratteristiche diverse» [PA1].*

*«Sostanzialmente tutti gli eventi in presenza sono stati trasformati in webinar di vario tipo, a volte si fa un evento con una scaletta e un programma ben specifico, altre volte la forma è più quella di una tavola rotonda, però purtroppo non è la stessa cosa. Soprattutto per gli eventi enogastronomici, che erano quelli più di successo, abbiamo fatto delle ricerche per provare a organizzarli lo stesso e tra le possibili alternative c'erano le degustazioni online, con un cuoco o un sommelier che racconta un certo piatto o vino in diretta streaming, ma non ci è sembrata una buona soluzione» [PA2].*

Si è osservato che nonostante le difficoltà causate da fattori al di fuori del controllo dell'Ambasciata, il personale è riuscito a rispondere all'incertezza della situazione dimostrando una buona capacità di iniziativa, creatività e laboriosità. In questo periodo di assestamento e di apprendimento dell'uso degli strumenti digitali, l'Ambasciata ha concentrato la sua attività sulla diffusione di informazioni utili all'esportazione tramite la redazione di un cospicuo numero di papers di natura economico-sociale per aiutare le imprese italiane ad orientarsi e comprendere meglio il mercato e la cultura norvegese (e islandese). Tra agosto e dicembre 2021

sono stati pubblicati ben 11 e-books in lingua italiana dedicati all'ingresso nel mercato dal punto di vista giuridico e fiscale, alle politiche di importazione nel settore agroalimentare, agli investimenti nel settore di olio e gas, al settore ittico e all'industria cinematografica, per citarne alcuni. In aggiunta è stato pubblicato anche un e-book in lingua norvegese rivolto a aziende e privati interessati a investire nel mercato immobiliare italiano.

**Figura 4.1. “Guida pratica all’acquisto di immobili in Italia”, pubblicato il 24 Novembre 2020.**



**Fonte:** [amboslo.esteri.it](http://amboslo.esteri.it)

#### **4.2.3 Il primo semestre 2021**

Gli eventi organizzati dall'Ambasciata nel primo semestre 2021 sono avvenuti totalmente in modalità digitale. Si è riscontrato che, nonostante le iniziali difficoltà date dal dover acquisire autonomamente e in breve tempo le adeguate capacità tecnologiche, il passaggio da eventi in presenza a webinar business-to-business è

avvenuto con discreto successo. Il webinar sul settore aerospaziale in particolare ha generato ottimi riscontri e posto le basi per delle collaborazioni tra Italia e Norvegia nel prossimo futuro. Il personale dell'Ambasciata ha preso nota di come questa tipologia di evento, in cui vengono presentate le eccellenze italiane ma viene dato spazio anche alle controparti norvegesi, riesca a stimolare una maggiore partecipazione dei partner norvegesi rispetto alle iniziative puramente incentrate sulla promozione italiana e progetta di continuare a testarne l'efficacia mantenendo la stessa struttura a "tavola rotonda" anche negli eventi di promozione previsti nei restanti mesi del 2021.

*«Funzionano molto meglio gli eventi che facciamo per la collaborazione tra Italia e Norvegia che non quelli prettamente incentrati sulla promozione italiana. Gli eventi di collaborazione hanno più efficacia, presenti comunque quali sono le eccellenze delle aziende italiane, cosa possono esportare, cosa sono in grado di fare, ma allo stesso tempo dai anche spazio anche alla presentazione delle aziende norvegesi. L'evento sul settore aerospaziale e quello sulla cooperazione industriale con Leonardo SpA sono quelli che hanno avuto molto più successo, al contrario di quello sulla cosmetica. Ovviamente dipende anche dal settore, con l'enogastronomia ad esempio vinci sempre e puoi anche spaziare molto» [PA1].*

Si sono riportate delle opportunità di miglioramento a livello di networking in quanto tutti gli eventi webinar di questo primo semestre erano focalizzati sull'esposizione di un proprio panel da parte di ciascun ospite seguendo una determinata scaletta, mentre è mancata la possibilità per i partecipanti di contattarsi tra di loro autonomamente – ad esempio tramite chat o altre piattaforme online.

*«Siamo ancora ovviamente nuovi nel campo e ci interessa molto sapere come possiamo migliorare e cosa possiamo fare per rendere migliore l'esperienza per i partecipanti. Nell'ultimo evento sullo spazio abbiamo implementato l'invio automatico di una richiesta di feedback abbiamo ricevuto molte risposte, quindi ora stiamo lavorando su questo. In seguito all'evento sullo spazio è stata chiesta da molti una maggiore opportunità di networking per gli eventi futuri, che noi effettivamente non abbiamo dato perché non eravamo ancora in grado di implementarla. C'era la*

*possibilità per i partecipanti di contattarsi ma solo passando prima da noi, mentre sarebbe stato meglio dare loro più libertà di contatto. Ci è anche stata suggerito un approccio meno istituzionale e più aziendale, il che diventa più difficile perché chiaramente non possiamo cancellare la nostra natura di istituzione. Questo però non ci impedisce di continuare a provare e trovare nuovi modi per aggirare i nostri limiti» [PC].*

L'Ambasciata si sta chiaramente adoperando con grande impegno per adattarsi alle nuove esigenze di mercato e imparare a gestire i nuovi strumenti digitali con maggiore efficienza e conta di poter offrire un migliore servizio nei prossimi eventi; ciononostante è importante considerare che la dimensione online cambia inevitabilmente il tipo di relazione che si viene a creare durante in queste occasioni. Difficilmente un webinar digitale riuscirà a creare la stessa atmosfera e grado di socializzazione di un evento in presenza, ma l'andamento della situazione sanitaria in Norvegia sembra indicare che molto presto sarà possibile per gli attori economici tornare a interagire in un ambiente più coinvolgente.

#### **4.2.4 I canali di contatto**

L'Ambasciata d'Italia a Oslo ha diversi canali attraverso i quali è possibile contattarne il personale. I più immediati e utilizzati sono i canali online, nello specifico il sito istituzionale, la piattaforma Nexus e il sito infoMercatiEsteri.

*«La maggior parte delle volte c'è qualcuno che si mette in contatto con noi, non solo singole aziende ma spesso anche associazioni, consorzi, etc. I nostri canali ufficiali sono il sito istituzionale, la piattaforma Nexus e infoMercatiEsteri, ma nella pratica le modalità di contatto sono molto varie; a volte capita che ci contattino anche tramite Facebook e noi li reindirizziamo. Spesso se si tratta di grandi aziende, come Leonardo SpA o Saipem, contattano direttamente l'Ambasciatore, anche in via del tutto non ufficiale» [PC].*

La rete di contatti dell'Ambasciatore risulta essere molto importante nell'avviamento dei processi di promozione in Norvegia, sia al momento del primo contatto da parte delle aziende italiane con l'Ambasciata, sia in occasione delle

interazioni con i partner norvegesi, durante le quali l'Ambasciatore spesso opera da mediatore. Si è però notata la presenza di quello che si ritiene essere un numero eccessivo di piattaforme dedicate allo scambio di informazioni e all'interazione tra aziende italiane e norvegesi, e da quanto osservato durante i webinar e le interviste sembra che il numero continui a crescere. Sono state citate Nexus, infoMercatiEsteri, il database ICE, EU-MATCH e diverse altre in fase di lavorazione; l'impressione è che un così ampio numero di piattaforme di contatto simili tra loro possa confondere le aziende di entrambe le parti e rendere più complicato lo svolgimento dell'attività promozionale.

