



Università
Ca' Foscari
Venezia

Corso di Laurea magistrale
in Lingue e istituzioni economiche e
giuridiche dell'Asia e dell'Africa
Mediterranea

Tesi di Laurea

—
Ca' Foscari
Dorsoduro 3246
30123 Venezia

L'economia dell'eleganza:
il valore dell'*Italian Style* nel mercato
giapponese

Relatore

Ch. Prof. Tiziano Vescovi

Correlatrice

Ch. Prof.ssa Marcella Mariotti

Laureanda

Claudia Barbieri
Matricola 837272

Anno Accademico
2015/ 2016

要旨

本研究の目的は、「優雅さの経済」という概念、すなわち、「イタリア製」のビジネス上の成功は「美しく精巧に作られた」製品に起因するという通念に基づく考えを分析することである。イタリア製品の優雅さは、イタリアの文化や歴史に根ざし、その国の自然美や芸術美とともに世界中に古くから認知されている。イタリアの伝統、文化、革新、創造性と品質のイタリアの話をされ、産業及び手仕事の生産を通じて、時代を超えて巧みに伝承されている。社会的に広がっている相当な競争的利点を発生させ、優雅さの経済は、特に海外進出をしているイタリアの会社の強みになった。優雅さとは物の内部のことで、国の社会的、文化的歴史のプロセスを通して築き上げられた概念である。イタリアの場合は、製造工程の時期ごとの美的な性質、素晴らしいセンスと細部に対する心掛け、外観と機能の絶妙なバランスは、メイド・イン・イタリー（イタリア製）全世界に発信している前向きなイメージの一つである。まず、最初は本研究の背景を説明したので、次に研究の中心を移る。各章の構成は以下のとおりである。

第1章において、ゴッフレード・パリスという作家によって書かれた小説「L'eleganza è frigida」に基づき、イタリアの優雅さが検討され、さらにイタリアと日本の優雅さの相違を説明する。まず、日本の優雅さは、国によって保存されてきた精巧な伝統文化の鏡として定義される。また、美しく精巧に作られた製品の主要な特徴がよりよくわかってもらうために、歴史と文化のルーツをハイライトし、豪華さと優雅さの経済の主な違いも含めて見ていく。

第2章では、ファッション、飲食品とインテリア、この三つの分野においてメイド・イン・イタリーの優雅さおよびイタリアの歴史と伝統がこの三つの分野にどのような影響を与えるのかが示される。それに、製品の優雅さのみならず、イタリアの工業地帯と中小企業についても紹介されている。なぜかという、これらは世界範囲でイタリア製品が成功した理由の1つだと考えられるからである。

第3章は、原産国効果(COE)の紹介と、COEはどのようにして影響をメイド・イン・イタリーにもたらしていることと、COEが消費者にどのような影響を与えるのかについて語る。COEは消費者の購買決定にかなりの影響力があるので、会社はこの肝心な要素を軽視するべきではなかろう。

第4章においては、日本市場の主要な特徴と最近の日本経済の動態に注目する。さらに、日本におけるメイド・イン・イタリーのイメージとイタリアの優雅さの概念が、日本の消費者にどのような影響を与えているのかを明らかにする。

第5章においては、メイド・イン・イタリーの家具やインテリアで成功した事例を分析する。「Natuzzi」という会社は日本に進出し、特徴となっている品質と優雅さを忘れることなく、日本の市場にかなり適応し、日本の消費者のニーズに応じている。

INDICE

Premessa	pag. 3
Capitolo 1. Il concetto di eleganza	
1.1 La “calda” eleganza italiana e il concetto di “ <i>shibusa</i> ” a confronto	pag. 6
1.2 L’espressione dell’eleganza nei prodotti italiani	pag. 11
1.3 Lusso ed eleganza: due settori economici a confronto.....	pag. 16
1.4 L’eleganza come valore aggiunto	pag. 20
Capitolo 2. Il Prodotto Italia	
2.1 La qualità della cultura: la forza del <i>Made in Italy</i>	pag. 24
2.2 <i>Fashion, Food & Furniture</i> : le “3 F” vincenti	pag. 32
2.3 Il <i>Made in Italy</i> nei Distretti Industriali e nelle PMI	pag. 46
Capitolo 3. L’effetto <i>Country of Origin</i>	
3.1 Immagine di prodotto, di marca e di paese.....	pag. 54
3.2 Definizione ed evoluzione storica del <i>Country of Origin Effect</i>	pag. 56
3.3 Due metodi a confronto: <i>single-cue vs multi-cue</i>	pag. 69
3.4 <i>Halo construct & Summary construct</i>	pag. 73
3.5 Corrispondenze e discrepanze prodotto-paese d’origine.....	pag. 77
3.6 La valenza del <i>Country of Origin</i> e l’Effetto Prisma.....	pag. 83
Capitolo 4. Il “bello e ben fatto” nel mercato Giapponese	
4.1 Analisi del mercato giapponese	pag. 87
4.2 Tendenze del consumo nel mercato giapponese.....	pag. 93
4.3 Strategie d’entrata delle imprese italiane nel mercato giapponese.....	pag. 98
4.4 La percezione dell’eleganza del <i>Made in Italy</i> in Giappone e le ragioni del suo successo	pag. 108
Capitolo 5. Una storia di successo dell’eleganza <i>Made in Italy</i>: il caso Natuzzi Spa	
5.1 La storia, l’organizzazione e le scelte strategiche del gruppo Natuzzi.....	pag. 117
5.2 Fattori di successo ed elementi del vantaggio competitivo del Gruppo....	pag. 123
5.3 Caratteristiche delle abitazioni giapponesi e attività del gruppo Natuzzi in Giappone.....	pag. 126

Conclusioni	pag. 135
BIBLIOGRAFIA	pag. 138
SITOGRAFIA	pag. 146
APPENDICI	pag.151
Ringraziamenti.....	pag. 155

PREMESSA

L'oggetto di studio di questa tesi è l'analisi del concetto di “economia dell’eleganza”, un’idea che nasce dalla convinzione che il successo delle imprese *Made in Italy* provenga dalla loro offerta di prodotti “belli e ben fatti”. L’eleganza dei prodotti italiani nasce dalla cultura e dalla storia del Paese, riflette le bellezze naturali ed artistiche del territorio e contraddistingue il saper fare della tradizione produttiva italiana in tutto il mondo. Quella dell’Italia è una storia fatta di tradizione e cultura, innovazione, creatività e qualità, elementi che vengono sapientemente trasferiti sia nelle produzioni artigianali che in quelle industriali. L’economia dell’eleganza è diventata un fattore di rilievo per la costruzione di valore dell’offerta delle imprese italiane, soprattutto per quelle che operano verso i mercati internazionali, generando un non trascurabile vantaggio competitivo socialmente diffuso (Vescovi, 2015). L’eleganza si identifica come un concetto interiore agli oggetti, acquisibile solo tramite un processo socio-culturale caratteristico della storia di un Paese e, nel caso dell’Italia, la qualità estetica riscontrabile in ogni fase del processo produttivo, il buon gusto e l’equilibrio esistente tra forma e funzionalità dei prodotti sono testimonianze dell’immagine positiva che il marchio *Made in Italy* evoca in tutto il mondo. L’elaborato è stato dunque strutturato in modo tale da fornire un quadro complessivo sulla tematica affrontata e, ad una prima parte di natura introduttiva, fa seguito la parte dedicata alla ricerca.

Nel primo capitolo, partendo dal romanzo “L’eleganza è frigida” dello scrittore Goffredo Parise, è stato analizzato il concetto di eleganza italiana e la differenza esistente con l’eleganza giapponese, identificabile come una raffinatezza controllata e sofisticata, specchio della tradizione culturale del Paese. Oltre a descrivere le principali caratteristiche dei prodotti “belli e ben fatti” a cui il concetto di eleganza appartiene, vengono espone le maggiori differenze esistenti fra lusso ed eleganza, mettendo in luce le radici storiche e culturali a cui le due “economie” fanno riferimento.

Nel secondo capitolo è presentata l’interiorizzazione dell’eleganza nei prodotti

appartenenti ai tre macro-settori dell'eccellenza italiana (Alimentare, Abbigliamento, Arredamento), ponendo l'accento su come la cultura e la tradizione siano il vero fattore da cui derivi il successo della produzione *Made in Italy* nel mondo. Insieme all'eleganza dei prodotti, viene trattato anche il fenomeno dei distretti industriali e delle piccole e medie imprese, principali promotori della crescita economica del Paese (Becattini, 2009; Fortis, 2006).

Il terzo capitolo è interamente dedicato al fenomeno del *Country of origin Effect* (COE) e all'influenza che esso esercita nei confronti delle tendenze d'acquisto dei consumatori. Il COE è definito come “una qualsiasi influenza, positiva o negativa che il Paese di produzione può avere sui processi di scelta del consumatore e sul successivo comportamento d'acquisto” (Samiee, 1994). Per comprendere al meglio l'importante ruolo che esso ricopre, vengono presentate le ricerche e gli studi più importanti relativi al fenomeno, le metodologie di studio che ne sono derivate e gli effetti che può generare nella mente dei consumatori conosciuti come “effetto alone” (*halo construct*) ed “effetto sintesi” (*summary construct*).

Nel quarto capitolo l'attenzione si focalizza verso il mercato giapponese, le cui maggiori caratteristiche e le principali tendenze di consumo lo differenziano da tutti gli altri mercati del mondo. Vengono prese in esame le più comuni strategie d'ingresso operate dalle imprese italiane in questo mercato, la ragione del loro successo e la percezione che i consumatori giapponesi hanno dell'eleganza e dello stile italiano. Ai fini della ricerca, si sottolinea inoltre che il termine “i giapponesi” è stato utilizzato con il significato di consumatori del Giappone ed indica persone di nazionalità giapponese, residenti in Giappone, di genere maschile e femminile e di età media.

L'ultimo capitolo è dedicato al gruppo aziendale Natuzzi, protagonista di una storia di successo e di eleganza nel settore dell'arredamento e del *design Made in Italy*. La nascita e il successo del Gruppo, abilmente seguito dalla *leadership* dell'imprenditore Pasquale Natuzzi, sono una testimonianza dell'unicità e del valore aggiunto che i prodotti italiani sono in grado di portare in tutto il mondo. Il gruppo Natuzzi è presente in Giappone ed è

riuscito con successo ad inserirsi anche in questo mercato, adattandosi e rispondendo al meglio alle esigenze dei consumatori giapponesi, senza mai dimenticare la qualità e l'eleganza che contraddistinguono la sua produzione.

CAPITOLO 1

IL CONCETTO DI ELEGANZA

1.1. La “calda” eleganza italiana e il concetto di “shibusa” a confronto

I prodotti Italiani sono facilmente riconosciuti in tutto il mondo per la loro manifattura, originalità, creatività ed eleganza. Caratteristica fondamentale di un prodotto italiano è il fatto che riesca nel contenuto, nel *packaging* e nella comunicazione ad evocare l’Italia e il valore aggiunto che esso è in grado di trasmettere a chi lo acquista.¹ Non è dunque un caso che i prodotti italiani, più di altri, abbiano una grande capacità di evocare la storia, la cultura e la tradizione del Paese d’origine.

Secondo un’indagine realizzata da Assocamerestero², “fra gli elementi che contano maggiormente nelle decisioni di acquisto di un prodotto italiano, spiccano insieme ai fattori che traducono il valore di servizio a monte, i fattori percettivi/culturali”.

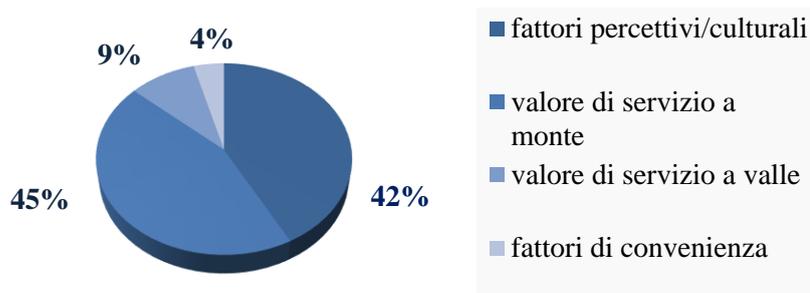


Figura 1.1: Grafico che esprime i fattori di preferenza dei prodotti italiani raggruppati secondo le seguenti tipologie: fattori di convenienza (prezzo/qualità); fattori percettivi/culturali (cultura, stile di vita, eleganza); valori di servizio a monte (packaging, innovazione, qualità); valore di servizio a valle (distribuzione, logistica). Fonte: Assocamerestero.³

¹ ASSOCAMERESTERO, *Stile Italiano e Italian Way of Life: carte vincenti per il Made in Italy?* Edizioni Voices, Milano, supplemento del N. 37, gennaio-febbraio 2006, pp. 21-23.

² Associazione delle Camere di Commercio Italiane all’Estero. Indagine svolta in collaborazione con 53 Camere di Commercio Italiane in 34 paesi, realizzata attraverso interviste ad operatori esteri sui seguenti aspetti: la percezione dell’Italia, la conoscenza del *Made in Italy*, i fattori di successo e i punti di debolezza del Prodotto Italia.

³ Indagine Assocamerestero, *op. cit.* p. 23.

L'eleganza, in particolare, rappresenta uno degli elementi più caratteristici del Prodotto Italia, poiché radicata nel profondo della storia e della cultura del Paese. Tale quintessenza dello stile italiano, difficilmente riproducibile ed imitabile, costituisce una delle ragioni del frequente successo dei prodotti italiani.⁴ L'eleganza italiana, è un'eleganza “calda” e “passionale” poiché strettamente legata all'immagine mediterranea e tradizionale del Paese. Contrapposta a quella italiana, l'eleganza giapponese costituisce l'antipodo per eccellenza dell'*Italian Style*, ed il concetto di *shibusu* 渋さ⁵, legato alla concezione estetica giapponese, permette di spiegare al meglio tale particolare condizione. Non è ancora chiara agli studiosi quale sia la reale provenienza del termine, se si tratti cioè di un concetto legato alla tradizione giapponese o di un'espressione introdotta dalla Cina. Tuttavia, anche se il termine non sembra essere stato coniato fino al periodo Muromachi⁶, e probabilmente non è entrato nell'uso popolare fino al periodo Edo⁷, il valore ed il significato che incarna tale espressione costituiscono per certo elementi tipicamente presenti nella cultura giapponese. Inoltre, poiché il termine racchiude una gamma di significati connessi fra loro che non possono essere raggruppati in un qualsiasi altro termine, i tentativi di traduzione sono stati vani. Il concetto di bellezza in Giappone è racchiuso nel termine *shibusu* e connota in sé una condizione di austerità e sobria raffinatezza⁸. Secondo il Kenkyūsha, dizionario giapponese-inglese, il termine racchiude i seguenti significati:

1. Grezzo, astringente, ruvido;
2. Triste, cupo;
3. Tranquillo, raffinato;
4. Avaro, parsimonioso.

⁴ Tiziano VESCOVI, *Lezioni inattese di Management. Persone, mercati, imprese incanti e sorprese*, Torino, G. Giappichelli, 2015, p. 74.

⁵ Il termine *shibusu* 渋さ o *shibui* 渋い si riferisce al tipo più elevato di bellezza e coniuga in sé le caratteristiche contrastanti di “ruvidità” e “raffinatezza”.

⁶ Epoca della storia del Giappone, 1338-1573.

⁷ Epoca della storia del Giappone, 1603-1867.