### **4.3 Il mercato e gli stakeholders di riferimento**

Con un reddito pro-capite tra i più alti al mondo, la Norvegia è un Paese decisamente ricco e ben disposto a spendere per offrire prodotti di qualità ai propri cittadini. Il PIL reale ha subito un calo dell'1,3% nel corso del 2020 a causa della pandemia Covid-19, ma si prevede un aumento del 2,6% nell'anno in corso. L'elevato potere d'acquisto dei norvegesi costituisce un'ottima opportunità per la vendita di prodotti di alta qualità a prezzi medio-alti, quali i prodotti d'esportazione italiani, con ampi margini di crescita per il futuro. A questo si aggiunge la previsione che la Norvegia sarà tra i primi paesi europei a uscire dalla crisi causata dal Covid-19, un ulteriore incentivo per le imprese italiane a guardare con rinnovato interesse ai rapporti con la Norvegia. L'anno 2021 si presenta dunque come un momento molto favorevole per l'ingresso di nuove imprese italiane nel mercato norvegese e per la pianificazione e implementazione di strategie a medio-lungo termine.

L'immagine dell'Italia e dei prodotti italiani continua a godere di un'ottima reputazione nel Paese scandinavo, soprattutto nei settori della moda, della produzione agroalimentare, dell'arredamento, dei macchinari industriali e del turismo. L'Ambasciata ha dunque numerosi settori "forti" su cui può basare il fulcro della propria attività promozionale; questo vantaggio viene sfruttato alternando eventi incentrati sui prodotti più famosi del Made in Italy a iniziative pensate per far conoscere ai norvegesi altre eccellenze considerate più "di nicchia".

Il successo di un evento promozionale è però strettamente dipendente dal grado di interesse e partecipazione generati nell'audience. Le imprese norvegesi sono molto pragmatiche e se un'iniziativa non cattura il loro interesse non vi sarà partecipazione, per questo motivo è fondamentale per l'Ambasciata trovare dei punti di contatto studiando attentamente il mercato target.

*«Noi proviamo a mettere in contatto le aziende e il processo ha successo quando riusciamo a trovare dei punti di importanza comune per entrambe le parti, sia per l'italiano che per il norvegese. Dove manca l'interesse del norvegese è inutile farlo. Alcuni però sono anche un po' scettici e prevenuti nei confronti degli italiani e a volte vengono a crearsi situazioni di difficoltà per cui è necessario l'intervento dell'Ambasciatore» [PC].*

Se dunque da una parte l'immagine dell'Italia come Paese ha una buona reputazione, dall'altra l'immagine degli italiani come partner commerciali è comunque soggetta a pregiudizi basati sia sulla loro nazionalità che sulle differenze culturali tra i due paesi; è stato infatti riportato che molto spesso le aziende norvegesi preferiscono collaborare con partner di altri paesi scandinavi, che condividono gli stessi valori e la stessa etica di lavoro, piuttosto che con partner di paesi del sud Europa.

Questa però non è l'unica problematica che rende più complicata la collaborazione tra Italia e Norvegia: dalle interviste e dalla partecipazione personale all'organizzazione degli eventi nel primo semestre 2021 è emersa una certa difficoltà nel riuscire a coinvolgere i partner norvegesi anche in assenza di pregiudizi. Questo perché, a livello culturale, l'immagine che un'istituzione come l'Ambasciata ha in Norvegia è molto diversa rispetto a quella che ha in Italia.

*«Purtroppo qui non conta molto essere un'ambasciata, non ha lo stesso peso che può avere in un Paese come l'Italia. Sono molto rigidi a livello fiscale ma anche a livello di partecipazione. Le persone ci contattano perché pensano che un evento organizzato dall'Ambasciata avrà automaticamente un grosso seguito solo per il fatto che è siamo, appunto, un'ambasciata, ma in Norvegia purtroppo non è così ed è spesso molto difficile farlo capire alle aziende italiane. Se il norvegese non è interessato, poco importa che sia l'Ambasciata a invitarlo, non ci sarà mai un buon riscontro» [PA1].*

Poiché il sistema burocratico italiano è fortemente gerarchico, gli organi istituzionali sono tradizionalmente circondati di un'aura elitaria di rispetto e formalità. In Italia, ricevere una chiamata o un invito dall'ambasciatore è fonte di onore e prestigio e questo porta le imprese ad essere più propense a collaborare per l'organizzazione di eventi e iniziative promozionali. In Norvegia, al contrario, il sistema burocratico è molto più accessibile e "orizzontale"; se da una parte questo consente all'Ambasciata di contattare i diversi enti istituzionali e le grandi aziende norvegesi molto più facilmente che in Italia, d'altra parte essere contattati da un'ambasciata non ha lo stesso peso che ha in Italia e questo influenza molto il potere che l'istituzione può esercitare nello svolgimento delle proprie attività e il livello di partecipazione delle imprese norvegesi.

La ridotta partecipazione non si manifesta solo delle interazioni con le imprese. A seguito del webinar interno del 25 febbraio organizzato per gli operatori di Cosmetica Italia, uno dei progetti più recenti dell'Ambasciata si proponeva di cercare delle collaborazioni con influencers locali di spicco che potessero promuovere i prodotti cosmetici italiani ai loro followers; su 10 influencers contattati, solamente 2 hanno risposto, per poi rifiutare l'offerta in quanto i prodotti proposti non combaciavano con il tipo di immagine e di contenuti ricercati dalle proprie communities.

Le risposte date durante le interviste hanno denotato anche una certa difficoltà a livello logistico. Prima dell'emergenza Covid-19 il fulcro delle attività dell'Ambasciata d'Italia a Oslo consisteva nell'organizzazione di eventi fisici di promozione di diverse categorie di prodotti italiani, per lo più di natura enogastronomica, presso la sede istituzionale o i locali dell'Istituto Italiano di Cultura. In tali occasioni, il trasporto di suddetti prodotti dall'Italia in Norvegia da parte delle imprese italiane ospiti risultava particolarmente complicato a causa dell'eccessiva rigidità delle procedure doganali norvegesi. La Convenzione di Vienna del 18 aprile 1961 sulle relazioni diplomatiche e la Convenzione di Vienna del 24 aprile 1963 sulle relazioni consolari stabiliscono che gli oggetti destinati all'impiego ufficiale presso ambasciate, consolati, organizzazioni internazionali e missioni possono essere importati in esenzione da dazi e tasse nazionali, regionali e municipali; tuttavia, l'applicazione di tali norme richiede la compilazione di

numerosi documenti e moduli che allungano considerevolmente le tempistiche di organizzazione. La procedura inoltre consente di evitare il pagamento di tasse e dazi doganali ma non esonera invece dai costi di gestione della consegna, che rimangono a carico delle imprese italiane.

*«Per gli eventi fisici, soprattutto in ambito enogastronomico, una delle maggiori difficoltà è farsi arrivare i prodotti. Cerchiamo di non far pagare la dogana alle aziende che inviano i prodotti ma è un processo lungo e complicato che le aziende italiane non si aspettano e che a volte le scoraggia; è necessario compilare una marea di carte e alla fine devono comunque pagare la gestione della consegna. Essendo un evento organizzato da noi possiamo dichiarare che sono prodotti nostri quindi in quel caso tolgono le tasse, ma quando invece vengono inviati a scopo commerciale ovviamente noi non possiamo fare nulla e le aziende devono sobbarcarsi tutti i costi doganali» [PA2].*

Un mercato tanto distante e diverso come quello norvegese porta inevitabilmente con sé anche delle difficoltà sul piano linguistico e culturale. Un fattore che limita molto l'ingresso delle imprese italiane nel mercato norvegese è la ricorrente mancanza di una lingua comune. Il 90% della popolazione norvegese parla inglese fluentemente, mentre l'Italia ancora arranca nell'adattarsi al mercato globale. Nonostante le iniziative promosse dal MAECI per internazionalizzare le imprese italiane, la preparazione di queste ultime non risulta essere ancora sufficiente; una buona metà delle aziende che contattano l'Ambasciata d'Italia a Oslo per esportare i propri prodotti manca di un rappresentante che parli inglese, di materiale di presentazione dei propri prodotti e servizi in lingua inglese e di una pagina del proprio sito web (se presente) che sia comprensibile per i possibili partner stranieri. Questo rappresenta il maggiore problema di inserimento nel mercato in quanto, sebbene molte di queste imprese siano pronte a offrire prodotti di ottima qualità, il ruolo di un'ambasciata è quello di mediatore culturale, non linguistico.

Un'altra problematica nell'adattamento al mercato norvegese è l'etnocentrismo di molte imprese italiane. Come già accennato, sebbene siano generalmente ben disposti all'importazione di prodotti stranieri di qualità, spesso i norvegesi preferiscono interagire con gli altri paesi scandinavi, con cui hanno una maggiore

comprensione culturale. Dimostrare di comprenderne i valori e le tendenze di mercato è il modo migliore per catturarne l'interesse, ma non tutte le aziende italiane mettono in pratica queste norme basilari del commercio internazionale. L'etnocentrismo è purtroppo ancora prerogativa di molte imprese, che si aspettano di entrare nel mercato norvegese imponendo le proprie idee e valori senza considerare invece di doversi adattare al mercato target.

Un esempio di questa tendenza si è manifestato durante e in seguito al webinar di Cosmetica Italia del 25 febbraio; l'associazione ha presentato una propria idea del tipo di iniziativa che si aspettava di poter organizzare in Norvegia basata sulle "Giornate della cosmetica italiana in Kuwait", un loro evento di particolare successo del 2020. Cosmetica Italia progettava di presentare alle aziende norvegesi del settore i migliori prodotti cosmetici italiani focalizzandosi sul dare un'immagine di lusso, glamour e sfarzo, senza tener conto del fatto che un concept che ha avuto successo in un determinato Paese non necessariamente avrebbe avuto lo stesso riscontro in un altro, specialmente uno tanto lontano sia sul piano geografico che culturale.

*«Cosmetica Italia voleva promuovere la cosmetica italiana dando un'immagine di lusso come nel loro evento in Kuwait, ma non è qualcosa che fa vendere in Norvegia; loro hanno altri valori. Se sei veramente interessato a fare espandere le tue aziende in Norvegia prima devi capire la Norvegia, poi puoi proporti. [...] Banalmente, si vede anche dalla grafica che hanno scelto. L'immagine originale che volevano usare non poteva andare bene in Norvegia, ho dovuto fare delle modifiche pesanti perché diventasse accettabile. Volevano fare una cosa che non avrà mai un seguito qui» [PC].*

I trend cosmetici norvegesi si focalizzano su un'idea di bellezza "pulita e naturale" e sull'uso di pochi e semplici prodotti per creare un trucco leggero e quasi invisibile; prevedibilmente, l'immagine scelta da Cosmetica Italia non è riuscita a catturare l'interesse dei partner norvegesi. L'osservazione dei diversi meeting tra lo staff dell'Ambasciata e i rappresentanti di Cosmetica Italia ha dato l'impressione che l'associazione volesse imporre il proprio prodotto invece che adattarsi al mercato norvegese. La stessa fotografia scelta da Cosmetica Italia come banner di

presentazione per un webinar di incontro con i possibili partner norvegesi rimarcava questo disallineamento rispetto ai trend del mercato target: la grafica originale rappresentava un deserto d'oro in tempesta e in primo piano una donna con indosso un vestito nero molto sfarzoso e tra le mani un'enorme matita per gli occhi usata come bastone. L'insieme di colori, simbolismi e composizione generale della foto davano un'idea di lusso esagerato, sensualità e opulenza che mal si abbinava alle preferenze norvegesi; per questo motivo il design del banner di presentazione è stato in seguito modificato in modo da apparire più semplice e sobrio, ma Cosmetica Italia non ha voluto adattare la propria strategia al mercato norvegese e prevedibilmente non c'è stato un buon riscontro.

*«Noi abbiamo cercato di fargli capire che per avere successo sul mercato norvegese dovevano pubblicizzare prodotti che avessero un senso in Norvegia. Loro ci hanno detto: “Beh, però sapete le nostre aziende non sono proprio brave in questo”. Con un atteggiamento del genere non entrerai mai nel mercato norvegese, o in qualsiasi mercato estero» [PC].*

**Figura 4.1. Immagine promozionale modificata dall'Ambasciata.**



Fonte: [www.amboslo.esteri.it](http://www.amboslo.esteri.it)

Dalle interviste è emerso che questa tendenza etnocentrica si manifesta non solo in molte imprese italiane che cercano di esportare i loro prodotti ma anche da parte degli stessi dipartimenti del MAECI a Roma. Nel portare avanti le iniziative di promozione delle aziende italiane all'estero, la sede centrale ha recentemente creato una nuova piattaforma online come network per le aziende italiane e internazionali; dopo aver fatto registrare circa 500 imprese italiane al sito è stato richiesto all'Ambasciata, tramite l'ufficio ICE di Stoccolma, di "farlo conoscere in Norvegia", senza prima effettuare analisi di mercato e ricerche più approfondite sulla tipologia di prodotti e servizi italiani a cui i potenziali buyer norvegesi potrebbero essere interessati. Questo ha creato diverse difficoltà allo staff dell'Ambasciata nel promuovere con successo la piattaforma come richiesto.

*«Spesso la sede a Roma organizza le cose in modo generico e centralizzato, e ovviamente le iniziative che decide di portare avanti non si adattano a tutti i mercati e noi non riusciamo a implementarle nel mercato norvegese come vorrebbero perché il contesto culturale non ce lo permette. Sarebbe più giusto e sensato fare il contrario, prima chiedere ai buyers norvegesi cosa vogliono e poi attivarsi dall'Italia. Purtroppo ogni ente vuole fare le cose per conto proprio e alla fine nessuno riesce a mettere in atto il progetto che vuole» [PA2].*

#### **4.4 I profili social**

L'Ambasciata ha dimostrato di star cercando di ottenere un maggiore coinvolgimento della propria audience attraverso la creazione e condivisione di contenuti con il suo bacino di utenza, identificata sia da Kaplan e Haenlein (2009) sia da Peretti (2011) come il punto focale del marketing digitale.