⁸ David e Michiko YOUNG, *Spontaneità nell'Arte Giapponese: il concetto di Shibusa*, <http://www.cultor.org/Orient/F/S.html>

Il primo ed il terzo sono i significati che più si avvicinano al concetto estetico in questione. Il primo significato è di solito utilizzato in senso letterale per indicare una sensazione o un gusto; il terzo invece comprende più accezioni, ma riassumendo identifica una sobria raffinatezza. Il concetto estetico del termine unisce qualcosa del primo e del terzo significato, che però può sembrare apparentemente una contraddizione: come può qualcosa essere grezzo e allo stesso tempo raffinato?⁹ In realtà tale contraddizione rappresenta una delle numerose coppie contrastanti tipiche della cultura giapponese, e proprio perché opposte e coesistenti, sono considerate uniche ed inimitabili. Yanagi Sōetsu, filosofo e *leader* del movimento *Mingei* 民芸¹⁰, definì il concetto di *shibusa* tramite sette aggettivi: semplice, implicito, modesto, tranquillo, naturale, ruvido e normale. La semplicità identifica qualcosa di austero, e non abbellito, in quanto qualcosa di complesso non può incarnare il concetto di *shibusa* (p.es. gli interni delle case giapponesi); l'implicito indica qualcosa di intrinseco o profondo dalla molteplicità di significati (p.es. il giardino zen del tempio Ryōanji a Kyoto, la cui semplice composizione fatta di sassi e ghiaia lascia libero spazio a varie interpretazioni circa la sua accezione); la modestia, che suggerisce l'idea che l'oggetto *shibui* non fa valere la sua presenza, né sottolinea la personalità del suo autore, ma piuttosto tende ad esaltare ciò che lo circonda; la tranquillità, o calma e compostezza (p.es. il rito della cerimonia del tè che si propone come obiettivo la ricerca della serenità e della pace interiore); la naturalezza, perché ciò che è artificiale non può essere *shibui*; la ruvidezza, poiché in quanto naturali, gli oggetti *shibui* sono spesso irregolari al tatto; la normalità, che identifica la purezza degli oggetti *shibui* (secondo uno dei cardini dello shintoismo, qualcosa di troppo complesso o lussuoso è sinonimo di anormalità).

Il concetto di *shibusa* ci rimanda dunque ad un'idea di eleganza quasi completamente ignorata e sconosciuta al mondo occidentale, dove ciò che affascina è proporzionato, bello da vedere e privo di difetti; si considera bello qualcosa che non

⁹ *Ibidem*.

¹⁰ Letteralmente “arti folcloriche” o “arti popolari”. Fu un movimento nipponico che si sviluppò a favore di una ripresa dell'artigianato storico e del sapere tecnico delle professioni tradizionali, durante gli anni venti e quaranta del XX secolo. Venne teorizzato e portato avanti da Yanagi Sōetsu (1889-1961).

abbia caratteristiche che disturbino la concezione ideale di perfezione, armonia e ordine posseduta dal mondo occidentale. Il fascino di una cosa *shibui* invece, sta nel suo essere “grezza”, priva di elementi artificiali, naturale ed imperfetta e dunque semplice e senza pretese, permettendo così a chiunque di identificarsi in essa. Lo scrittore Goffredo Parise, ne *L'eleganza è frigida*¹¹, ironico *reportage* di un viaggio in Giappone, entra nei panni di Marco, proveniente dal “Paese della politica” e al cospetto di quella civiltà fredda e aggraziata ripensa ai versi del poeta giapponese Saitō Ryokuu:

“Il grande poeta giapponese Saitō Ryokuu aveva detto che “l'eleganza è frigida” e mai in così grande brevità a Marco pareva riassunto tutto il Giappone. In quel senso gli abitanti di quel Paese si mostravano appartenenti quasi ad un'altra specie forse ovipara, perché nulla mai introduceva Marco a un tal genere di pensieri, così diffusi in Occidente non si sa perché. Molta letteratura, pittura e perfino cinema giapponese si prestavano al gioco della sessualità ma c'era in giro e nell'aria troppa forma ed eleganza, dunque artificio, perché la sessualità e la sensualità prendessero molto spazio”.¹²

Quella giapponese è un'eleganza frigida, cioè “orfana della passione dei sensi”¹³, una raffinatezza e un perfezionismo estetico che si riscontrano nella quotidianità del vivere giapponese. È dunque un'eleganza malinconica e fredda, poiché congela l'esternazione spontanea dei sentimenti, soffocati da maschere e schemi sociali. Parise racconta questa tendenza con ironia e assorbe la lezione fin dalle prime pagine:

“Il mattino dopo alle otto in punto sentì bussare ed entrò Uji-san, il domestico che aveva intravisto la sera arrivando, con il vassoio della colazione. Anche lui si inchinò a quel modo rapidissimo e militaresco e Marco gli chiese com'era il tempo. «Bellissimo» fu la risposta e, così dicendo, con un gran sorriso per prologo, Uji-san tirò le pesanti cortine. Piovigginava, un'acqua molto sottile spruzzava invisibile il grande prato del giardino con il suo lago popolato di carpe rosse, gialle, arancioni e dove nuotavano due grandi anatre bianche [...]. Marco chiese spiegazioni

¹¹ Goffredo PARISE, *L'eleganza è frigida*, Milano, Adelphi, 2008.

¹² *Ibidem.* p. 76.

¹³ *Ibidem.* p. 77.

all'amico sul fatto che il domestico aveva giudicato bellissima una giornata piovosa e così l'aveva annunciata. Seppe che, giustamente, il domestico giudicava bellissima una giornata piovosa per ragioni esclusivamente estetiche, come moltissimi giapponesi che a una giornata di pieno sole preferiscono, per gusto proprio, una giornata più sfumata e ambigua, sempre sul punto di tramutarsi in pioggia o sole, con vari e delicati passaggi di luce, ad una netta visione solare".¹⁴

Lo scrittore evidenzia quanto affermato in precedenza circa il concetto di *shibusu*, un'idea di eleganza così lontana e così diversa dalla visione occidentale tanto da dipingere il Giappone come "un Paese tanto lontano da tutti gli altri paesi della terra, un'isola, sì, ma più simile a un pianeta rotante nel silenzio e nella solitudine della volta celeste"¹⁵.

Parallelamente in Giappone è ormai consolidata la visione dell'Italia come "Paese dell'arte", il mito del Bel paese affascinante per i suoi aspetti pre-moderni, l'antichità e la classicità dei suoi monumenti e il suo patrimonio storico e artistico che hanno contribuito a creare la cultura dell'eleganza, elemento di sicurezza del *Made in Italy* e fattore di successo per le sue imprese. L'Italia risulta grandiosa ed esemplare nella sua continuità con il passato, attrae perché vista come la culla della civiltà del tanto temuto ed amato Occidente e, a differenza degli Stati Uniti, dell'Inghilterra o della Germania, non esercita soggezione in quanto ritenuta "arretrata" rispetto alla modernità giapponese. Le icone contemporanee più diffuse sono quelle che incarnano i valori più tradizionali: l'associazione alla famiglia e all'amore per la cucina; l'artigianalità della moda e del *design*; l'arte rinascimentale ed i monumenti storici, ed in generale la gente divertente e spontanea.¹⁶ Sono tutti elementi associati all'idea del prodotto italiano, che nonostante gli anni di crisi, soprattutto per quanto riguarda il mercato estero, mantiene il suo *appeal* e la sua identità.

Le differenze culturali messe in luce fin ora, hanno contribuito a plasmare due diversi concetti di eleganza, che hanno formato e consolidato l'immagine dei due Paesi

¹⁴ *Ibidem.* pp. 11-12.

¹⁵ *Ibidem.* p. 56.

¹⁶ Toshio MIYAKE, *Il boom dell'Italia in Giappone: riflessioni critiche su Occidentalismo e Italianismo (The Boom of Italy in Japan: Critical Considerations on Occidentalism and Italianism)*, vol.1, maggio 2011, p. 14.

nel mondo, rivestendo un non trascurabile strumento di *marketing* nella promozione dei loro prodotti.

1.2. L'espressione dell'eleganza nei prodotti italiani

Dietro l'acquisto di un prodotto italiano esiste un apprezzamento di alcune caratteristiche di qualità ed eleganza che vengono riconosciute in tutto il mondo. Come già evidenziato nel primo paragrafo, storia, cultura e creatività costituiscono quel *quid* caratteristico del modo di produrre italiano che si riflette positivamente sul *Made in Italy* e sulle sue aziende. L'Italia rimane il contesto più potente come approdo estetico e i suoi prodotti sono percepiti come di buon gusto, ricchi di stile e intrisi di una naturale eleganza.¹⁷ Si può dunque affermare che l'eleganza italiana affonda le sue radici nelle caratteristiche basilari dell'*Italian Style* e, semplificando, appartiene al concetto di bello e ben fatto, “prevede cioè una cura estetica e costruttiva che non si attaglia solo ai prodotti di ricchezza, ma anche a beni industriali, oggetti quotidiani, luoghi”.¹⁸

I prodotti belli e ben fatti (BBF), sono stati oggetto di approfondita ricerca del Centro di Studi di Confindustria¹⁹ e Prometeia²⁰ con l'obiettivo di analizzare le loro potenzialità di crescita delle vendite nei nuovi mercati più promettenti. Nella ricerca condotta con il contributo di nove associazioni di Confindustria²¹, i prodotti BBF vengono definiti come “beni finali di fascia medio-alta dei settori alimentare, arredamento, abbigliamento e tessile casa, calzature, occhialeria e oreficeria-gioielleria”.²² Tali prodotti si rivolgono soprattutto ai nuovi mercati emergenti (Emirati Arabi, Cina, Brasile, Russia ecc.), e oltre a soddisfare l'aspetto estetico, sono anche

¹⁷ Mauro FERRARESI, *Bello, Buono e Ben fatto. Il fattore Made in Italy. Marketing, comunicazione & vendite*, Milano, Guerini Next, 2014, p. 76.

¹⁸ VESCOVI, *Lezioni inattese di Management, op. cit.* p. 74.

¹⁹ Confederazione Generale dell'Industria Italiana.

²⁰ Associazione che elabora previsioni sull'economia italiana ed internazionale.

²¹ ANFAO (Associazione Nazionale Fabbricanti Articoli Ottici), ASSICA (Associazione Industriali delle Carni e dei Salumi), Assocalzurifici (Associazione Calzaturieri Italiani), AICA (Associazione Italiana Confindustria Alberghi), FLA (FederlegnoArredo), Federorafi (Federazione Nazionale Orafi Argentieri Gioiellieri Fabbricanti), Federvini (Federazione Italiana Industriali Produttori, Esportatori e Importatori di Vini, Vini Spumanti, Aperitivi, Acquaviti, Liquori, Sciroppi, Aceti ed Affini), SMI (Sistema Moda Italia, Federazione Tessile e Moda) e UCINA (Unione Nazionale dei Cantieri e delle Industrie Nautiche e Affini).

²² Confindustria e Prometeia, *Esportare la Dolce Vita. Il bello e ben fatto italiano nei nuovi mercati. Intercettare la passione cinese per l'Italia*, V Edizione, SIPI, Roma, 2015, p. 5.

portatori di un notevole *know-how* tecnico e di produzione. Nello specifico, questa ricerca ha evidenziato che, come illustra il grafico riportato qui di seguito, fra i nuovi mercati emergenti, sarà la Russia, seguita dagli Emirati Arabi e dalla Cina (rispettivamente con 3,5 3,3 e 2,2 miliardi di euro) ad occupare la prima posizione per l'importazione di BBF italiano nel 2020. I settori coinvolti maggiormente saranno: l'abbigliamento, l'arredamento e l'alimentare.

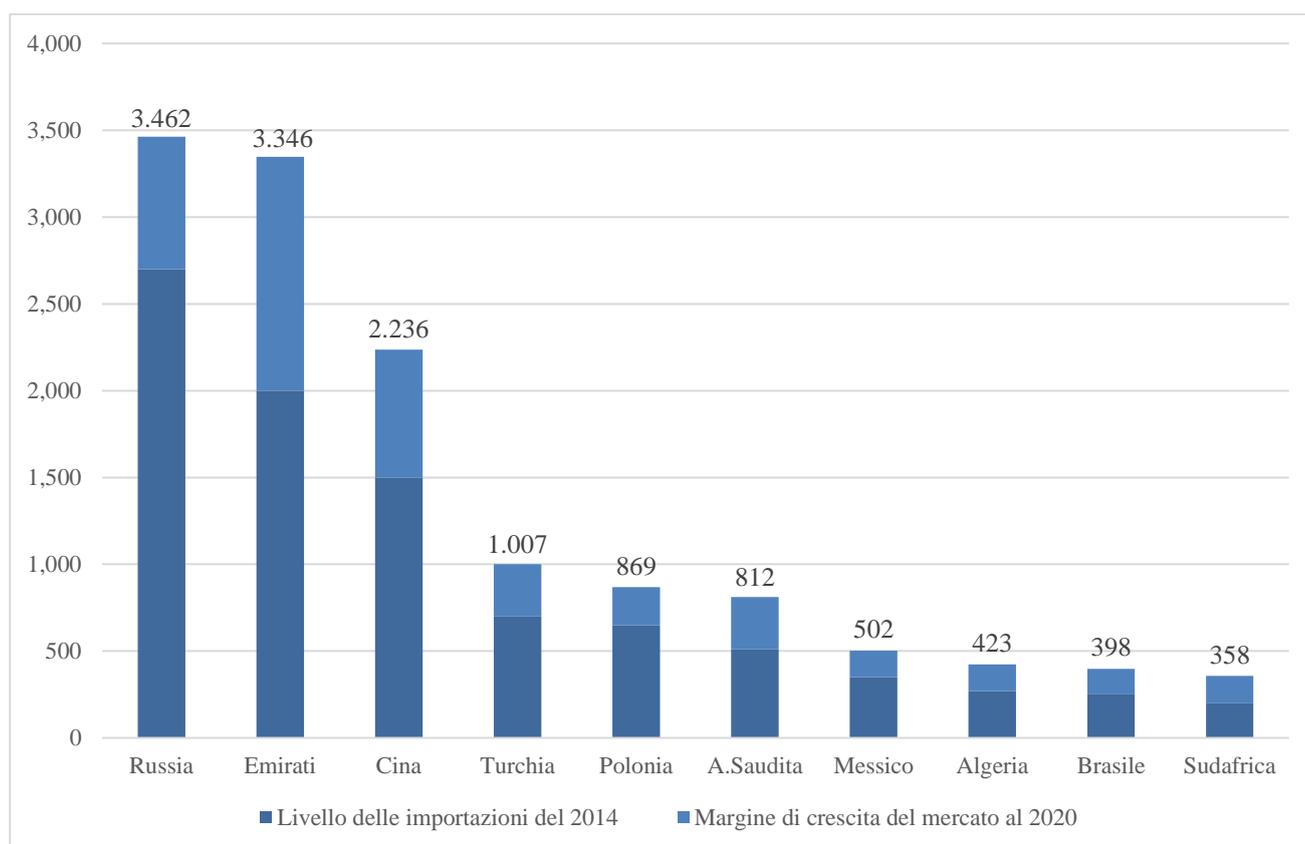


Figura 1.2: Importazioni di BBF dall'Italia: Russia, Emirati e Cina sul podio. (Primi 10 nuovi mercati²³; milioni di euro a prezzi 2013). Fonte: elaborazioni e stime CSC e Prometeia su dati Eurostat, IHS e istituti nazionali di statistica.²⁴

I punti di forza dei prodotti italiani sui mercati emergenti sono soprattutto la qualità dei materiali e il loro *design*, tuttavia i fattori che più ne influenzano l'acquisto rimangono il prezzo e la conoscenza del prodotto. In questo senso, il turismo può costituire un importante settore trainante per le produzioni di BBF, dato che i Paesi in

²³ I primi 10 paesi assorbiranno l'84% delle importazioni dei nuovi mercati nel 2020

²⁴ Confindustria e Prometeia, *Esportare la Dolce Vita*. op. cit. p. 17.

questione sono le mete più gettonate dai turisti nel mondo. “BBF è soprattutto qualità della vita associata a singoli beni, una condizione che si sposa perfettamente con la filosofia del turista”.²⁵ Gli arrivi di cittadini stranieri in Italia sono un fondamentale incrocio tra domanda estera e offerta italiana: come si evince dal grafico, sono circa sette milioni i visitatori che arrivano da Cina, Russia e Brasile.²⁶