Dal punto di vista dei profili social, i dati analizzati mostrano una crescita graduale del numero di followers su tutte e quattro le pagine dell'Ambasciata (Facebook, Instagram, Twitter e LinkedIn) nel corso dei primi sei mesi del 2021. Tra tutte, la crescita maggiore è stata quella della pagina Facebook, con un buon aumento sia del numero di followers (da 1791 a 2127) sia delle visite e delle interazioni da parte degli utenti: la media è di circa 18 interazioni al giorno e un reach medio di

circa 1470 persone a settimana. Tra tutti i contenuti pubblicati nel periodo tra gennaio e giugno, quelli con più visualizzazioni e interazioni sono stati i post di presentazione dei vari relatori per la Giornata della Ricerca Italiana nel Mondo e la registrazione dello stesso seminario dibattito, che ha raccolto quasi 4000 visualizzazioni. A seguire, sembrano essere stati molto apprezzati anche i post settimanali dei siti UNESCO italiani, con una media di circa 300 visualizzazioni per post. Per contro, sembra invece che il profilo Instagram abbia registrato un calo delle interazioni rispetto al semestre precedente nonostante l'aumento di followers e il discreto numero di visualizzazioni ottenuto grazie alla campagna di valorizzazione dei siti UNESCO; non si esclude però che questo possa essere riconducibile anche all'introduzione di un nuovo algoritmo sul social network che riduce di molto il reach di una pagina nei confronti degli utenti che non visualizzano già con frequenza i contenuti che essa pubblica.

Trattandosi di pagine create in un periodo relativamente recente si ritiene che quelli osservati finora possano considerarsi dei buoni risultati, specialmente se si tiene conto del fatto che l'ambasciata ha cominciato ad approcciarsi al social-networking in un periodo relativamente recente, che non fa uso degli strumenti di pubblicizzazione a pagamento offerti dai social per un maggior reach e che non dispone ancora di un social media manager che gestisca con continuità e professionalità le pagine. È importante notare anche che il fatto che le interazioni non raggiungano livelli particolarmente alti è un aspetto comune a tutte le altre ambasciate; si tratta pur sempre di profili social di natura istituzionale ed è perciò ragionevole che gli utenti vi interagiscano in misura molto più ridotta rispetto alla pagina di un marchio commerciale o di un influencer.

Confrontando quanto osservato con la letteratura consultata in ambito di digital marketing, si può affermare che l'Ambasciata sembra stare attraversando una fase di sperimentazione e assestamento; Tuten e Solomon (2014) hanno la chiamano fase di transizione, uno stadio in cui comincia a sedimentarsi una comprensione più profonda delle piattaforme e della loro implementazione in una potenziale strategia di marketing, mentre Packer (2011) la identifica come pilot project phase, una fase che si basa sulla scelta e avviamento di due o tre progetti pilota attraverso i social media prescelti per cominciare a inserirsi nell'ambiente online.

In riferimento a quanto affermato da Li et al. (2007), gli utenti con cui l'Ambasciata si rapporta online sembrano appartenere prevalentemente alla categoria degli Spectators, ossia coloro che partecipano alla comunità online mantenendo un basso profilo; leggono le notizie e i post, visualizzano le immagini e i video, a volte lasciano un like ma non commentano, non ricondividono i contenuti e non interagiscono all'interno della community. Questo, unito alla natura intrinsecamente istituzionale dell'Ambasciata, da cui essa non può prescindere nemmeno in un ambiente informale come quello dei social, crea certamente delle difficoltà nell'attivo coinvolgimento dell'audience che Packer (2011) considera il punto focale di una buona strategia di social media marketing.

In un tentativo di aggirare questo limite e aumentare la propria visibilità e reach l'Ambasciata ha dimostrato anche un interesse ad approcciarsi a influencers locali, riconoscendo l'importanza di queste nuove figure chiave del marketing studiate da Arayess e Geer (2017) e Brown e Hayes (2008). La ricerca di collaborazioni per la promozione di prodotti cosmetici italiani in occasione del webinar di Cosmetica Italia voleva essere anche un tentativo di sondare il terreno per possibili progetti di promozione futuri, in modo da "far raccontare" sui social media le eccellenze italiane da quelli che gli utenti digitali considerano a tutti gli effetti dei membri della propria cerchia, come affermato da Kotler et al. (2017).

## OSSERVAZIONI CONCLUSIVE

Questa tesi ha voluto offrire uno sguardo di approfondimento riguardo alla promozione dell'immagine dell'Italia e dei prodotti italiani in Norvegia ad opera dell'Ambasciata d'Italia a Oslo analizzando principalmente il contesto culturale in cui la suddetta istituzione opera, le dinamiche interne, gli eventi e le iniziative messe in atto nel periodo gennaio-maggio 2021 e i risultati ottenuti. L'indagine ha reso possibile comprendere il rapporto dell'Ambasciata con gli strumenti di marketing digitale, che oggi costituiscono un asset fondamentale per la promozione su vasta scala, l'influenza dell'immagine di un Paese nelle relazioni commerciali internazionali e la natura dei rapporti che l'istituzione intrattiene con gli attori facenti parte del suo network locale e estero. La scarsità di testi e studi recenti dedicati all'argomento rilevata nella fase preliminare di ricerca ha reso più complicata l'indagine ma allo stesso tempo ha stimolato la curiosità e l'interesse nel portare avanti questo progetto di tesi.

Il costante avanzamento tecnologico esplorato nel primo capitolo ha evidenziato la sempre maggiore interconnessione tra utenti e aziende all'interno di una stessa comunità, quella digitale. Grazie ai nuovi strumenti del web e alla popolarità dei social media, ogni impresa, società e istituzione ha la possibilità di mettersi in gioco e raggiungere un'audience potenzialmente illimitata. Peretti (2011) e Kaplan e Haenlein (2009) hanno identificato lo *user generated content* come la nuova frontiera del marketing e, sebbene la letteratura di recente pubblicazione in questo ambito sia limitata, tutte le voci consultate concordano sulla necessità per le aziende di interagire e relazionarsi con la propria comunità target online. L'Ambasciata d'Italia a Oslo ha mostrato di aver compreso l'importanza del creare e mantenere una propria presenza digitale e si sta applicando con impegno per adattarsi alle nuove tecnologie, cercando di interagire con gli utenti e coinvolgere la propria audience nonostante le limitazioni imposte dalla sua natura istituzionale e imparando a utilizzare gli strumenti del web per migliorare sempre più i servizi offerti in modalità online.

L'analisi dei profili social dell'Ambasciata ha mostrato diversi tentativi di approccio al social-networking attraverso la condivisione di notizie di natura

culturale rilevanti per la comunità italo-norvegese, la partecipazione alla celebrazione delle giornate internazionali delle Nazioni Unite e la campagna di valorizzazione dei siti italiani UNESCO. Considerata la natura istituzionale delle pagine e la novità che l'uso di questi strumenti costituisce per il personale amministrativo dedito alla gestione dei profili, si ritiene che il moderato numero di interazioni ottenute sia da ritenersi un buon punto di partenza per un'ulteriore crescita della presenza online dell'Ambasciata in futuro.

Conciliare la rigidità e formalità tipiche di un ente istituzionale e la dinamicità e interattività richieste dal mondo dei social media è sicuramente un compito arduo, e il limite posto dalla natura intrinseca dell'Ambasciata non può essere completamente superato, ciononostante le iniziative intraprese mostrano un desiderio di aggirare quanto più possibile questo ostacolo. Pur non disponendo ancora di una figura specializzata nella formulazione e implementazione di una strategia di social media marketing, si è osservato che l'Ambasciata sta attraversando quella che Tuten e Solomon (2014) chiamano fase di transizione e che Packer (2011) definisce invece *pilot project phase*; una fase, cioè, di inserimento nell'ambiente online e sperimentazione attraverso diversi progetti pilota. È anche emerso un interesse ad approcciarsi a influencers locali per cercare di ottenere un maggiore reach e "farsi raccontare" da quelli che gli utenti digitali considerano a tutti gli effetti dei membri della propria cerchia, come affermato da Kotler et al. (2017); anche Arayess e Geer (2017) e Brown e Hayes (2008) concordano sull'importanza degli influencers nel marketing digitale.

Lo studio degli effetti della globalizzazione ha messo in evidenza come da una parte il fenomeno abbia favorito l'ibridazione e omogeneizzazione delle culture su scala globale (Levitt, 1983; Ohmae, 1986; Ritzer, 2007), ma dall'altra abbia al contempo dato il via ad un processo opposto di riscoperta e valorizzazione delle culture locali (Child, 1981; Naisbitt e Aburdene, 1990; Herbig, 2000). Si ritiene questo fatto di grande importanza in quanto dimostrazione che, nell'avvicinarsi a culture diverse con scopi commerciali, non è auspicabile utilizzare un approccio etnocentrico e totalmente standardizzato ma è necessario anche comprendere e adattarsi alla cultura del Paese target. Sia Czinkota e Ronkainen (2006) sia Foglio (2004) concordano nell'identificare come risposta ottimale a questo scenario

l'approccio offerto dalla cosiddetta "glocalizzazione", la quale combina efficacemente l'adattamento a diverse culture e la standardizzazione del prodotto o servizio. L'analisi degli eventi promozionali organizzati dall'Ambasciata d'Italia a Oslo sia nel periodo gennaio-maggio 2021 sia nei mesi precedenti ha confermato quanto emerso dallo studio della letteratura; si è potuto infatti osservare come gli eventi dedicati al settore aerospaziale, agroalimentare e turistico, che erano stati progettati e strutturati in seguito ad un'attenta analisi delle preferenze dei norvegesi, abbiano avuto ottimi riscontri, mentre l'evento di promozione di Cosmetica Italia, che per volontà della società ha cercato di forzare un'immagine e una tipologia di prodotti non in linea con la domanda di mercato e con il contesto culturale norvegese, non abbia ottenuto l'accoglienza sperata.

Nell'ambito delle relazioni commerciali internazionali, la letteratura consultata riconosce l'immagine di un Paese come un elemento chiave e il conseguente "Country of Origin Effect" come un fenomeno che, se si manifesta positivamente, può costituire un rilevante vantaggio competitivo (Dichter, 1962; Han, 1989; Jaffe e Nebenzahl, 2001; Dinnie, 2008). Diversi studi (Schooler, 1965; Papadopoulos e Heslop, 1993; Cai, 2002) hanno dimostrato negli anni l'influenza dell'immagine del Paese d'origine nell'accettazione e successo di un prodotto all'estero. Poiché l'immagine internazionale dell'Italia è strettamente collegata ai suoi aspetti più tradizionali, alla sua storia e cultura, all'arte e alla creatività, al turismo e al suo stile di vita (Esposito, 2006), questo porta il nostro Paese ad essere riconosciuto nel mondo come uno dei paesi con maggiore *soft power*, una forma di potere e influenza ampiamente studiata da Nye (1990).

Questo è stato riscontrato anche nel caso empirico oggetto di studio; in Norvegia l'Italia può godere di un'immagine molto positiva come destinazione turistica e come luogo di arte e cultura, per la sua reputazione nel design, in ambito culinario e per alcune eccellenze tecnologiche, e i prodotti Made in Italy sono associati a esclusività, alta qualità e creatività. Dai dati dell'Ambasciata d'Italia a Oslo, il flusso di scambi commerciali tra i due paesi ha continuato ad aumentare negli anni e si accompagna a delle prospettive di crescita molto promettenti per il futuro; tuttavia si è osservata anche una tendenza etnocentrica da parte delle aziende norvegesi e una certa influenza di alcuni stereotipi negativi per quanto riguarda gli italiani

come business partners.

Da quanto rilevato nel corso dell'esperienza di tirocinio e dai dati raccolti tramite le interviste, la maggiore problematica affrontata nello svolgimento delle attività risultano essere i rapporti con gli stakeholders. Da una parte riuscire a coinvolgere i partner norvegesi e a promuovere iniziative di cooperazione risulta spesso difficoltoso per via della scarsa autorità e prestigio riconosciute all'Ambasciata come istituzione in Norvegia, al contrario di quanto avviene in Italia; dall'altra si aggiunge una certa complessità nella coordinazione con la sede centrale del Ministero degli Affari Esteri a Roma e con gli altri enti istituzionali del network dell'Ambasciata, in particolar modo con l'ufficio ICE di riferimento.

A seguire, un secondo ostacolo emerso è la scarsa preparazione di molte aziende italiane che si avvicinano a un mercato estero; è stata riportata una certa difficoltà da parte delle imprese italiane nel rendersi accessibili ai potenziali partner stranieri in quanto molte di esse contattano l'Ambasciata per un supporto all'ingresso nel mercato norvegese senza poter fornire una pagina web o altro materiale informativo sui propri prodotti in lingua inglese, o un rappresentante che sia in grado di relazionarsi con il mercato estero in tale lingua; si è inoltre osservata una scarsa attenzione al contesto culturale e alle preferenze del mercato target.

Si riconosce che la breve durata dell'esperienza di stage abbia costituito un limite alla raccolta più approfondita di dati, così come l'impossibilità di svolgere il tirocinio in presenza e di confrontarsi con il personale dell'Ambasciata di persona a causa della pandemia Covid-19. Nonostante le numerose difficoltà, si è riscontrato un approccio aperto e creativo da parte dell'Ambasciata d'Italia a Oslo all'ideazione di eventi e iniziative di promozione e un serio impegno nel modernizzarsi e adattarsi alle limitazioni poste dalla pandemia Covid-19. Con maggiore tempo a disposizione per apprendere più approfonditamente l'uso degli strumenti del web e il supporto di una figura specializzata nella gestione dei social media, si ritiene che l'Ambasciata possa ulteriormente migliorare i propri risultati nello svolgimento della sua missione istituzionale.