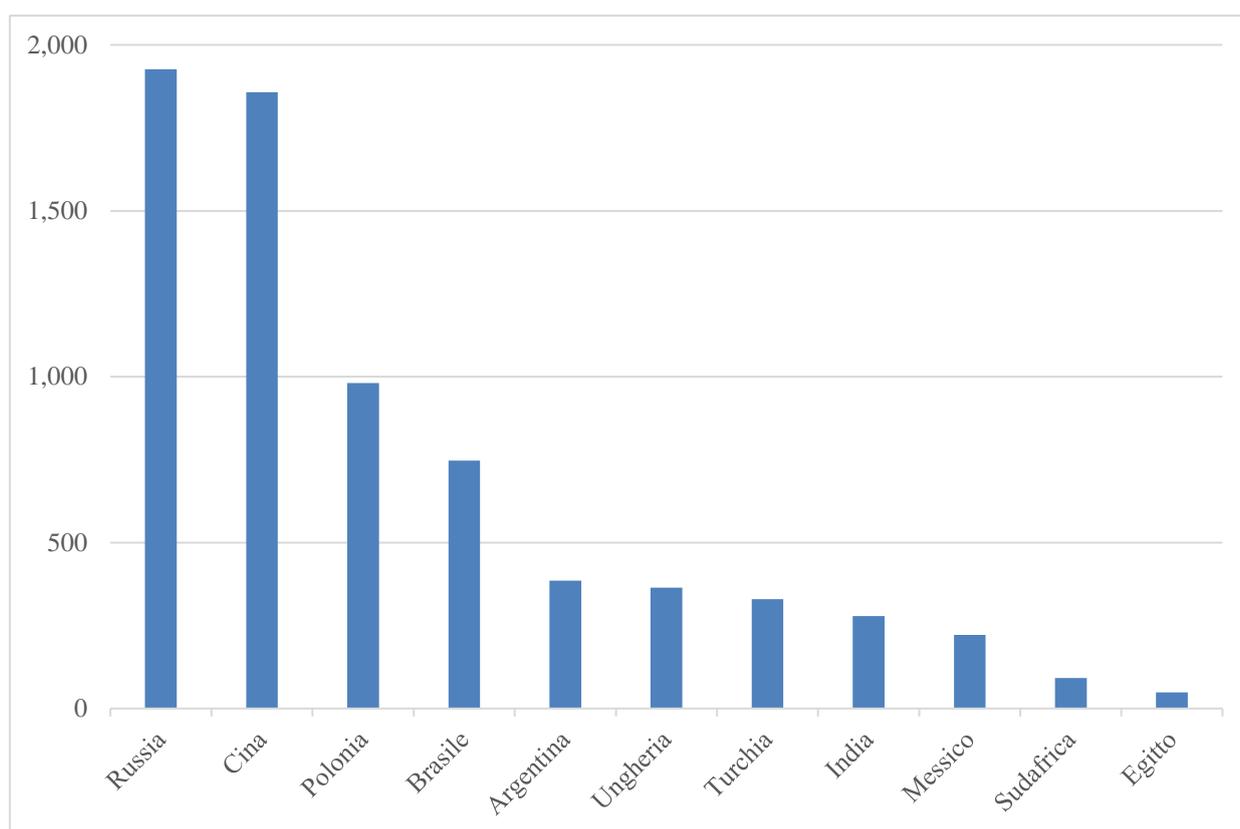


Figura 1.3: Numero di arrivi stranieri in Italia per paese di provenienza, primi 11 nuovi mercati; dati 2013. Nuovi mercati: 7,2 milioni, 14,4% degli arrivi dall'estero; Paesi maturi: 30,5 milioni, 60,7% degli arrivi dall'estero; altri Paesi: 12,5 milioni, 24,9% degli arrivi dall'estero. Fonte: elaborazioni CSC e Prometeia su dati ISTAT.

In aggiunta, se il turismo è un'esperienza reale che introduce il consumatore al prodotto BBF, anche attraverso i canali di promozione audiovisiva (film, serie TV e pubblicità), le imprese BBF possono veicolare e promuovere i propri prodotti al consumatore.

In generale, l'esportazione dei prodotti BBF ha permesso la diffusione della

²⁵ *Ibidem.* p. 16.

²⁶ *Ibidem.* pp. 59-61.

cultura italiana nel mondo ed è di grande supporto per la crescita economica del Paese, soprattutto in un'epoca in cui le nuove tecnologie hanno determinato l'incremento dell'economia digitale ove il prodotto è divenuto un bene immateriale e in alcuni casi virtuale, privo di un'estetica che lo contraddistingua. In aggiunta, un importante punto di forza su cui le imprese BBF possono contare, è costituito dall'esistenza, durante il processo produttivo, di una filiera corta che, riducendo i tempi e i costi di produzione, rafforza ulteriormente l'immagine che all'estero viene percepita del Prodotto Italia. Il successo delle imprese BBF, infatti, dipende dall'eccellente lavoro svolto sia all'interno delle singole imprese che nelle rispettive filiere; le fasi intermedie avvengono internamente e la naturale bellezza e qualità dei prodotti non viene intaccata²⁷.

Nonostante le grandi opportunità offerte dai nuovi mercati, le imprese italiane si ritrovano a dover operare in un contesto in cui la feroce concorrenza dovuta alle spinte commerciali verso i mercati emergenti causate dalla debole domanda interna europea e la presenza di forti barriere all'entrata, rendono vano ogni tentativo di sviluppo. I prodotti BBF sono infatti tra i più esposti a politiche protezionistiche nei mercati internazionali, soprattutto in quei Paesi in cui esiste una forte produzione locale di beni assimilabili, non per qualità, ma per codice doganale.²⁸ In aggiunta, il posizionamento delle imprese italiane nei nuovi mercati risente della distanza geografica e dell'accessibilità. È dunque una grande sfida quella che le piccole e medie imprese italiane (PMI) si ritrovano a dover affrontare ma, secondo quanto stimato nella sesta edizione della ricerca "Esportare la dolce Vita" condotta da Confindustria e Prometeia, l'*export* dei prodotti BBF registrerà una crescita del 45% nei sei anni dal 2014 al 2020²⁹. Nei i nuovi Paesi emergenti l'Italia sarà in grado di distinguersi dai *competitors* realizzando prodotti capaci di trasmettere la sua naturale bellezza e che dimostrino la capacità manifatturiera nazionale.

Le aziende italiane hanno compreso l'importanza dell'estetica e il plusvalore che

²⁷ *Ibidem.* p. 8

²⁸ *Ibidem.* p.17.

²⁹ Emanuela PERRONE, «Belli e Ben fatti» i prodotti del Made in Italy spopolano nei nuovi mercati, Il Sole 24 Ore, 11 maggio 2015.

essa determina per qualificare i loro prodotti. Inoltre, se inizialmente l'attenzione verso l'estetica del prodotto si era sviluppata limitatamente al settore moda e arredamento, in seguito si è estesa anche verso altri settori che caratterizzano il *Made in Italy* come la macchina leggera (autoveicoli e macchine utensili) e l'agroalimentare (tramite il *packaging*).³⁰ Perfino le macchine, nascoste alla vista perché utilizzate nelle fabbriche, divengono belle esteticamente per trasmettere la qualità e l'attenzione che il produttore ripone nella loro costruzione. Il Compasso d'Oro³¹ assegnato nel 1962 a Pitagora, la macchina per il caffè espresso realizzata dai fratelli Achille e Pier Giacomo Castiglioni per La Cimbali, ne è un esempio. Non è dunque un caso se è il *Made in Italy* ad occupare un'indiscussa *leadership* estetica nella cura del prodotto. Molti dei prodotti per i quali l'Italia è nota a livello internazionale, vantano un'autenticità legata ad un solido patrimonio storico-culturale, offrendo oltre all'eccellente fattura del prodotto, "un'esperienza culturale che riguarda tanto il processo stesso di produzione quanto il contesto d'uso del prodotto"³². Basti pensare alla cultura del caffè espresso, divenuta famosa in tutto il mondo perché attinge ad una tipica esperienza legata alla tradizione italiana. Il consumatore infatti dimostra di essere interessato alla qualità del prodotto soprattutto se è in grado di associarlo ad un preciso contesto d'uso o ad una particolare esperienza a cui attribuire significato. Riguardo l'esperienza di acquisto, secondo i consulenti d'impresa americani Pine e Gilmore

“Le esperienze sono una nuova tipologia di offerta economica, distinta dai servizi così come i servizi sono distinti dai beni [...]. Quando una persona acquista un servizio, compra un set di attività intangibili che vengono svolte per suo conto. Quando invece acquista un'esperienza paga per passare del tempo nel godere di una serie di eventi memorabili”.³³

Se si adotta questa prospettiva, non è difficile rintracciare gli elementi che

³⁰ Marco BETTIOL, *Raccontare il Made in Italy, un nuovo legame tra cultura e manifattura*, Venezia, Marsilio, 2015, pp. 38-39.

³¹ Il Compasso d'Oro è uno dei più importanti premi al mondo per il design gestito da ADI (Associazione per il Disegno Industriale).

³² BETTIOL, *Raccontare il Made in Italy*, op. cit. p. 45.

³³ J.B. PINE, J.H. GILMORE, *L'economia delle esperienze. Oltre il servizio*, Milano, Etas, 2000, cap. 1

rendono unica l'esperienza d'acquisto di un prodotto italiano. Stratificazioni culturali, innovazioni tecnologiche, gusto estetico e qualità sono i fili che si intrecciano nella storia del *Made in Italy* e nell'espressione della sua eleganza.

1.3. Lusso ed eleganza: due settori economici a confronto

Secondo una visione ormai largamente condivisa, il concetto di economia del lusso fa riferimento ai due Paesi che maggiormente hanno fatto dei prodotti di alta gamma il loro punto di forza: l'Italia e la Francia. Tuttavia il concetto di lusso può essere facilmente confuso ed erroneamente sostituito a quello di eleganza.

Come evidenziato nel paragrafo precedente, l'espressione dell'eleganza richiama il concetto di *Made in Italy* del bello e ben fatto, ma l'economia del lusso si discosta sensibilmente da tale associazione. L'etimologia delle due parole, entrambe di derivazione latina, mette in luce le prime differenze che contraddistinguono questi due diversi stili. La parola «lusso» deriva dal termine *lux*, luce, a significare la brillantezza che contraddistingue gli oggetti pregiati, ma anche il termine *luxus*, eccesso, potrebbe identificare l'origine del sostantivo³⁴. *Elegantia*, invece, indica un concetto legato alla natura interiore di cose e/o persone e dunque non facilmente acquisibile.

Da un punto di vista prettamente economico, il Professor Robert H. Frank propone una sua definizione di beni di lusso: “un bene è definibile di lusso per un dato soggetto economico se questi spende una parte maggiore del proprio reddito per acquistarlo al crescere del suo reddito”.³⁵ Gli studiosi Dubois, Laurent e Czellar, invece, per definire il concetto di lusso si concentrano sugli elementi che contraddistinguono questa particolare categoria di beni, sostenendo che quest'ultimi si caratterizzano per: qualità eccellente, prezzo elevato raggiungibile da pochi acquirenti, unicità-rarità, ed un carattere superfluo³⁶. In linea con queste posizioni teoriche, in uno

³⁴ Gabriele QUALIZZA, *Estetiche della vita quotidiana: nuovi scenari del lusso*, Tigor: rivista di scienze della comunicazione - A.II (2010) n.2 (luglio-dicembre), pp. 1-2.

³⁵ “A good is defined as a luxury for a person if he spends a larger proportion of his income on it when his income rises”, Robert H. Frank, *Microeconomics and Behavior*, New York, McGraw-Hill, VII ed., 1991, cit. p.100.

³⁶ Bernard DUBOIS, Gilles LAURENT and Sandor CZELLAR, *Consumer rapport to luxury: Analyzing Complex and ambivalent attitudes*, working paper 736, HEC School of Management, Parigi 2001, pp. 8-9-11-12-14-15.

studio condotto da Gaetano Aiello e Raffaele Donvito, docenti della facoltà di economia dell'Università degli studi di Firenze, gli attributi più utilizzati (micro-descrittori) per definire il concetto di bene di lusso sono stati raggruppati in delle categorie più grandi (macro- descrittori).³⁷

Macro-descrittori del concetto di lusso	Micro-descrittori del concetto di lusso
Status - Prestigio	Status; Accettazione in gruppo di appartenenza; Espressione di sé; Riconoscimento personale; Ammirazione; Immagine prestigiosa; Reputazione; Ricchezza; Successo
Piacere – Edonismo - Emozione	Piacere; Edonismo; Emozione; Felicità; Soddisfazione
Eccellenza Qualitativa - Raffinatezza estetica	Eccellenza qualitativa; Raffinatezza; Stile/design; Buon gusto
Ostentazione	Consumo; Moda
Esclusività	Esclusivo; Elitario; Unicità; Distinzione
Rarità	Raro; Produzione limitata; Distribuzione selettiva; Bassa frequenza di acquisto
Prezzo elevato	Prezzo elevato
<i>Heritage</i>	Tradizione Artigianale; Effetto <i>made in</i>
Investimento	Basso rischio; Investimento
Materialismo	Materialismo
Futilità	Superfluo

Figura 1.3: I caratteri del concetto di lusso. Fonte: Brioschi A., *Comunicare il lusso*, Congresso Internazionale “Le Tendenze del Marketing”, Università Ca’ Foscari Venezia, 24 Novembre 2000.

³⁷ Gaetano AIELLO, Raffaele DONVITO, *L'evoluzione del concetto di lusso e la gestione strategica della marca. Un'analisi qualitativa delle percezioni sul concetto, sulla marca e sul prodotto di lusso*, 5th International Congress Marketing trends Università Ca’ Foscari Venezia, 24 Novembre 2006, p. 2.

In aggiunta, il legame con la tradizione (relativa ad un'epoca e/o ad un'area geografica) e il carattere artigianale dalla produzione che di norma richiede tempi lunghi e non standardizzabili, sono ulteriori elementi che possono caratterizzare un prodotto di lusso.³⁸ In generale comunque, criteri di tipo estetici o funzionali non sono considerati fondamentali per la costituzione di un bene di lusso.

Considerate tali caratteristiche, è facile intuire perché Maslow, nella sua piramide dei bisogni, posiziona i beni di lusso fra i bisogni di stima e quelli sociali.

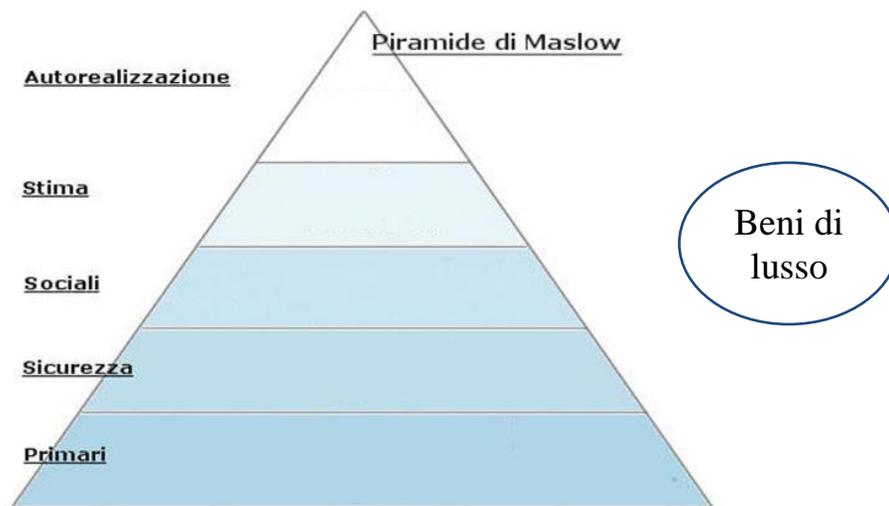


Figura 1.3: Maslow fornì una categorizzazione dei principali bisogni umani all'interno di una struttura gerarchica: dai bisogni più semplici, a quelli più maturi. I consumatori soddisfano le loro necessità in senso ascendente; una volta soddisfatti i bisogni più semplici, l'attenzione si sposta al soddisfacimento del bisogno di volta in volta successivo. I prodotti di lusso contribuiscono a soddisfare quei bisogni di appartenenza, di autostima e riconoscimento di status.

Ma sono soprattutto le radici storiche della Francia e dell'Italia, a fornire una più dettagliata spiegazione riguardo la diversità tra lusso ed eleganza. La Francia del XVII e XVIII secolo durante il regno di Luigi XIV, rievoca, più di ogni altro Paese, l'idea del lusso: “le corti sfarzose, l'eccesso delle ricercatezze e l'ostentazione esagerata rappresentavano il potere assoluto della corona e della nobiltà di cui si circondava”³⁹. L'unione di questi elementi ha pertanto permesso lo sviluppo e il consolidamento di una tradizione che ha fatto della Francia il Paese pioniere nel mercato del lusso. Il lusso

³⁸ Peter CORRIGAN, *La sociologia dei consumi*, Milano, Vol. 29. Franco Angeli, 1999.