## BIBLIOGRAFIA

Abdin, J. (2008), *“Impact of Culture on International Marketing”*, SSRN, pubblicato in data 14/09/2008, consultato in data 27/07/2021

Anholt, S. (1998) *“Nation-brands of the twenty-first century”*, *Journal of Brand Management*, 5:6, 395-406

Arayess, S. e Geer, D. (2017), *Social Media Advertising: How to engage and comply*, Lexxion Verlagsgesellschaft mbH. *European Food and Feed Law Review*, Vol. 12, No. 6, pp. 529-531

Balabanis, G. con Melewar, T.C. e Mueller, R. (1996), *Determinants of Consumer Ethnocentrism and Country of Origin Image. Proceedings*, 25th EMAC Conference, Budapest, p. 1398

Bauman Z. (2001), *Voglia di comunità*, Laterza

Becattini, G. (2000), *Dal distretto industriale allo sviluppo locale*, Bollati Boringhieri, Torino

Brown, D. e Hayes, N. (2008). *Influencer Marketing: Who Really Influences Your Customers*. Amsterdam: Elsevier/Butterworth-Heinemann

Bryman, A. (2004), *Quantity and quality in social research*, Taylor & Francis e-Library, pp. 45-50

Cai, Y. (2002), *Country-of-Origin effects on consumers' willingness to buy foreign products: an experiment in consumer decision making*, Nankai University, China

Cappelli, L., D'Ascenzo, F., Natale, L., Rossetti, F., Ruggieri, R. and Vistocco, D. (2017), *Are Consumers Willing to pay More for a “Made in” Product? An Empirical Investigation on “Made in Italy”*, *Sustainability*, 9 (4), 556

Cateora, P. R. e Graham, J. L. (2007), *Marketing Internazionale: imprese italiane e mercati mondiali*. The McGraw-Hill Companies. Edizione italiana a cura di Alberto Mattiacci e Carolina Guerini, Hoepli, Milano

Chaffrey, D. e Ellis-Chadwick, F. (2016), *Digital marketing: strategy, implementation and practice*. Harlow, Pearson

Cillo, P. e Verona, G. (2001), *Il marketing digitale*. In Vicari (ed.), *Il management nell'era della connessione. Dalla catena fisica alla rete virtuale del valore*. Egea, Milano: 177-216

Chrysochoidis G. con Krystallis A. e Perreas P. (2007), "*Ethnocentric Beliefs and Country-of-Origin (COO)*", *Effect European Journal of Marketing*, Vol. 41, No. 11/12, pp. 1518-1544.

Corbetta, P. (2014), *Metodologia e tecniche della ricerca sociale*, Il Mulino

Czinkota, M e Ronkainen, I. (2006), *International Marketing*, 8<sup>th</sup> Edition illustrated, Cengage Learning

Daft, R. L., & Lengel, R. H. (1986). *Organizational information requirements, media richness, and structural design*. *Management Science*, 32(5), 554—571.

E. De Marco e P. Bilancia (2015), *L'Ordinamento della Repubblica*, CEDAM

De Nisco, A. e Mainolfi, G. (2016), "*Competitiveness and foreign perception of Italy and Made in Italy on the emerging markets*", *Rivista Italiana di Economia Demografia e Statistica*, Volume LXX n.3, Luglio-Settembre 2016

De Wit, B. e Meyer R. (2010), *Strategy: process, content, context: An international perspective*, Cengage Learning, 4th edition

Dichter, E. (1962), "*The world customer*", *Harvard Business Review*, Vol. 40, No.4, pp. 113-122.

Dinnie, K. (2003), "*Country of Origin 1965-2004: A literature review*", *Journal of Customer Behaviour*

Dinnie, K. (2008), *Nation Branding: concepts, issues, practice*, Butterworth-Heinemann, Elsevier Linacre House, United Kingdom

- Esposito, G. E. (2006), *Elogio Della Diversità: Made in Italy*, Hoepli, Milano
- Etzel, M. J. e Walker, B. J. (1974), "Advertising Strategy for Foreign Products", *Journal of Advertising Research*, 14 (June), 41-4
- Fan, Y. (2008), "Soft Power: Power of Attraction or Confusion?", *Place Branding and Public Diplomacy*, 4:2, 147-158, Brunel Business School
- Foglio, A. (2004), *Il Glocal Marketing: glocalizzazione per rispondere a globalizzazione e localizzazione*, F. Angeli
- Fortis, M., (2005), "Il Made in Italy tra Commercio Leale e Innovazione Industriale", *In Proceedings of the II Conferenza Nazionale sul Commercio con l'Estero*, Roma
- Goffee, T. (2019), "The importance of 'Made In'", FutureBrand Global, pubblicato in data 3/06/2019, consultato in data 31/07/2021
- Goffman, E. (1959), *The presentation of self in everyday life*. New York: Doubleday Anchor Books.
- Guatri, L., Vicari, S. e Fiocca, R. (2000), *Marketing*, McGraw Hill, Milano
- Gumbel, P. e Jefferson, D. J. (1992), *Disney Continues Drive to Expand World-Wide*, *Wall Street Journal* 20 Nov. 1992: B4
- Gundlach, G. T. e Wilkie, W. L. (2009), The American Marketing Association's New Definition of Marketing: Perspective and Commentary on the 2007 Revision, American Marketing Association
- Haigh, D. (2019), "Soft Power and Nation Branding: A coordinated approach", *Brand Finance*, 22 Ottobre 2019
- Hafhill, D. S. (1980), "Multinational Marketing Strategy: Implications for Attitudes Toward Country-of-Origin", *Management International Review*, 20 (4), 26-30
- Han, C. M. (1989), "Country Image: Halo or Summary Construct?", *Journal of Marketing Research*, May, 1989, Vol. 26, No. 2, pp. 222- 229. Published by Sage Publications, Inc. on behalf of American Marketing Association

Herbig, P. A. (2000), *Marketing Interculturale*, Edizione italiana a cura di Simone Guercini, Apogeo, Milano

Heyink, J. W. and Tymstra, T. J. (1993), *Social Indicators Research*, Springer, Jul 1993, Vol. 29, No. 3, p. 295

Ipsos (2008), *“L’immagine dell’Italia all’estero”*, per Fondazione Intercultura onlus

Jaffe, E.D. e Nebenzahl, I.D. (2001), *National Image & Competitive Advantage: The Theory and Practice of Country-of-Origin Effect*. Copenhagen Business School Press, Denmark

James, P. e Steger, M. (2014), *A Genealogy of ‘Globalization’: The Career of a Concept*, Routledge

Jameson, F. e Miyoshi, M. (1998), *The Cultures of Globalization*, Duke Univ Pr, p. xi.

Kustin, R. A. (1994), *“Marketing Globalization: A Didactic Examination for Corporate Strategy”*, *The International Executive*, 36/1 (Gennaio/Febbraio): 79-93

Jenes B (2007): *“Connection between the ecologically oriented consumer behaviour and country image”*. *Marketing és Menedzsment*, 2007/ 6. pp. 34-43.