³⁹ Annamaria TARTAGLIA e Gianni MARINOZZI, *Il lusso... magia e marketing: presente e futuro del superfluo indispensabile*, Vol. 615, Franco Angeli, 2006, p. 29.

in Francia costituisce nell'immaginario collettivo una vera e propria vetrina europea del *savoir faire* e della tradizione: a Parigi i grandi marchi del lusso (Chanel, Louis Vuitton, Yves Saint Laurent ecc.) contribuiscono infatti a preservare minuziosamente l'immagine e l'identità del Paese.⁴⁰ Totalmente diversa invece, è l'idea di eleganza italiana, che come il concetto di lusso, deriva da condizioni storiche ben precise. Sicuramente positivo è stato l'influsso della tradizione e, in particolare, il periodo del Rinascimento è stato di fondamentale importanza per accrescere il senso estetico e le abilità artigianali ancora esistenti in Italia. Quello italiano non era uno Stato potente e centralizzato, bensì era composto da numerose e piccole corti, in continuo conflitto tra loro, ma uguali sotto un unico aspetto: la bellezza. L'eleganza dei palazzi, delle opere d'arte, delle statue e dei quadri rappresentavano sì la ricchezza delle famiglie, ma hanno anche contribuito a fare dell'Italia una specie di scuola collettiva che continua tutt'oggi a sviluppare e diffondere un senso estetico dal valore inestimabile.⁴¹ Sono questi i concetti che Paolo Sorrentino ha voluto inserire nel suo film "La Grande Bellezza", in cui attraverso le immagini degli antichi palazzi e dei monumenti romani, il regista esalta la bellezza come la nota distintiva della cultura italiana.

Dagli studi presentati, si evince che come l'accentramento e la ricerca per lo sfarzo hanno creato la cultura del lusso in Francia, la diffusione del bello ha generato la cultura dell'eleganza in Italia.⁴² Il valore aggiunto che l'eleganza conferisce ai prodotti italiani, rappresenta dunque un "bene" da preservare e custodire, per evitare che siano altri Paesi a sfruttare i benefici da esso derivanti. Ne è un esempio la strategia adottata dalle multinazionali francesi del lusso, LVMH⁴³ e Kering⁴⁴, che hanno acquisito le aziende di valore italiane (Bulgari, Fendi, Gucci, Bottega Veneta ecc.) comprendendo a fondo le potenzialità del *Made in Italy*. Maturando la lezione italiana sulla cura verso la qualità manifatturiera, le due multinazionali francesi hanno fatto di

⁴⁰ Philippe-Henri LATIMIER DU CLÉSIEUX, *L'industria del lusso come legame tra l'Italia e la Francia*, italie-france.com, 10 settembre 2014.

⁴¹ Mario BOSELLI, "Il bello ben fatto". *Il Tessile-Abbigliamento-Moda Italiano*, Camera Nazionale della Moda Italiana Settembre 2009, p. 5.

⁴² VESCOVI, *Lezioni inattese di Management*, op.cit. p.77.

⁴³ Moët Hennessy Louis Vuitton S.A

⁴⁴ In precedenza *Pinault-Printemps-Redoute (PPR) holding* multinazionale francese.

questo aspetto il più importate contenuto delle loro campagne promozionali. Il tutto ovviamente, è stato finalizzato a far risaltare la cura e la dedizione necessarie per la realizzazione di un prodotto di lusso.⁴⁵

È importante quindi che le politiche economiche dell'Italia siano volte a valorizzare tutti quegli aspetti che hanno contribuito finora al successo del *Made in Italy* nel mondo, investendo soprattutto nella cura del suo patrimonio culturale ed artistico. Le aziende manifatturiere italiane potranno così continuare a raccontare la qualità dei loro prodotti associandola alla loro tradizione di eleganza, affinché il consumatore, soprattutto internazionale, possa continuare a riconoscerli e apprezzarli.

1.4. L'eleganza come valore aggiunto

In generale, il valore fornito ai clienti da un prodotto/servizio, può essere raggruppato in tre specifiche fonti: valore d'uso, valore sociale e valore psicologico. Il valore d'uso è dato dalle caratteristiche di *performance* del prodotto; al valore sociale è connessa la dimensione relazionale che può derivare dal prodotto; il valore psicologico si concentra sui benefici immateriali derivanti dall'utilizzo del prodotto. In un prodotto italiano, l'eleganza, attraversa tutte e tre le fonti di valore, fornendo ai prodotti quella qualità culturale di cui solo loro sono pervasi.⁴⁶

L'immaginario della "dolce vita", il cosiddetto "Effetto Rinascimento" e il "bello e ben fatto" se uniti al legame con l'arte, la cultura e la tradizione, confluiscono in una dimensione chiave per mantenere alta la competitività del *Made in Italy* a livello internazionale. All'espressione *Made in Italy* vengono associati due interessanti aspetti: quello tecnico, legato alla produzione e alla qualità delle lavorazioni, e quello culturale, che deriva dall'arte e della cultura italiana⁴⁷.

Secondo quanto rilasciato in un'intervista da Camilla Lunelli, la prima donna a occupare una posizione di vertice nell'azienda Ferrari:

⁴⁵ BETTIOL, *Raccontare il Made in Italy*, op. cit. pp. 24-25.

⁴⁶ VESCOVI, *Lezioni inattese di Management*, op. cit. pp. 80-81.

⁴⁷ FERRARESI, *Bello, buono e ben fatto*. op.cit. p. 153.

“Il valore aggiunto del *Made in Italy* è di avere un patrimonio di bellezza, di luoghi, di sapere artigianali che fanno la differenza rispetto ai prodotti che non hanno questo patrimonio alle spalle”.⁴⁸

Riuscire a valorizzare l’eleganza intrinseca dei manufatti, quindi, consente all’Italia di ottenere un vantaggio competitivo di grande valenza rispetto agli altri “*made in*”. La sua competitività è dettata dai suoi prodotti qualitativamente eleganti in cui forma e funzionalità sono perfettamente in equilibrio. Un tipico esempio del manifestarsi di quest’economia è dato dalla produzione artigianale, ma la sfida più grande consiste nel riuscire a trasmettere tale condizione anche alla produzione industriale: per gestire al meglio la sfida dell’internazionalizzazione diviene necessario affiancare alla cura dei prodotti italiani un continuo rinnovamento. Un esempio di come la produzione artigianale sia stata in grado di evolversi in quella industriale senza intaccare l’essenza della sua tradizione, è fornito dal settore calzaturiero. Quest’ultimo per soddisfare la crescente domanda nei mercati internazionali, è riuscito ad innovarsi tramite un’industrializzazione delle linee di produzione mantenendo intatto lo stile e l’eleganza propria del prodotto. È così che l’identità fortemente riconoscibile e desiderabile dei prodotti italiani si esterna, soprattutto quando i consumatori provenienti da altre realtà sono disposti a pagare un prezzo superiore a garanzia della loro eleganza.

Nei settori *Made in Italy* si distinguono imprese che puntano sulla qualità e sul fascino del “bello e ben fatto” italiano e imprese che, invece, anche operando nello stesso settore, adottano altri elementi e strategie per proporsi nel mercato. Quelle che utilizzano e fanno leva sulla loro capacità di trasmettere nelle loro produzioni il mito del Bel paese vengono denominate imprese dell’*Italian Style* e nel settore delle calzature, ad esempio, Ferragamo, Tod’s o Prada operano seguendo questa strategia. Imprese come la Geox, pur operando nello stesso settore, hanno invece scelto di concentrarsi su altri fattori, come lo sviluppo tecnologico della loro produzione, fonti di un notevole vantaggio competitivo. Le grandi imprese *Italian Style* contribuiscono,

⁴⁸ *Ibidem.* pp. 152-153.

più delle altre, a raccontare nel mondo le caratteristiche di unicità ed eleganza italiana e a supportare la crescita di aziende più piccole sulla scia del loro operato.⁴⁹ Considerando le attività della catena del valore⁵⁰, gli sforzi maggiori delle imprese dell'*Italian Style* comprendono soprattutto le attività del *marketing mix* e lo sviluppo tecnologico. Il loro punto di partenza, per evolversi e presentarsi nei mercati internazionali, è la conquista della stessa clientela italiana. La reputazione positiva guadagnata nel Paese d'origine consente infatti alle aziende di proporsi con maggiore sicurezza anche alla clientela internazionale.⁵¹ In secondo luogo, il marchio Italia, dovrà essere in grado di trasmettere i caratteri tipici dell'italianità ai suoi prodotti rendendoli qualitativamente superiori rispetto a quelli dei *competitors*.⁵² In aggiunta, nelle attività legate alla commercializzazione, le imprese *Italian Style* ricercano accuratamente dei *partner* commerciali che siano in grado di comprendere e apprezzare tutti gli elementi di cui tali imprese si fanno forti nel mondo. Sono di grande importanza anche l'innovazione e lo sviluppo tecnologico: per progettare nuovi prodotti e per rendere moderni e avanzati i processi produttivi, le imprese *Italian Style* sostengono elevati costi fissi. Inoltre, soprattutto per le aziende a conduzione familiare, il territorio in cui viene svolta la loro attività ricopre un ruolo fondamentale per preservare e tramandare le tradizioni artigianali consolidate nel tempo.⁵³

In questo senso, un importante ruolo svolto per accrescere e raccontare l'estetica italiana nel mondo, è rivestito dal settore pubblicitario. Pubblicizzare un prodotto italiano non significa solo raccontare le caratteristiche fisiche e funzionali del prodotto in sé, ma anche comunicare quegli elementi e quei simboli che richiamino l'idea del Paese Italia. La pasta Barilla, più di ogni altro prodotto, rappresenta il simbolo per

⁴⁹ Guido CORBETTA, *Imprenditorialità e aziende dell'Italian Style*, Sinergie Italian Journal of Management 71, Milano 2011 Milano, p. 55-56.

⁵⁰ Modello teorizzato da M. Porter nel suo *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance* (1998). Tale modello fornisce una rappresentazione schematica delle attività svolte dall'impresa evidenziandone il valore creato ed i costi sopportati per la creazione di tale valore.

⁵¹ Secondo Porter, soddisfare le condizioni della domanda locale, contribuisce in secondo luogo, alla costruzione di vantaggio competitivo delle aziende di un dato paese. M.E PORTER, *Il vantaggio competitivo delle Nazioni*, Milano, Mondadori, 1991.

⁵² CORBETTA, *Imprenditorialità e aziende dell'Italian Style*, op. cit. p. 58.

⁵³ *Ibidem* p. 60

eccellenza dell'italianità nel mondo e negli spot ad essa dedicati non mancano mai riferimenti alle tradizioni e alla cultura italiana su cui l'azienda ha costruito la propria immagine. Lo stesso *slogan* presente in ogni spot “Dove c'è Barilla, c'è casa”, è un evidente richiamo alla tipicità della tradizione della famiglia italiana. Un esempio di ciò è dato da uno spot Barilla del 1999, in cui il prodotto ed il messaggio che evoca, si inseriscono perfettamente nella realtà giapponese.⁵⁴

Un altro prodotto simbolo del successo dello stile italiano è rappresentato dalla Vespa, il veicolo a due ruote della Piaggio ed esempio più riuscito di *design* industriale al mondo. La sua immagine viene spesso utilizzata nel cinema, negli spot pubblicitari e nella letteratura per celebrare l'*Italian way of life*, ed ancora oggi, alla soglia dei suoi settant'anni, non smette di essere icona di stile ed eleganza.

Questi due prodotti citati, rappresentano solo alcuni dei numerosi esempi di come l'eleganza italiana abbia conferito un valore aggiunto da tutti riconoscibile: un indiscutibile talento legato al mito di un Paese fatto di bellezza e tradizione.

⁵⁴Spot Barilla 1999: https://www.youtube.com/watch?v=H5PySZO47_U

CAPITOLO 2

IL PRODOTTO ITALIA

2.1. La qualità della cultura: la forza del *Made in Italy*

L'espressione *Made in Italy*, ideata intorno agli anni ottanta con l'intento di contrastare la falsificazione e l'imitazione della produzione del Paese, evoca ormai in tutto il mondo l'idea del "saper fare" italiano. Il *Made in Italy* rappresenta un vero e proprio marchio di qualità, creatività ed eleganza, in grado di rappresentare al meglio l'unicità del Paese articolata nei suoi diversi caratteri estetici, storici e culturali. A partire dall'entrata in vigore nei primi mesi del 2010 della legge 166/2009 art. 16, che regola l'utilizzo del marchio «100% *Made in Italy*», produttori e consumatori sono in grado di immettere sul mercato e, conseguentemente, di consumare, beni interamente prodotti sul territorio italiano. Questo marchio, infatti, garantisce che il prodotto sia interamente realizzato in Italia, dalla materia prima al prodotto finito.⁵⁵ La legge attualmente in vigore distingue, secondo il Regolamento CEE⁵⁶, il marchio «*Made in Italy*» da quello «100% *Made in Italy*». Se il primo viene apposto a quei prodotti che abbiano avuto l'ultima fase o una fase sostanziale della loro lavorazione in Italia, il secondo è utilizzato solo per quei prodotti "il cui disegno, progettazione, lavorazione e confezionamento siano compiuti esclusivamente sul territorio italiano"⁵⁷. Ma ciò che sta dietro la denominazione di tale marchio, è un concetto che rende il *Made in Italy* diverso da quello che indica un *Made in Japan* o un *Made in China*⁵⁸. Rappresenta uno stile di vita che, attraverso il prodotto, esprime la qualità del ben vivere: cibo buono e sano, moda bella e ben fatta, ricchezze artistiche e varietà di paesaggi. L'italianità è sinonimo di saper fare, di passione, di talento e richiama un caratteristico stile di vita che consente di apprezzare tutti questi valori. L'Italia si

⁵⁵ FERRARESI, *Bello, Buono e ben fatto*, op. cit. p 74.

⁵⁶ Comunità Economica Europea.

⁵⁷ Gazzetta Ufficiale (2009), Legge 166/2009 art. 16, n.135, p. 85.

⁵⁸ Marco FORTIS, *Il Made in Italy*, Bologna, Il Mulino, 1998, pp. 7-8.

conferma come grande *leader* in molte nicchie di grande qualità: la struttura geografica ha consentito lo sviluppo di una rete di piccole e medie imprese a conduzione familiare che ancora oggi investono sulla qualità, sull'eccellenza, sulla tradizione e sull'artigianalità che rendono riconoscibili i loro prodotti accompagnandoli con i loro marchi.⁵⁹ Agli inizi degli anni sessanta furono proprio i settori tradizionali a determinare una notevole crescita economica che permise all'Italia di superare Paesi come il Giappone e la Germania per saldo commerciale attivo⁶⁰. Quei settori sono gli stessi che oggi hanno permesso all'Italia di emergere come uno dei Paesi più capaci di rispondere alle nuove dimensioni di consumo del mercato nazionale ed internazionale.⁶¹

Fra gli svariati attributi che vengono associati al marchio *Made in Italy*, la cultura, in particolare, rappresenta il principale fattore del successo economico del Paese. La cultura italiana oltre a costituire il prezioso *background* del Paese, ingloba in sé tutti quei valori ed elementi che se valorizzati, agevolano il raggiungimento di un vantaggio competitivo tale da essere invidiato dagli altri Paesi. Il Prodotto Italia, oltre che per la sua funzionalità, si distingue così per storia, tradizione e cultura, fattori che ne prediligono la scelta, emergono dal suo utilizzo e che contribuiscono soprattutto a far conoscere il Paese in tutto il mondo. Dall'idea di cultura intesa come elemento di preservazione del patrimonio, si passa ad una visione più "innovativa" in cui la cultura rappresenta un elemento determinante per lo sviluppo economico di un Paese: una vera e propria risorsa volta alla creazione di vantaggio competitivo. In un contesto economico in cui la globalizzazione continua a influenzare le dinamiche nei diversi mercati, il *Made in Italy*, per cercare di "non rimanere indietro" fa della cultura e della creatività gli elementi su cui puntare per raggiungere un sviluppo economico di notevole portata e in continua crescita. "La filiera creativa in Italia vale 46,8 miliardi

⁵⁹ FERRARESI, *Bello, Buono e ben fatto*, op. cit. pp. 120-121.

⁶⁰ Marco FORTIS, *Il Made in Italy nel "nuovo mondo": Protagonisti, Sfide, Azioni*, Ministero delle Attività Produttive, Gennaio 2005, p. 21.

⁶¹ Ampelio BUCCI, Vanni CODELUPPI, Mauro FERRARESI, *Il Made in Italy. Natura, settori e problemi*, Ed. Simona Ironico, Roma, Carocci, 2011.

di euro e occupa quasi 1 milione di persone”.⁶² Un’affermazione che vuole sottolineare l’importanza di elementi come la bellezza e la cultura non solo perché fonti di ricchezza economica, ma soprattutto perché rappresentano gli “assi portanti” dei settori tradizionali ed industriali italiani esaltandone lo stile, l’eleganza e il *design*.⁶³ Tutto ciò viene analizzato in “Italia Creativa”, la prima indagine relativa all’industria della cultura e della creatività italiana, condotta dal *network* mondiale Ernst & Young con il supporto e sotto la guida di importanti associazioni tra cui Mibact⁶⁴ e Siae⁶⁵.



Figura 2.1: “L’Industria della Cultura e della Creatività in Italia ha generato, nel 2014, un valore economico complessivo di 46,8 miliardi di euro e la filiera creativa ha dato occupazione a quasi 1 milione di persone, di cui l’85% nelle attività economiche dirette dell’Industria”. Fonte: Italia Creativa⁶⁶.

L’obiettivo perseguito dall’indagine è stato quello di presentare e analizzare l’industria creativa e culturale italiana focalizzando l’attenzione sul decisivo ruolo economico che essa riveste. I settori che appartengono all’industria creativa e culturale italiana, infatti, pur rappresentando le maggiori fonti di valore economico per il Paese, non vengono sufficientemente valorizzati. Creatività e cultura costituiscono i valori più importanti per un Paese, e in riferimento al caso italiano, essi continuano tutt’oggi a garantire una graduale crescita a livello economico e sociale.⁶⁷ Nell’indagine, riguardo le prospettive future di crescita, il presidente della SIAE Filippo Sugar ha sottolineato l’importanza del valore culturale e creativo come promotori di una crescita non solo

⁶² Italia Creativa, Primo studio sull’Industria della Cultura e della Creatività in Italia, 20 gennaio 2016, p. 8.

⁶³ Guido Gentili, *La «bellezza» come motore della ricerca*, Il Sole 24 Ore, 27 maggio 2016.

⁶⁴ Ministero dei beni e delle attività culturali e del turismo.

⁶⁵ Società Italiana degli Autori ed Editori.

⁶⁶ Italia Creativa, Primo studio sull’Industria della Cultura e della Creatività in Italia, *Le cifre chiave del 2014*, p. 10. <http://www.italiacreativa.eu/pdf/ItaliaCreativa.pdf>

⁶⁷ *Ibidem*. p. 7.

interna al territorio ma anche nell'ambito internazionale:

“Occorre in definitiva fare squadra per proteggere la specificità dell’Italia Creativa e Culturale, con mosse mirate e lungimiranti. [...] Così facendo potremo garantire non da ultimo un futuro ai nostri giovani, a chi rappresenta il futuro della nostra economia e della nostra cultura. In tutti i settori, e a maggior ragione in quello culturale e creativo, ciò che accadrà in futuro è legato a doppio filo alla capacità di produrre opere e contenuti destinati non solo al mercato italiano, ma anche e soprattutto a quello globale. Il mercato italiano deve tornare a crescere, a ricoprire quella funzione di co-palestra in cui i giovani talenti, col supporto delle imprese del settore, possano “farsi le ossa”, gettando le basi per competere in un contesto sempre più concorrenziale. Abbiamo la fortuna di esserci guadagnati nel tempo una reputazione altissima, legata al nostro passato e alla nostra storia. Ebbene, soltanto se associata a un mercato dinamico, la buona reputazione potrà offrire opportunità di crescita al nostro Paese, su scala nazionale e internazionale”.⁶⁸

In totale sono undici i settori che compongono le “Industrie Culturali e Creative”; alcuni di essi, secondo la ricerca, possiedono un valore superiore a quello degli altri settori industriali.



Figura 2.2: Gli undici settori di Italia Creativa (Valori 2014). Fonte: Italia Creativa⁶⁹.

⁶⁸ *Ibidem.* p. 4.

⁶⁹ *Ibidem.* p. 12

“Pensare al futuro del Paese e tornare a fare dell’Italia il Paese delle Arti e della Bellezza” è quanto il Ministro dei beni e delle attività culturali e del turismo Dario Franceschini ha dichiarato nello studio “Italia Creativa” riguardo l’importanza di fare del valore culturale offerto dal Paese il fattore su cui puntare che, prima ancora del capitale economico e sociale, compone la base del *Made in Italy*. Le numerose ricerche circa la percezione dell’Italia all’estero, inoltre, concordano che la qualità del *Made in Italy* rappresenti uno dei suoi massimi punti di forza e che a questo *brand* sia associato un immaginario particolarmente articolato e ricco di significati.⁷⁰

Il ricercatore americano Simon Anholt fu il primo a delineare il concetto di “*nation branding*” (immagine di marca nazionale) con l’intento di dimostrare che una forte identità nazionale, unita a un immaginario positivo del Paese, consentono di creare un importante vantaggio competitivo a livello globale. Ogni anno lo studioso americano, con l’aiuto degli studi condotti dall’Istituto GfK Eurisko⁷¹, definisce l’attrattiva culturale, commerciale e turistica di 50 Paesi sulla base di diversi indicatori tra cui il *Nation Brand Index*, (“indice della forza complessiva del *brand* nazionale”) detiene il ruolo principale.⁷² Il *Nation Brand Index* è un indicatore in grado di misurare l’immagine e la reputazione di un Paese sulla base dei miglioramenti o peggioramenti registrati in ambiti come la cultura, le esportazioni, il turismo, gli investimenti ecc.



Figura 2.3: *Nation Brand Hexagon*. Fonte: Eurisko, *The Italian way. I valori degli Italiani e del Made in Italy*.

⁷⁰ FERRARESI, *Bello, Buono e ben fatto*, op. cit. pp. pp. 74-75.

⁷¹ Istituto operante in Italia nella ricerche sociali e di mercato, con competenza aggiornata nelle diverse metodologie di indagine e con dipartimenti dedicati ai principali settori del mercato (alimentare, salute, finanza, auto, tecnologia ecc.).

⁷² Eurisko, *The Italian way. I valori degli Italiani e del Made in Italy*, Seminario annuale GfK Eurisko, Milano, 10 luglio 2014, p. 5.

In riferimento all'ultima edizione di "Anholt-GfK Roper Nation Brands Index" (2014-2015) l'Italia si è classificata al settimo posto per il grande prestigio e l'immagine positiva di cui gode nel mondo. La classifica è stata generata prendendo in considerazione le eccellenze conseguite dal Paese in ambiti quali cultura, tradizione e capacità imprenditoriali.

2015		2014
1	Stati Uniti	2
2	Germania	1
3	Inghilterra	3
4	Francia	4
5	Canada	5
6	Giappone	6
7	Italia	7
8	Svizzera	8
9	Australia	9
10	Svezia	10

Figura 2.4: Anholt-GfK Roper Nation Brands Index 2014/2015.

Fonte: Eurisko, *The Italian way. I valori degli Italiani e del Made in Italy*⁷³.

Grazie all'indagine, è stato possibile verificare l'effettiva attrattività dell'Italia all'estero e le percezioni (positive/negative) che i consumatori stranieri assumono nei confronti della sua produzione. L'immagine del Paese è stata suddivisa in quattro componenti riportate qui di seguito, che hanno permesso di individuare i punti di forza e di debolezza del marchio *Made in Italy*.

Patrimonio di
natura e cultura

Montagne, laghi, mare, città d'arte,
varietà di paesaggi e culture.

Il carattere degli
Italiani

Calore, simpatia, ospitalità.

⁷³ *Ibidem*.

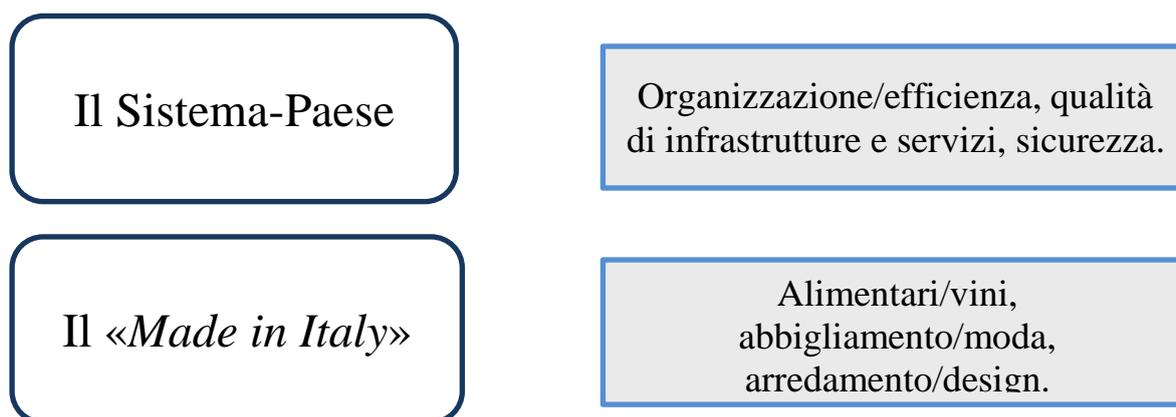


Figura 2.4: Componenti dell'immagine Paese. Fonte: Eurisko, *The Italian way. I valori degli Italiani e del Made in Italy*⁷⁴.

I risultati dell'indagine hanno individuato dei chiari punti di forza per cui il Paese è conosciuto ed apprezzato all'estero: patrimonio artistico/culturale, bellezze naturali e cucina/agroalimentare che compongono “l'essenza della positività dell'*Italian experience*”⁷⁵. In aggiunta, sono state in seguito selezionate cinque caratteristiche che, più di altre, rendono unica ed inimitabile la produzione *Made in Italy*:

- L'Estetica: associata al buon gusto, allo stile e all' eleganza italiana;
- L'Artigianalità: sinonimo del saper fare italiano;
- La Cultura: unita all'elevata qualità, compone l'identità della produzione italiana;
- La qualità relazionale: fattore di forza riscontrabile nelle aziende a conduzione familiare, nei distretti produttivi italiani ecc.;
- La varietà-molteplicità: associata alla ricchezza culturale e produttiva italiana.⁷⁶

I risultati di questa ricerca hanno messo in luce l'importanza che alcuni elementi associati all'immagine del *brand* Italia rivestono, e fra questi, la cultura, deve essere protetta e valorizzata per poter continuare a supportare lo sviluppo e la promozione dei prodotti italiani in tutto il mondo. Insieme alla cultura, gli elementi della tradizione

⁷⁴ *Ibidem.* p. 9.

⁷⁵ *Ibidem* p.10.

⁷⁶ *Ibidem.* pp. 18-19-20-21-22.

associati al buono gusto e all'eleganza, costituiscono il punto di partenza per una rilettura moderna e per la realizzazione di prodotti adatti alla contemporaneità e che siano in grado di incontrare le richieste del mercato attuali. Oggi le aziende italiane devono essere creative, non solo nello stile basato su bellezza e cultura, ma anche nelle strategie distributive, logistiche, nella creazione dell'immagine e nella valorizzazione del proprio *brand*. La sfida per l'industria del *Made in Italy* è difendere e consolidare il proprio primato internazionale: selezione, qualità e capacità di rappresentare il mondo dell'eleganza e della bellezza sono frutto della vasta competenza sulle materie e del saper fare di imprenditori e creativi.⁷⁷ Una marca non è statica, ma dinamica: pur rimanendo fedele ai suoi valori più importanti, il *brand* Italia deve riuscire ad evolversi nel tempo parallelamente all'evolvere della storia, della società e dell'individuo stesso e deve saper mutare al mutare del contesto sociale e commerciale. Considerando le eccellenze settoriali del marchio, comunque,

“Il Made in Italy esprime bene, nelle sue diverse componenti e manifestazioni, la cultura ed i caratteri dell'italianità ed i suoi prodotti finiscono per rappresentare significativi simboli dell'immagine che il Paese vanta nel mondo”⁷⁸.

Ma quanto valgono davvero la bellezza e la cultura italiana? E soprattutto possono davvero continuare ad essere valori positivi per il Paese? La risposta è sì, e possono fare molto. Perché

“Se s'insegnasse la bellezza alla gente, la si doterebbe di un'arma contro la rassegnazione, la paura e l'omertà facendo sempre rimanere vivi la curiosità e lo stupore”.⁷⁹

⁷⁷ FERRARESI, *Bello, Buono e Ben Fatto*, op. cit. pp. 131-132.

⁷⁸ Riccardo VARALDO, *Il marketing del Made in Italy: quadro d'insieme*, in Carlo Alberto PRATESI, *Il marketing del Made in Italy. Nuovi scenari e competitività*, Milano, Franco Angeli, 2001, p. 26.

⁷⁹ Giuseppe Impastato (1948-1978).

2.2. Fashion, Food & Furniture: le “3 F” vincenti

I settori tradizionali italiani hanno profonde radici nella storia del Paese e la loro attività rappresenta uno dei motivi per cui il marchio *Made in Italy* è conosciuto ed apprezzato nel mondo. Fra questi, tre in particolare, compongono circa l’80% della produzione del Paese determinandone il successo nei mercati internazionali: settore moda, settore arredamento e settore alimentare.⁸⁰ Tale visione, ormai largamente accettata e sviluppata, si sintetizza nella cosiddetta formula delle “3 F” (*Fashion, Food & Furniture*) che vede il *Made in Italy* incentrato sui tre macro-settori dell’eccellenza manifatturiera italiana⁸¹.

La crisi economica che nel 2008 ha avuto delle gravi ripercussioni sul sistema economico ed industriale del Paese, ha influito negativamente anche sull’operato dei settori manifatturieri (diminuzione della produzione, disoccupazione, calo delle vendite, chiusura o cessione di diverse attività). Tuttavia, grazie alla sua cultura, esperienza, creatività e soprattutto alle attività svolte dai macro-settori di eccellenza, il “Paese delle 3 F” è riuscito a riposizionarsi tra i Paesi economicamente più forti al mondo⁸².

In riferimento a tali attività, il Professor Marco Fortis, responsabile della Direzione Studi Economici di Edison Spa, utilizza due criteri di classificazione per identificare i settori più importanti dell’eccellenza manifatturiera italiana⁸³. Il primo criterio, di tipo qualitativo, comprende tutti quei settori che fin dagli anni ottanta sono tradizionalmente considerati tipici della produzione italiana nel mondo: Abbigliamento-Moda, Arredo-Casa, Alimentare-Bevande e Automazione-Meccanica. Alle già citate “3 F” quindi, Fortis aggiunge anche la categoria dell’Automazione-Meccanica, considerandola come uno dei settori che richiamano il fenomeno del *Made*

⁸⁰ Riccardo VARALDO, *Il marketing del Made in Italy: quadro d’insieme*, op. cit. p. 24.

⁸¹ Gaetano AIELLO, Raffaele DONVITO, *L’evoluzione del concetto di lusso e la gestione strategica della marca. Un’analisi qualitativa delle percezioni sul concetto, sulla marca e sul prodotto di lusso*, 5th International Congress Marketing trends Università Ca’ Foscari Venezia, 24 Novembre 2006, p. 7.

⁸² Legalcommunity.it, ICM Advisors, con il supporto di Bonelli Errede, Castaldi Mourre & Partners e Cleary Gottlieb Steen & Hamilton, *Fashion Food & Furniture-Save the Brand*, I Edizione, Milano, 20 Novembre 2014, p. 8.

⁸³ Alessandra TOGNAZZO, Paolo GUBITTA e Saverio Dave FAVARON, *Lepri che vincono la crisi: Storie di aziende (quasi medie) vincenti nei mercati Globali*, Venezia, Marsilio, 2013.

in Italy. Il comparto Abbigliamento-Moda comprende le produzioni tessili, dell'abbigliamento e degli accessori, l'industria conciaria, la pelletteria, le calzature, l'oreficeria e la gioielleria, e infine l'occhialeria. Nella categoria Arredo-Casa rientrano il legno e il mobilio, i marmi e le altre pietre ornamentali, ceramiche e porcellane, rubinetteria, infissi e illuminotecnica. Il comparto Alimentare-Bevande è rappresentato principalmente dai prodotti da forno e dolciari, lavorazioni di carni, industria casearia, pasta, conserve e vini. Infine l'Automazione-Meccanica, include prodotti in metallo, elettrodomestici e macchine per vari impieghi.⁸⁴ Il secondo criterio, invece, è di tipo quantitativo, e si basa sulle indagini relative ai livelli di specializzazione raggiunti da alcune produzioni italiane. I prodotti considerati, sono stati scelti in base al saldo commerciale "normalizzato" con l'estero e il calcolo da cui è ricavato l'indice per ogni prodotto è il seguente:

$$(\text{export} - \text{import}) / (\text{export} + \text{import})$$

Se Paese si limita ad esportare i propri prodotti, senza importarne alcuno, esso è definito come "totalmente specializzato su quel prodotto" e il massimo punteggio che potrà raggiungere corrisponde a +1. Se invece il punteggio raggiunto corrisponde a -1, al contrario, il Paese è definito come "despecializzato su quel prodotto" poiché le sue importazioni non sono controbilanciate dalle esportazioni dello stesso.⁸⁵

Riassumendo, secondo gli studi realizzati da Fortis, è possibile dividere i settori del *Made in Italy* in quattro gruppi principali:

- **Abbigliamento-moda;**
- **Arredo-casa;**
- **Alimentare-Bevande;**
- **Automazione-Meccanica.**

Le "4 A" dell'eccellenza manifatturiera italiana rappresentano "un universo di attività produttive" e annualmente forniscono un grande contributo alla bilancia

⁸⁴ *Ibidem*.