Kaplan, A. M. e Haenlein, M. (2009), *Users of the world, unite! The challenges and opportunities of Social Media*, Kelley School of Business, ScienceDirect.com

Koschate-Fischer, N. con Diamantopoulos, A. e Oldenkotte, K. (2012), *“Are consumers really willing to pay more for a favorable country image? A study of country-of-origin effects on willingness to pay”*, *Journal of International Marketing*, 20, 19–41

Kotler, P. e Armstrong, G. (2017). *Principles of Marketing*. 17th Edition. Pearson.

Kotler, P. con Haider, D. e Rein, I. (1993), *“Marketing Places: Attracting Investment and Tourism to Cities, States and Nations”*, The Free Press, 1993, p. 141.

Kotler, P. con Kartajaya, H. e Setiawan, I. (2017), *Marketing 4.0, Dal tradizionale al digitale*, Hoepli Editore, Milano

Levitt, T. (1983), *Globalization of Markets*, *Harvard Business Review*. (Maggio-Giugno), 92-102

Leonidou L.C. con Palihawadana D. e Talias M.A. (2007), "British consumers' evaluations of US versus Chinese goods: A multi-level and a multi-cue comparison", *European Journal of Marketing*, Vol. 41, No. 7-8, pp. 786-820.

Li C., Bernoff J., Glass S. e Fiorentino R. (2007), *Social Technographics*, Forrester Research

Maheswaran, D. e Chen, Y. C. (2008). *Nation Equity: Country-of Origin Effects and Globalization. Handbook of International Marketing*. 91-113. Research Collection Lee Kong Chian School Of Business

Mangold, W. e Faulds, D. (2009). *Social media: The new hybrid element of the promotion mix. Business Horizons*, 52(4), pp.357-365.

Naisbitt, J e Aburdene, P. (1990), *Megatrends 2000: le nuove tendenze per gli anni '90*. Trad. Umberto Giovine, Milano, Rizzoli.

Nye, J. S. (1990), "Soft Power", *Foreign Policy*, Autumn 1990, No. 80, Twentieth Anniversary (Autumn, 1990), pp. 153-171; Published by Slate Group, LLC

Ohmae, K. (1986), "The Triad World View", *Journal of Business Strategy*, 7/4 (Primavera): 8-19

Olins W. (2002) "Branding the nation - the historical context", *Journal of Brand Management*, 9:4-5, 241-248

Olsson, K. (2012), *Brand gap and the effect of country-of-origin: a consumer survey in Rhone-Alps*, School of Sustainable Development of Society and Technology, Mälardalen University

O'Reilly T. (2005), *What is Web 2.0?*, O'Rilley Media

Packer, R. (2011), *Social media marketing. The Art of Conversational Sales*, WSI Social Media Strategist

Papadopoulos, N. e Heslop, L. (1993), *Product and Country Images: Research and Strategy*, The Haworth Press, New York, NY

Pappu, R. con Quester, P. G. e Cooksey, R. W. (2007), "Country Image and Consumer-Based Brand Equity: Relationships and Implications for International Marketing", *Journal of International Business Studies*, Sep., 2007, Vol. 38, No. 5, pp. 726-745. Published by Palgrave Macmillan Journals on behalf of Academy of International Business

Peretti, P (2011), *Marketing Digitale. Scenari, strategie, strumenti*, Apogeo Education 2011

Porter, M. E. (2001), "Strategy and the internet". *Harvard Business Review*, 2001. Mar; 63-78.

Prandelli, E. e Verona, G. (2002), *Marketing in Rete. Analisi e decisioni nell'economia digitale*, The McGraw-Hill Companies, Publishing Group Italia

Portland (2019), *The Soft Power 30: A Global Ranking of Soft Power*, USC Center on Public Diplomacy

Reichheld F.F. e Scheffer P. (2000), "E-Loyalty". *Harvard Business Review*, 78 (4): 105-103

Rheingold, H. (1994), *Comunità virtuali*, Milano, Sperling & Kuofer, 1994

Ritzer, G. (2007), *The Globalization of Nothing 2*, SAGE Publications

Robertson, R. (1992), *Globalization: Social Theory and Global Culture*, SAGE Publications

Rosenberg, E. S. (1982), *Spreading the American Dream: American Economic and Cultural Expansion, 1890-1945*. New York, Hill and Wang

Roth, M. S. e Romeo, J. B. (1992), "Matching Product Category and Country Image Perceptions: A Framework for Managing Country-of-Origin Effects, Behavioral Intentions Model". *Journal of International Business Studies*, Third Quarter, 477-497

Roth, K. P. e Diamantopoulos A. (2009), "Advancing the country image construct", *Journal of Business Research* 62, 726-740

Sawhney, M. e Kotler, P. (2001), *Marketing is the Age of Information Democracy*, in Iacobucci D. (ed.), *Kellogg on Marketing*, John Wiley & Sons, New York, 386-408

Schau, H. J., & Gilly, M. C. (2003). "We are what we post? Self presentation in personal web space". *Journal of Consumer Research*, 30(3), 385-404.

Schooler, R.D. (1965), "Product bias in the Central American common market", *Journal of Marketing Research*, Vol 2, No 4, pp 394-397

Segal-Horn, S. e Davidson, H. (1992), "Global Markets", *Journal of Global Marketing*, 5/3: 31-61

Short, J., Williams, E., e Christie, B. (1976). *The social psychology of telecommunications*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, Ltd.

Soni, P. (2019), "Nation Branding: How to Build an Effective Location Brand Identity", *Brand Finance*, pubblicato in data 21/10/2019, consultato in data 28/07/2021

Toffler, A. (1980). *The third wave: The classic study of tomorrow*. New York: Bantam Books.

Tapscott, D. e Williams, A. D. (2007), *Wikinomics 2.0*, Milano, Eras

Troilo, G. (2014), *Il marketing nei settori creativi. Generare valore per il cliente tramite l'esperienza della creatività*, Egea, Milano

Tuten, T.L. e Solomon M.R. (2014), *Social media marketing*, Pearson

Yip, G. S. (1989), "Global Strategy... in a World of Nations", *Sloan Management Review*, (Autunno); 29-40

White, C. L. (2012), "Brands and national image: An exploration of inverse country-of-origin effect", *Place Branding and Public Diplomacy* Vol. 8, 2, 110-118, Macmillan Publishers Ltd.

## SITOGRAFIA

American Marketing Association, *Definition of Marketing*;

<https://www.ama.org/the-definition-of-marketing-what-is-marketing/>

Brand Finance, *List of Countries with the Maximum Soft Power 2021*,

<https://www.jagranjosh.com/general-knowledge/list-of-countries-with-the-maximum-soft-power-in-the-world-1616593233-1>

Cau, E. (2021), *“Il mestiere dell’ambasciatore, spiegato bene”*, Il Post, pubblicato in data 08/03/2021, consultato in data 30/07/2021;

<https://www.ilpost.it/2021/03/08/ambasciatore-cosa-fa/>

City Nation Place, *Soft Power and Nation Branding: A coordinated approach*;

<https://www.citynationplace.com/soft-power-nation-branding>

CleaningTV (2015), *L’opinione di Giorgio Novello, Ambasciatore d’Italia a Oslo*;

<https://www.youtube.com/watch?v=GLLKjnECOX0>

Digital Agency Network, *The Impact of Globalisation on B2B Marketing*;

<https://digitalagencynetwork.com/the-impact-of-globalisation-on-b2b-marketing/#:~:text=Globalisation%20has%20broadened%20the%20horizons,product%20variety%20and%20competitive%20pricing>

Fortis, M. (2016), *Dove eccelle la competitività italiana*, pubblicato il 16/01/2016.