⁸⁵ Marco FORTIS, *Il Made in Italy*, Bologna, Il Mulino, 1998, pp. 17-20.

commerciale italiana, così come evidenziato dal grafico riportato.

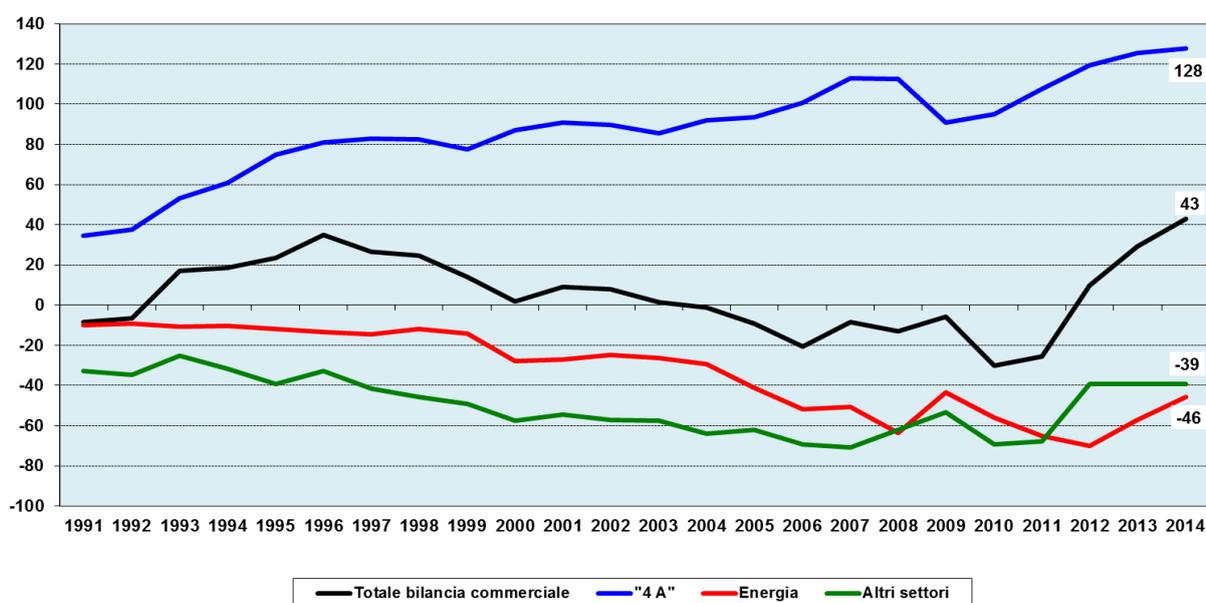


Figura 2.6: Contributo delle 4 "A" al saldo della bilancia commerciale italiana (miliardi di euro).⁸⁶ Fonte: elaborazione Fondazione Edison su dati ISTAT.

Ma il risultato più significativo per lo sviluppo degli studi relativi ai macrosettori dell'eccellenza, è quello fornito dall'Indice Fortis-Corradini, elaborato da Marco Fortis e Stefano Corradini per la Fondazione Edison. Si tratta di un indicatore che, sfruttando un algoritmo, è in grado di quantificare dettagliatamente "il numero di prodotti in cui ciascun Paese è primo, secondo o terzo per saldo commerciale a livello mondiale"⁸⁷. L'indice Fortis-Corradini, a differenza di altri indicatori, mette in luce la riconquista del sistema produttivo italiano a livello internazionale: l'Italia continua a ricoprire un ruolo di estrema rilevanza nel settore dell'abbigliamento, ha acquisito grandi competenze nel settore dell'automazione-meccanica, ha migliorato la sua già notevole posizione nell'*export* dei prodotti alimentari e, sfruttando la sua *leadership* nel *design* degli interni, ha ottenuto degli ottimi risultati anche nel settore *Furniture*. Tralasciando le produzioni energetiche e quelle di materie prime agricole, "l'Italia rappresenta uno dei Paesi più competitivi a livello mondiale e sono circa 930 i prodotti

⁸⁶ Marco FORTIS, *Il commercio estero italiano 2014*, Osservatorio GEA-Fondazione Edison, 30 settembre 2014, p. 12.

⁸⁷ Fondazione Symbola & Fondazione Edison (a cura di), *Italia – Geografie del nuovo Made in Italy*, I Quaderni di Symbola, 30 novembre 2011, p. 22

in cui figura tra i primi tre posti al mondo per saldo commerciale attivo con l'estero".⁸⁸

Posizione dell'Italia tra i Paesi esportatori	Numero dei prodotti (in base alla classificazione HS 1996)	Valore complessivo del saldo commerciale italiano nei prodotti indicati (miliardi di dollari)
Casi di prodotti in cui l'Italia è il primo Paese al mondo per saldo commerciale	235	56
Casi di prodotti in cui l'Italia è il secondo Paese al mondo per saldo commerciale	376	68
Casi di prodotti in cui l'Italia è il terzo Paese al mondo per saldo commerciale	321	53
Totale casi di prodotti in cui l'Italia figura nei primi tre posti al mondo tra i Paesi esportatori per saldo commerciale	932	177

Figura 2.7: *Indice delle eccellenze competitive nel commercio internazionale: il posizionamento dell'Italia, Indice Fortis-Corradini, Fondazione Edison. Numero di prodotti in cui l'Italia si trova ai vertici mondiali per saldo commerciale: anno 2012 (casistica su un totale di 5.117 prodotti in cui è suddiviso il commercio internazionale). Fonte: 10 verità sulla competitività italiana Fondazione Symbola – Unioncamere – Fondazione Edison (su dati ISTAT, Eurostat e UN Comtrade).*⁸⁹

Quello su cui gli studi riportati vogliono porre l'accento è il fatto che nonostante le difficoltà strutturali e la pesante recessione che il Paese continua a dover affrontare, alcune imprese italiane sono state in grado di reagire ai bruschi cambiamenti interni ed esterni cercando di risollevarsi ed innovarsi facendo leva su qualità, eleganza e creatività. Tali imprese sono state anche in grado di rispondere alle nuove esigenze dei mercati internazionali esportando sì un prodotto della tradizione *Made in Italy*, ma dotato di uno spirito nuovo e rinnovato.⁹⁰ I prodotti italiani sono il risultato di una stretta relazione tra elementi tangibili (materie prime, fasi produttive) e intangibili (sapere, tradizioni, creatività), ed è questo legame che ha fatto sì che il sistema produttivo si sia sviluppato e rinnovato nel tempo, arrivando ad occupare le prime posizioni in classifiche che vedono il *Fashion, Food & Furniture* italiano primeggiare su quello degli altri Paesi.

⁸⁸ *Ibidem.*

⁸⁹ FORTIS, *Il commercio estero italiano 2014*, op. cit. p. 15.

⁹⁰ Giampiero CITO, Antonio PAOLO, *Italia Caput Mundi. I segreti delle imprese che per "fare" usano la testa*, Milano, Rizzoli Etas, 2014.

In generale, uno degli elementi che può portare al successo di un'azienda è costituito dalla forza del proprio *brand* e dalla capacità della stessa di saperlo utilizzare per accrescere la sua attività e il suo grado di competitività. L'editore Legalcommunity, sulla scia di quanto affermato in precedenza, ha attuato una selezione fra le imprese *Made in Italy* operanti nei settori delle "3 F" al fine di individuare quelle che hanno valorizzato maggiormente e in modo migliore il proprio marchio.⁹¹ L'indagine è stata condotta in *partnership* con ICM Advisors e si è basata su un campione di 1110 aziende italiane di media dimensione e con un fatturato compreso tra i 30 e i 300 milioni di euro. Durante l'evento "*Fashion, Food & Furniture- Save the Brand*"⁹², Legalcommunity ha annunciato i risultati dell'indagine: dal campione sono state selezionate 50 imprese elette per le loro produzioni di eccellenza.

FASHION		FOOD		ARREDAMENTO E DESIGN	
Liu-jo	111,8	Divella	94,3	Molteni	60,7
Canali	106,2	Mutti	61,1	Iguzzini Illuminazione	57,6
Roberto Cavalli	96,6	Casa vinicola Zonin	52,7	Flos	42,4
Furia	96,2	Blocco industriale dolciaria	46,2	Cassina	32,9
Capri (Alcott)	66,7	Galbusera	45,7	Kartell	29,8
Imap Export (Original Marines)	65,8	Fonti di Vinadio	42,3	Minotti	23
Vitale Barberis Canonico	51,2	Ilva Saronno	39,2	Pedrali	20,3
Corneliani	50,4	Birra Castello	35,1	Arper	17,1
Imperial	47,4	Valsoia	32,5	Novamobili	11,2
Baldinini	46,8	Rummo	29,5		
Ciro Paone (Kiton)	44,7	Acetum	25,4		
Betty Blue	42,6	Casa del caffè Vergnano	23,8		
BBB (Boggy, Brian & Berry)	32,8	Valdigrano	22,8		
Braccialini	29,5	Rigoni di Asiago	21,9		
Harmont & Blaine	29,3	Masi Agricola	20,5		
Essedi (Antony Morato)	26,6	Morato Pane	17,7		
Primadonna	25,6	Venchi	14,9		
Arcadia (Dondup)	25,5	Farnese vini	13,2		
Crivelli	25,2	Molini Bongiovanni	11,6		
Giorgio Fedon & Figli	22,7	Intertonno (Sardonelli)	10,1		
Fabiana Filippi	22				

Figura 2.8: I 50 marchi dalle migliori performance. Valore economico del portafoglio marchi, dati in milioni di euro. Fonte: Legalcommunity.it, ICM Advisors.

La scelta delle "imprese vincitrici" è stata attuata tramite l'utilizzo di due parametri: economico (ottenuto dal tasso di crescita medio composto dei ricavi fra 2011

⁹¹ Caterina VARPI, *Legalcommunity.it: i brand Made in Italy con il maggior valore sul mercato*, Engage: contemporary marketing & media, 21 novembre 2014.

⁹² Legalcommunity.it, ICM Advisors, con il supporto di Bonelli Errede, Castaldi Mourre & Partners e Cleary Gottlieb Steen & Hamilton, *Fashion, Food & Furniture-Save the Brand*, II Edizione, Milano, 29 Ottobre 2015.

e 2014 e dall'*Ebit margin*⁹³ 2012-2014) e *marketing* (espresso da un "*Brand Equity Score*" ottenuto da 30 indicatori tra cui l'immagine e l'attrattività del marchio.)⁹⁴ Tra le imprese rivelatesi "campioni di *performance*", sono state poi premiate 20 aziende distintisi negli ambiti in cui operano: Furla e Baldinini dal settore moda, Divella dal settore alimentare e Flexform dal settore arredamento. La ricerca *Save The Brand* ha assunto grande importanza perché ha scelto di premiare soprattutto quelle imprese che attualmente rivestono un ruolo marginale ma che, nel prossimo futuro, potrebbero riuscire ad imporsi nel mercato "spodestando" imprese più forti e dotate di maggiore esperienza. Anche la seconda edizione dell'evento, svoltasi con lo stesso spirito della prima⁹⁵, si è posta dunque degli obiettivi ben precisi:

"L'obiettivo della nostra ricerca è quello di analizzare le PMI del *Made in Italy* che abbiano un potenziale *appeal* presso grandi investitori nazionali e internazionali. In Italia, in provincia, esiste un'economia florida in cui sono protagoniste aziende destrutturate, magari familiari, arrivate al livello di eccellenza grazie alla genialità dell'imprenditore che le ha fondate. Spesso queste realtà non hanno i mezzi adeguati per entrare in una nuova fase, ma hanno un percorso di eccellenza che va valorizzato".⁹⁶

Se l'Italia riuscirà ad emergere puntando soprattutto sugli ambiti delle "3 F", potrà sicuramente garantirsi degli ottimi risultati e una crescita positiva. I settori considerati, rappresentano infatti il "cuore" del *Made in Italy* e fanno sì che il mercato interno sia in costante comunicazione con quello internazionale.

Il sistema moda costituisce una delle eccellenze del *Made in Italy*: i risultati economici e il prestigio riconosciuto a livello internazionale alle aziende che operano in quest'ambito ne sono una conferma. Il suo successo è dovuto principalmente alla capacità di innovarsi continuamente, al talento, alla creatività, all'eleganza e alla

⁹³ Il Reddito operativo aziendale esprime il reddito che l'azienda è in grado di generare prima della remunerazione del capitale, comprendendo sia il capitale di terzi (indebitamento) sia il capitale proprio (patrimonio netto).

⁹⁴ Chiara BEGHELLI, *Fashion, Food, Arredo: ecco le 50 eccellenze trainate dal «brand»*, Il Sole 24 Ore, (segue nota) 30 Ottobre 2015.

⁹⁵ Legalcommunity.it, ICM Advisors, con il supporto di Bonelli Erede, Castaldi Mourre & Partners e Cleary Gottlieb Steen & Hamilton, *Fashion Food & Furniture-Save the Brand*, I Edizione, Milano, 20 novembre 2014.

⁹⁶ Aldo SCARINGELLA, fondatore di Legalcommunity.

qualità dei propri prodotti che riescono a rispondere ai gusti e alle esigenze non solo dei consumatori italiani ma soprattutto di quelli provenienti da altri Paesi. Tra i fattori che hanno contribuito al successo di questo settore italiano nel mondo, l'integrità della sua filiera produttiva è quello più indicativo: l'Italia, infatti, è uno dei pochi Paesi che continua a preservare tutte le fasi che vanno dalla fabbricazione dei tessuti alla creazione dei capi d'abbigliamento. In aggiunta, l'organizzazione in distretti industriali fornisce un supporto decisivo per lo sviluppo e la crescita del *Fashion* italiano. I grandi marchi della moda e le relative PMI coesistono su tutto il territorio, formando "l'anima pulsante del *Made in Italy*". La distribuzione capillare dei distretti sul territorio italiano conferma la riuscita del settore moda: dei 141 Distretti Industriali basati sulle attività produttive tipiche del *Made in Italy* e rilevati nel 2011 attraverso il 9° Censimento generale dell'industria e dei servizi, il comparto della moda rappresenta uno dei più importanti settori di punta del sistema produttivo distrettuale.⁹⁷

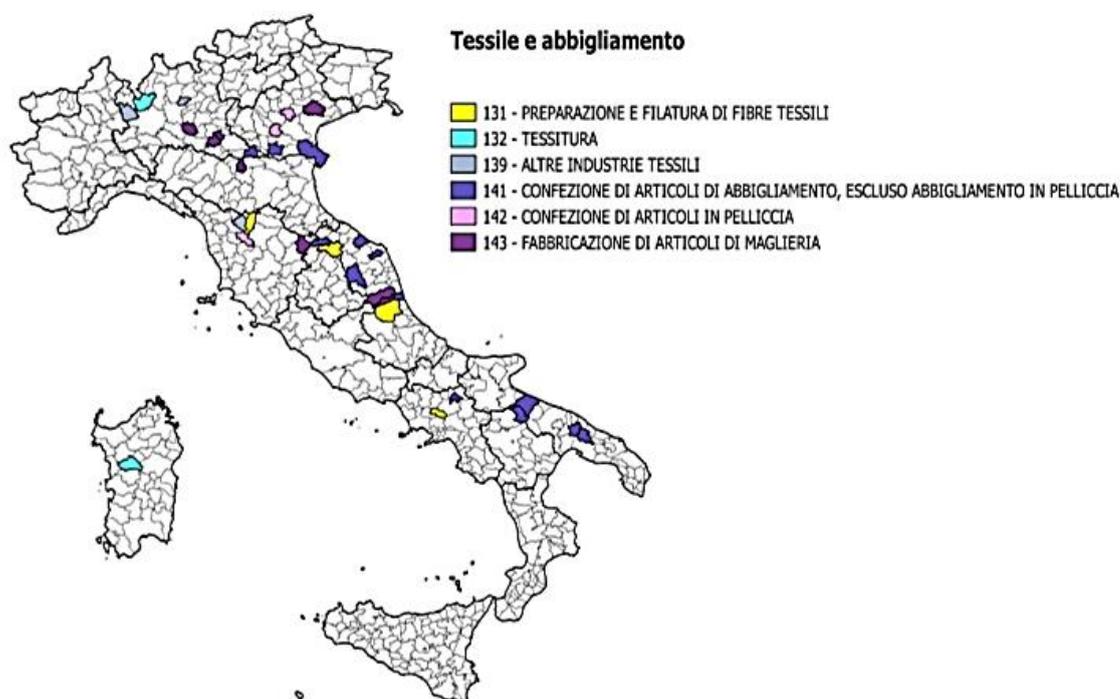


Figura 2.9: Distretti specializzati nel tessile e abbigliamento. Approfondimento in gruppi di attività economica (Ateco 2007). Fonte: 9° Censimento dell'industria e dei servizi e Censimento delle Istituzioni non profit, I distretti industriali 2011.

⁹⁷ Il numero dei Distretti Industriali varia a seconda dell'anno in cui vengono fatte le rilevazioni e in base al metodo di analisi adottato.

Secondo quanto rilasciato nel rapporto redatto dal Centro Studi SMI (Sistema Moda Italia)⁹⁸, “il *Made in Italy* non passa mai di moda”. Nonostante i continui effetti negativi generati della crisi economica, la moda in Italia continua ad ottenere ottimi profitti sulla scia di una crescita quasi sempre costante nel tempo. Nel 2014, in seguito a un biennio non del tutto positivo, il fatturato del Tessile-Moda italiano ha registrato una crescita nel complesso favorevole del +3,3%. Il bilancio relativo al 2014 rispecchia l’andamento positivo delle vendite nei mercati internazionali dovuto in parte ad una buona ripresa interna⁹⁹.

2009	2010	2011	2012	2013	2014	
Fatturato (Milioni di euro)	46 312	49 660	52 768	51 090	50 720	52 393
Var. %	7,2	6,3	-3,2	-0,7	3,3	
Aziende (no.)	54 493	53 086	51 873	50 039	48 590	47 813
Var. %	-2,6	-2,3	-3,5	-2,9	-1,6	
Addetti (migliaia)	482,3	458,6	446,9	423,3	412,3	411,1
Var. %	-4,9	-2,6	-5,3	-2,6	-0,3	

Figura 2.9: L’industria Tessile-Moda italiana (2009-2014), Stime SMI-Liuc, Fonte: SMI su dati ISTAT, Sita Ricerca, Movimprese ed Indagini campionarie.

Il presidente di SMI, Claudio Marenzi, sostiene che nonostante la feroce concorrenza esercitata della Russia e della Cina, anche l’andamento del 2015, come quello del 2014, è risultato nel complesso favorevole per le imprese italiane del settore.¹⁰⁰ I ricavi di oltre 12,8 miliardi di euro relativi al 2015, confermano il successo del settore e saranno soprattutto i prodotti dei comparti camiceria e maglieria ad ottenere dei risultati promettenti anche per l’anno corrente. Tuttavia, per evitare “un’andamento piatto per il sistema tessile-moda”, la strategia migliore da attuare consisterà nell’unire all’innovazione la velocità nella produzione, per adattarsi con successo e prima dei *competitors* ai nuovi *trends* globali.¹⁰¹ La filiera del tessile-moda è composta da importanti *asset* per il Paese, e nonostante ogni comparto del *Fashion*

⁹⁸ Federazione Imprese Tessili e Moda Italiane, *Il settore Tessile-Moda Italiano nel 2014-2015*, 14 maggio 2015, p. 1.

⁹⁹ *Ibidem*.

¹⁰⁰ Andrea FINOTTO, *Tessile e moda, 2015 in crescita*, Il Sole 24 Ore, 7 gennaio 2015.

¹⁰¹ Marta Casadei, *Nel 2015 l’export traina la moda donna a 12,8 miliardi (+2,8%): in Europa la crescita maggiore*, il sole 24 Ore, 23 febbraio 2016.

Made in Italy sia costituito da caratteristiche uniche e specifiche, si possono notare alcuni bisogni comuni che possono diventare importanti fonti di crescita e sviluppo. In particolare, per tutti e tre i macro-settori, l'obiettivo sarà quello di focalizzarsi sui mercati emergenti poiché sono quelli che si prestano maggiormente all'avvio di processi di internazionalizzazione volti a soddisfare le richieste di consumatori provenienti da tutto il mondo. L'approccio verso questi ultimi, inoltre, dovrà essere guidato da strategie chiare, ben definite e volte a far leva sulle unicità che caratterizzano i prodotti *Made in Italy*.¹⁰²

In riferimento all'industria alimentare e delle bevande, anch'essa comparto di punta del manifatturiero nazionale, secondo il rapporto *Export 2015-2018* redatto dalla SACE (Società assicurativo-finanziaria del Gruppo CDP¹⁰³), sono circa 58 mila le imprese (13,5%) che operano all'interno del settore *Food* italiano.¹⁰⁴

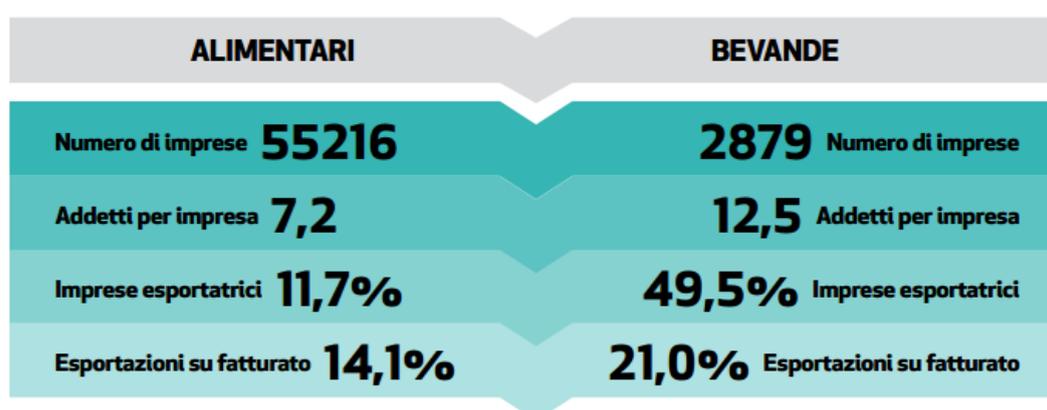


Figura 2.11: Caratteristiche delle imprese di food & beverage, Fonte: elaborazioni SACE su dati ISTAT (Rapporto Competitività 2014).

Nel 2013 il settore ha raggiunto un fatturato di 132 miliardi di euro, con un incremento pari all'1,5% rispetto all'anno precedente. Il risultato è stato raggiunto soprattutto grazie al contributo dato dall'*export* che nel 2013 ha registrato una crescita dell'8,1%, confermando così la seconda posizione del settore dopo il *Fashion* italiano.¹⁰⁵ Le esportazioni dei prodotti alimentari sono cresciute del 79% rispetto al

¹⁰² Legalcommunity.it, ICM Advisors, *Fashion Food & Furniture-Save the Brand*, op. cit. pp. 8-9.

¹⁰³ Cassa Depositi e Prestiti.

¹⁰⁴ SACE, *Re-Start, Rapporto Expo 2015-18*, 27 maggio 2015 p. 38.

¹⁰⁵ Arkios Italy, *Il Settore Alimentare in Italia tra Crisi e Processi Aggregativi*, Arkios Italy annual report 2013, p. 7.

47% dell'*export* italiano complessivo, e i Paesi europei continuano ad essere le mete favorite per l'*export* non solo per la vicinanza geografica, ma soprattutto per le simili abitudini e gusti alimentari e per la presenza di normative più flessibili.¹⁰⁶ Ma è stato il 2015, l'anno dell'Expo, quello di svolta per il settore alimentare italiano: il suo fatturato ha raggiunto i 135 miliardi di euro.¹⁰⁷

“Il record fatto registrare dall'*export* è il frutto del lavoro di un tessuto produttivo ricco, capillare, che coinvolge milioni di uomini e che rende l'Italia competitiva anche all'interno dei processi di mondializzazione dell'economia e delle idee. [...] L'Italia ha saputo cogliere l'opportunità di Expo per raccontare al mondo il modello agroalimentare e i suoi valori unici. [...] Ovunque all'estero ci sia un prodotto che nasce dalle nostre campagne, per noi c'è un pezzo di Italia che ci rappresenta”.¹⁰⁸

Da un'analisi effettuata dalla Coldiretti (Confederazione Nazionale Coltivatori Diretti) sulla base dei dati ISTAT, nella *top five* dei prodotti del settore più esportati nel biennio 2015-2016 in ordine vi sono: il vino con 5,4 miliardi di euro; l'ortofrutta con un valore di 4,4 miliardi di euro; la pasta che raggiunge i 2,4 miliardi di euro; i formaggi, con un *export* stimato a 2,3 miliardi di euro; le passate di pomodoro con 1,5 miliardi di euro. A determinare gli ottimi risultati dell'agroalimentare italiano ci sono altre due categorie di estrema rilevanza: l'olio d'oliva e i salumi, che insieme hanno raggiunto un valore di 1,4 miliardi di euro.¹⁰⁹ In aggiunta, i prodotti tipici e appartenenti alla cosiddetta dieta “mediterranea” costituiscono oltre il 90% delle vendite. L'Italia in particolare, è il primo esportatore mondiale di: pesche, uva, pomodoro, paste alimentari e, ovviamente, è l'unico esportatore di formaggi tipici come il Parmigiano Reggiano, il Grana Padano, il Gorgonzola, il Pecorino, ecc. È il secondo Paese esportatore di kiwi, vini, olio di oliva, salumi e prosciutti ed il terzo Paese esportatore di mele e prodotti da forno.¹¹⁰ Le esportazioni di alimentari e bevande si diffondono da tutto il territorio, ma Regioni

¹⁰⁶ SACE, *Re-Start*, op. cit. p. 30.

¹⁰⁷ Italia a Tavola, *Agroalimentare made in Italy, è record! 135 miliardi di fatturato nel 2015*, 13 gennaio 2016.

¹⁰⁸ Roberto MONCALVO, Presidente della Coldiretti.

¹⁰⁹ Foodweb.it, *Export agroalimentare: la top 5 e gli emergenti*, 25 febbraio 2016.

¹¹⁰ FORTIS, *Il Made in Italy nel “nuovo mondo”*: Protagonisti, Sfide, Azioni, op. cit. p. 12.

come la Lombardia, l'Emilia Romagna, il Veneto, il Piemonte, la Campania, la Toscana e il Trentino Alto Adige sono quelle che, vista l'elevata domanda verso i loro prodotti, operano maggiormente nei mercati internazionali. Inoltre, così come per le imprese del settore moda, anche per quelle che operano nell'ambito degli alimenti e delle bevande, i distretti industriali rappresentano un elemento fondamentale per la crescita e la valorizzazione di questo settore.¹¹¹

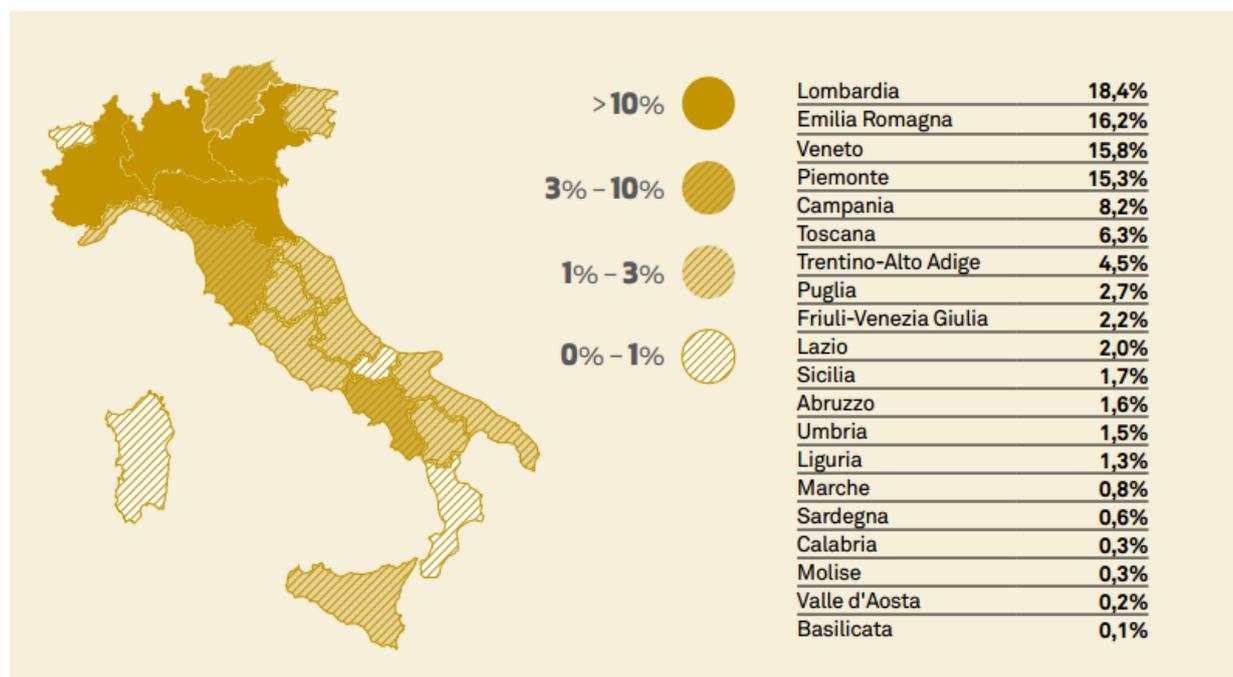


Figura 2.12: Rilevanza delle Regioni per l'export di alimentari e bevande, (2014, peso % su export totale). Fonte: Elaborazioni SACE su dati ISTAT.

Il settore alimentare attribuisce anche grande importanza alle nuove potenzialità di crescita e sviluppo: annualmente il comparto *Food* italiano investe circa 10 miliardi di euro in ricerca e innovazione. Tuttavia, gli sviluppi ottenuti dalle imprese che hanno già avviato attività di internazionalizzazione non hanno impedito l'insorgere di diversi ostacoli: i nuovi consumatori, soprattutto quelli appartenenti ai mercati emergenti, risultano essere i più difficili da raggiungere soprattutto per le piccole imprese che, oltre alla difficoltà di accesso ai canali di vendita, si ritrovano in svantaggio rispetto ai *competitors* per gli elevati costi del lavoro e dell'energia. In base all'ultimo rapporto

¹¹¹ SACE, *Re-Start*, op. cit. p. 46.

Export realizzato da SACE, il rafforzamento della presenza delle imprese italiane sui mercati internazionali può avvenire attraverso: “la valorizzazione della filiera agroalimentare e l’identificazione delle geografie più promettenti e sicure per i prodotti italiani”. Secondo lo stesso rapporto, la crescita, già intrapresa nel 2015 grazie al successo dell’Expo, continuerà ulteriormente nel triennio 2016-2018, attestandosi intorno al 5% verso il suo termine.¹¹² Per cercare di evolversi e rinnovarsi sempre più nel tempo, il settore alimentare dovrà adottare strategie volte alla valorizzazione dei suoi punti di forza senza mai dimenticare la base culturale e tradizionale da cui proviene.¹¹³ Il comparto *Food & Beverage* italiano, comunque, grazie all’influenza positiva generata dal fattore Paese d’origine, ai metodi produttivi e soprattutto alla qualità, bontà e genuinità associate ai suoi prodotti costituisce un ambito forte e dall’elevato valore economico e culturale.¹¹⁴

Ma le eccellenze del *Made in Italy* non si limitano solo al campo della moda o a quello alimentare ma si estendono anche al settore dell’arredamento e del *design* degli interni, nel quale l’Italia è riuscita a ritagliarsi un’importante fetta di mercato puntando su prodotti di alta qualità e innovazione tecnologica. Tuttavia, se fino alla fine degli anni novanta era l’Italia ad essere uno dei Paesi più importanti nella produzione *Furniture*, i cambiamenti economici a livello mondiale hanno fatto dei Paesi emergenti asiatici e di quelli dell’Est Europa i nuovi protagonisti del settore, “spodestando” la posizione di rilievo occupata dall’Italia. Gli anni difficili, però, non hanno scoraggiato alcune aziende del settore che, continuando a credere nel valore della loro produzione e investendo nei mercati esteri, hanno permesso al *Made in Italy* di raggiungere alcune fra le fasce di mercato più alte a livello mondiale. Questo loro coraggio ed impegno hanno stimolato la ripresa del settore grazie soprattutto alla qualità e al *design* unico dei prodotti.¹¹⁵ La filiera dell’arredo, inoltre, si è caratterizzata anche per un’attenzione verso la sostenibilità dell’ambiente e una continua voglia di reinventarsi:

¹¹² *Ibidem*. p. 10.