Consultato in data 21/06/2021.

[https://st.ilsole24ore.com/art/commenti-e-idee/2016-01-07/dove-eccelle-competitivita-italiana-063723.shtml?uuid=ACk5cW5B&refresh\\_ce=1](https://st.ilsole24ore.com/art/commenti-e-idee/2016-01-07/dove-eccelle-competitivita-italiana-063723.shtml?uuid=ACk5cW5B&refresh_ce=1)

Henderson, G. (2020), *How Much Time Does The Average Person Spend On Social Media*;

<https://www.digitalmarketing.org/blog/how-much-time-does-the-average-person-spend-on-social-media>

Hofstede Insights, *Italy and Norway comparison*;

<https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/italy,norway/>

Hootsuite, *How to Use Instagram for Business: A Practical Step-by-Step Guide*;  
<https://blog.hootsuite.com/how-to-use-instagram-for-business/>

IlSole24Ore, “Dove eccelle la competitività italiana”;  
[https://st.ilsole24ore.com/art/commenti-e-idee/2016-01-07/dove-eccelle-competitivita-italiana-063723.shtml?uuid=ACk5cW5B&refresh\\_ce=1](https://st.ilsole24ore.com/art/commenti-e-idee/2016-01-07/dove-eccelle-competitivita-italiana-063723.shtml?uuid=ACk5cW5B&refresh_ce=1)

i-Scoop, *The true meaning and effect of customer centricity*;  
<https://www.i-scoop.eu/customer-centricity/>

Italia Trade Agency (2020), *L'attività promozionale dell'Agenzia ICE nel 2020*;  
[https://www.ice.it/it/sites/default/files/inline-files/Agenzia%20ICE\\_Relazione%20Attivit%C3%A0%20Promozionale%202020\\_0.pdf](https://www.ice.it/it/sites/default/files/inline-files/Agenzia%20ICE_Relazione%20Attivit%C3%A0%20Promozionale%202020_0.pdf)

MBA Skool, *Product Image Meaning & Definition*;  
<https://www.mbaskool.com/business-concepts/marketing-and-strategy-terms/12366-product-image.html>

Ministero degli Affari Esteri (2011), *La nuova Farnesina per il Sistema Paese*;  
[https://www.esteri.it/mae/doc/20110615\\_farnesina\\_sistema\\_Paese.pdf](https://www.esteri.it/mae/doc/20110615_farnesina_sistema_Paese.pdf)

Ministero degli Affari Esteri (2020a), *Patto per l'Export*;  
[https://www.esteri.it/mae/resource/doc/2020/06/patto\\_per\\_lexport\\_finale.pdf](https://www.esteri.it/mae/resource/doc/2020/06/patto_per_lexport_finale.pdf)

Ministero degli Affari Esteri (2020b), *Export – Una guida per ripartire. Strumenti e servizi pubblici a portata di PMI*;  
[https://www.esteri.it/mae/resource/doc/2020/06/ebook\\_export\\_una\\_guida\\_per\\_partire.pdf](https://www.esteri.it/mae/resource/doc/2020/06/ebook_export_una_guida_per_partire.pdf)

Ministero dell'Economia e delle Finanze (2021), *Budget dello Stato per il triennio 2021 - 2023. Ministero degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale* ;  
[https://www.rgs.mef.gov.it/Documenti/VERSIONE-I/attivita\\_istituzionali/formazione\\_e\\_gestione\\_del\\_bilancio/bilancio\\_di\\_previsione/budget\\_economico/2021-2023/DLB/060-DLB-2021-2023.pdf](https://www.rgs.mef.gov.it/Documenti/VERSIONE-I/attivita_istituzionali/formazione_e_gestione_del_bilancio/bilancio_di_previsione/budget_economico/2021-2023/DLB/060-DLB-2021-2023.pdf)

Neufeld, D. (2021), *The 50 Most Visited Websites In The World*, pubblicato su visualcapitalists.com il 27/01/2021. Consultato in data 20/06/2021.  
<https://www.visualcapitalist.com/the-50-most-visited-websites-in-the-world/>

Nielsen Organization (2009), *Nielsen Global Online Consumer Survey. Trust, Value and Engagement in Advertising*, AdweekMedia, July 2009;  
<https://www.nielsen.com/wp-content/uploads/sites/3/2019/04/trustinadvertising0709.pdf>

OECD Glossary of Statistical Terms, *Definizione di Globalizzazione*;  
<https://stats.oecd.org/glossary/detail.asp?ID=1121>.

Omnicores, *Instagram by the Numbers: Stats, Demographics & Fun Facts*;  
<https://www.omnicoresagency.com/instagram-statistics/>

Place Brand Observer, *Italy Country Performance, Brand Image and Reputation*;  
<https://placebrandobserver.com/italy-country-performance-nation-brand-image-reputation/>

Sachs, J. D. (2020), *Globalization: Past and Future*;  
<https://learning.edx.org/course/course-v1:SDGAcademyX+GPF001+3T2020/home>

Sistema Statistico Nazionale (2019), *Annuario Statistico 2019, il Ministero degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale in cifre*;  
[https://www.esteri.it/mae/resource/doc/2019/07/annuario\\_statistico\\_2019\\_web.pdf](https://www.esteri.it/mae/resource/doc/2019/07/annuario_statistico_2019_web.pdf)

Social Media Today, *4 Reasons Social Media are Effective*;  
<https://www.socialmediatoday.com/content/4-reasons-social-media-effective>

Statista, *Distribution of Instagram users worldwide as of July 2021, by age group*;  
<https://www.statista.com/statistics/325587/instagram-global-age-group/>

Statista, *Global digital population as of January 2021 (in billions)*;  
<https://www.statista.com/statistics/617136/digital-population-worldwide/>

Statista, *Made-In-Country Index 2017*;

<https://www.statista.com/page/Made-In-Country-Index>

Statista, *Number of monthly active Facebook users worldwide as of 2nd quarter 2021*(in millions);

<https://www.statista.com/statistics/264810/number-of-monthly-active-facebook-users-worldwide/>

UK Research and Innovation, *How to use social media*;

<https://esrc.ukri.org/research/impact-toolkit/social-media/twitter/what-is-twitter/>

Visual Capitalist, *The 50 Most Visited Websites in the World*;

<https://www.visualcapitalist.com/the-50-most-visited-websites-in-the-world/>

World Health Organization, *Definizione di Globalizzazione*;

<https://www.who.int/topics/globalization/en/>.

World Mapper Archive, *Communication Maps, Internet Users in 1990 and 2002*;

[http://archive.worldmapper.org/textindex/text\\_communication.html](http://archive.worldmapper.org/textindex/text_communication.html)