¹¹³ SACE, Previsioni SACE 2015-2018: esportazioni italiane in risalita del 4,7%, 27 maggio 2015.

¹¹⁴ Legalcommunity.it, ICM Advisors, *Fashion Food & Furniture-Save the Brand*, *op. cit.* p. 10.

¹¹⁵ Fondazione Symbola & Fondazione Edison, *Italia – Geografie del nuovo Made in Italy*, *op. cit.* pp. 43-44.

“Grazie alla vitalità dei nostri territori e delle nostre comunità sappiamo mantenere vivi i nostri saperi antichi e sappiamo rinnovarli con le nuove tecnologie, la creatività, la *green economy*, il web. Ed è proprio questa la chiave del nostro successo”.¹¹⁶

I dati e le statistiche presentati nel *dossier* dal titolo “10 verità sulla competitività italiana - Focus sul settore Legno-Arredo” di Fondazione Symbola, testimoniano la grande tendenza verso l’innovazione e il forte grado di competitività del settore. L’industria del legno-arredo italiano primeggia in Europa per spesa in ricerca e sviluppo: con 56,4 milioni di euro le imprese italiane precedono gli altri Paesi Europei per investimenti in innovazione e *design*.¹¹⁷

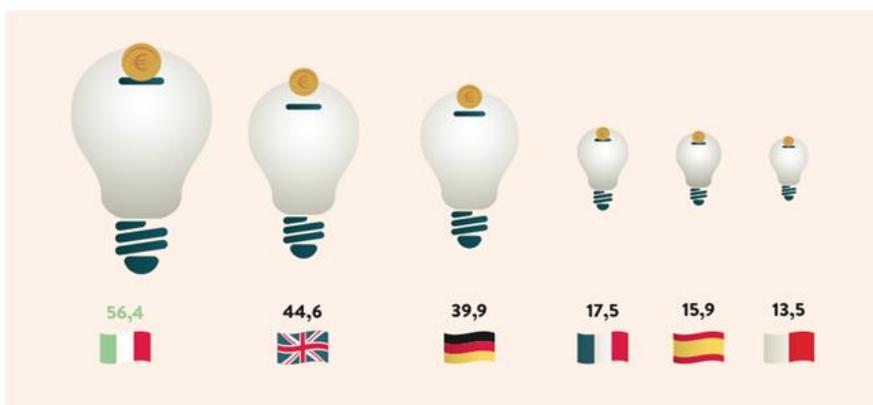


Figura 2.13: Spesa per ricerca e sviluppo del settore legno-arredo. Fonte: Fondazione Edison su dati Eurostat.

L’eccellenza manifatturiera italiana del settore dell’arredo, ha un forte legame con il territorio e la mappa dei territori *leader* europei nella produzione di mobili, riportata qui di seguito, esemplifica al meglio questo concetto. Dal nord del Portogallo alla Romania e dalla Polonia alla Lituania, il *Furniture* del legno europeo è concentrato maggiormente in zone in cui i costi della manodopera sono relativamente bassi. Escludendo la Germania, l’Italia è l’unico Paese in cui il settore si concentra nelle aree rappresentate dai distretti della Lombardia, il Veneto, il Friuli, le Marche e la Toscana, zone in cui la forza lavoro ha dei costi elevati e in cui il fattore che viene considerato

¹¹⁶ Roberto SNAIDERO, Presidente di FederlegnoArredo.

¹¹⁷ Symbola, Fondazione Edison, FederlegnoArredo, Uninoncamere, *10 verità sulla competitività italiana focus sul settore legno-arredo*, 2015, p. 12.

per primo è la qualità e non solo il prezzo, la quantità e la disponibilità di materie prime. L'Italia dunque, grazie al suo “saper fare” è in grado di generare un plusvalore nella sua industria del mobile che si configura così come qualitativamente superiore a quella di molti altri Paesi naturalmente ricchi di materie prime.¹¹⁸



Figura 2.14: I cluster del legno arredo in Europa. Fonte: Fondazione Edison su dati Eurostat.

Per cercare di competere contro i Paesi extra-europei (la Cina per prima), bisognerà puntare soprattutto sull'innovazione, sul *design* d'avanguardia, sulla grande varietà merceologica e sulla minuziosa cura per i dettagli. A patto che “assecondi la propria vocazione a produrre bellezza e qualità, riconosca i propri talenti e li accompagni con la ricerca e le nuove tecnologie”¹¹⁹, il settore dell'Arredo-Casa potrà così continuare a crescere e rinnovarsi.

I tre settori chiave del *Made in Italy* costituiscono

“Il filo conduttore di un percorso di stile, eleganza e innovazione in cui le aziende italiane sono ancora in grado di stupire con know-how e capacità di realizzare e proporre al mercato globale prodotti unici e inimitabili”.¹²⁰

Se è vero che gli universi di *Food, Fashion & Furniture* rappresentano il tesoro più grande detenuto dall'Italia, investire su di essi e promuoverli potrebbero essere le

¹¹⁸ Francesco CANCELLATO, *Legno e Arredo, il Made in Italy che prova a ripartire*, Linkiesta, 3 marzo 2015.

¹¹⁹ Ermete REALACCI, Presidente della Fondazione Symbola.

¹²⁰ Legalcommunity.it, ICM Advisors, *Fashion Food & Furniture-Save the Brand*, op. cit. p. 13.

giuste mosse da attuare per un riposizionamento competitivo dell'Italia a livello internazionale.

2.3. Il *Made in Italy* nei Distretti Industriali e nelle PMI

Due fondamentali elementi che hanno contribuito alla crescita e allo sviluppo dell'economia italiana e che rappresentano una buona parte del suo sistema produttivo sono i Distretti Industriali e le piccole e medie imprese (PMI). L'economista inglese Alfred Marshall, nel suo *Principles of Economics* (1890), delinea le più importanti caratteristiche del termine "distretto industriale". Secondo gli studi di Marshall, diverse imprese appartenenti allo stesso settore e presenti in un territorio comune creano "un'atmosfera industriale" che incoraggia una crescita economica a livello locale. Da tale deduzione, Marshall ipotizzò che la dimensione locale influenza positivamente lo sviluppo industriale ed economico di un dato Paese. Inoltre, la definizione di distretto industriale ideata dall'economista, considerava decisivo anche l'effetto delle economie esterne¹²¹ sul lavoro svolto dalle PMI nella misura in cui le relazioni tra produttori, fornitori e clienti sono solide e durature nel tempo.¹²² Giacomo Becattini, economista italiano, sulla base degli studi di Marshall, raggruppò le principali nozioni di distretto industriale per riportarle all'analisi dei distretti in Italia. Secondo Becattini, un distretto industriale può essere definito come:

"Un'entità socio-territoriale caratterizzata dalla compresenza attiva, in un'area territoriale circoscritta, naturalisticamente e storicamente determinata, di una comunità di persone, e di una popolazione di imprese industriali"¹²³.

Il termine comunque indica:

¹²¹ I vantaggi che l'imprenditore ottiene localizzando le sue attività economiche in determinati luoghi e condizioni ambientali vengono definiti come economie esterne o esternalità, in quanto sono effetti utili che la singola impresa non può riprodurre al suo interno, ma può solo riceverli dall'esterno, se si localizza là dove sono presenti certe condizioni favorevoli.

¹²² Daniele SCHILIRÒ, *I Distretti Industriali in Italia quale Modello di Sviluppo Locale: Aspetti Evolutivi, Potenzialità e Criticità*, Vita e Pensiero, Università Cattolica del Sacro Cuore, Milano 2008, p. 9.

¹²³ Giacomo BECATTINI, *Riflessioni sul distretto industriale marshalliano come concetto socio-economico*, *Stato e Mercato*, n. 25, 1989, p. 112.

“Una particolare specializzazione produttiva concentrata in un’area geografica ristretta, caratterizzata da una grande identità socio-culturale e da forti legami sociali”.¹²⁴

In sintesi, un distretto industriale si definisce tale se raggruppa in un certo territorio un’esigua presenza di piccole e medie imprese che si distinguono per l’elevata specializzazione e per la loro capacità di comunicare e interagire l’una con l’altra e con l’ambiente esterno. È errato associare dunque il concetto di distretto industriale a quello di area industriale in cui le imprese che vi operano sono specializzate in settori diversi, non instaurano necessariamente rapporti di collaborazione tra loro e non hanno particolari legami con il loro territorio.¹²⁵

In generale, i distretti industriali presenti in Italia, hanno delle caratteristiche che li distinguono da quelli presenti in altri Paesi: la loro distribuzione sul territorio nazionale (Nord, Centro e Sud), l’operosità delle PMI presenti al loro interno e la tipicità e varietà dell’area ospitante¹²⁶. La produzione dei distretti industriali italiani si basa principalmente sui settori più tradizionali del Paese e per questo sono fortemente legati al *brand Made in Italy*: la specializzazione in tessuti e filati del distretto di Biella, ad esempio, vanta una tradizione centenaria rinomata in tutto il mondo per qualità e continua innovazione.

In sintesi, i distretti industriali italiani si distinguono per:

- La loro specializzazione in un certo settore o ambito produttivo;
- L’equa divisione delle fasi produttive che permette alle imprese, in base alle proprie specializzazioni, di occuparsi di ambiti ben precisi riducendo anche i costi e i tempi di produzione. Le relazioni tra imprese possono così distinguersi in tre diverse tipologie: verticale (fra imprese di diversi segmenti del processo di produzione); orizzontale (fra imprese che

¹²⁴ FORTIS, *Il Made in Italy*, op. cit. p. 45.

¹²⁵ Antonio RICCIARDI, *Le PMI localizzate nei distretti industriali: vantaggi competitivi, evoluzione organizzativa, prospettive future*, Quaderni di ricerca sull’artigianato 54, 2010, p. 136.

¹²⁶ SCHILIRÒ, *I Distretti Industriali in Italia quale Modello di Sviluppo Locale*, op. cit. p. 12.

operano nello stesso segmento); trasversale (con imprese che forniscono beni o di servizi);

- Un sistema di valori comune a tutte le imprese che operano nell'area distrettuale;
- L'interesse verso la ricerca, lo sviluppo delle tecnologie e del *know-how* produttivo;
- L'avvio di contratti di collaborazione tra le imprese presenti nello stesso territorio;
- Le economie esterne nei confronti della singola impresa ma interne verso il territorio;
- La produzione che dal mercato locale si sposta verso quello nazionale o internazionale¹²⁷

Grazie alla loro capacità di generare localmente economie esterne derivanti dal *know-how* tecnico e dalla tipicità del territorio, le PMI concentrate nei distretti industriali operano efficientemente al pari di un'impresa dalle dimensioni più grandi.¹²⁸

Come già indicato nel paragrafo precedente, in Italia attualmente sono circa 141 i sistemi manifatturieri specializzati¹²⁹ che si concentrano prevalentemente nelle "4 A" dell'eccellenza *Made in Italy* e che coinvolgono soprattutto PMI da cui dipende gran parte dell'occupazione e dell'*export* italiano. La distribuzione capillare che i distretti assumono nel territorio nazionale, oltre a costituire un elemento caratteristico della struttura economica-produttiva italiana, garantisce dei grandi vantaggi per quelle imprese che, operando negli stessi settori, riescono a supportare le loro attività vicendevolmente.

¹²⁷ Renata IMBRUGLIA, Angelo QUARTO, *Distretti Industriali e reti di impresa*, Università Sapienza di Roma, Rivista di Scienze del Turismo-2/2014, p. 39.

¹²⁸ SCHILIRÒ, *I Distretti Industriali in Italia quale Modello di Sviluppo Locale*, op. cit. p. 13.

¹²⁹ I distretti sono stati rilevati nel 2011 attraverso il 9° Censimento generale dell'industria e dei servizi.



Figura 2.16: Distretti industriali 2011. Fonte: 9° Censimento dell'industria e dei servizi e Censimento delle Istituzioni non profit, I distretti industriali 2011.

I distretti industriali contribuiscono alla crescita delle esportazioni grazie al cosiddetto “effetto distretto”:¹³⁰

“Il Made in Italy dimostra ancora oggi di mantenere un ruolo di rilievo in Europa e nel mondo e i distretti industriali manifatturieri specializzati aiutano il marchio a mantenere la sua reputazione, costituendo nel suo insieme un paradigma di perdurante competitività con elementi di forza e punte di eccellenza straordinarie”.¹³¹

Il valore competitivo dei distretti industriali è generato dalla qualità della loro produzione, dal dinamismo organizzativo della loro attività, dalla flessibilità nelle fasi di produzione, oltre che dalla loro ricerca in ambito tecnologico e di *marketing*.

¹³⁰ Alberto BAFFIGI, *Lo Sviluppo Locale: Un'Indagine della Banca d'Italia sui Distretti Industriali*, Ed. Luigi Federico Signorini. Meridiana libri, 2000.

¹³¹ Marco FORTIS, Alberto Quadrio CURZIO, *Industria e Distretti. Un Paradigma di Perdurante Competitività Italiana*, Bologna, Il Mulino, 2006.

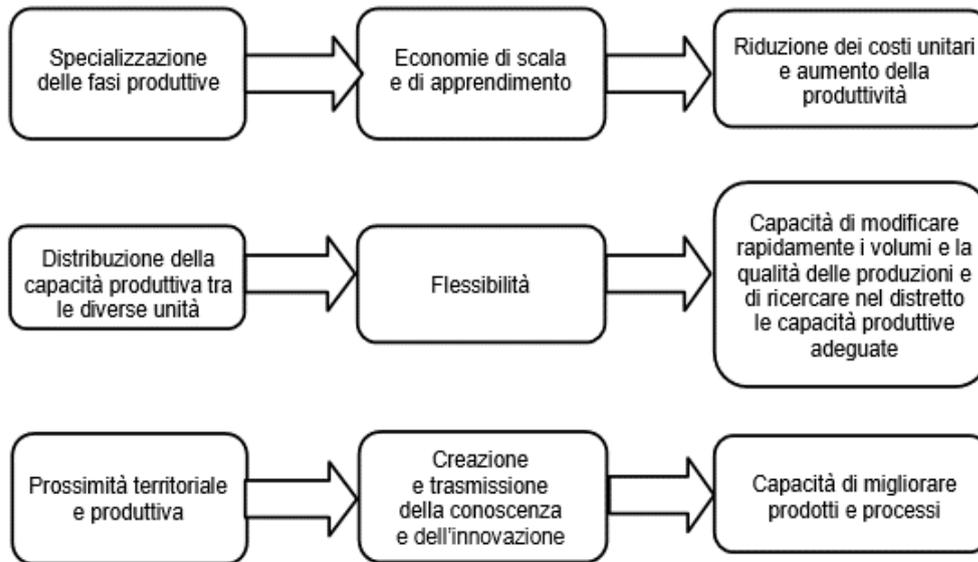


Figura 2.17: I vantaggi competitivi dei distretti. Fonte: *I Distretti Industriali Italiani: recenti tendenze evolutive*¹³².

Con il passare del tempo lo sviluppo dell'organizzazione distrettuale ha permesso la costituzione di un vero e proprio "ciclo di vita" composto da tre diverse fasi: acquisizione di un alto grado di specializzazione, sviluppo e crescita nel mercato esterno e infine la fase di crisi e/o rivitalizzazione.¹³³ Le imprese operanti nel territorio distrettuale, seguono tali fasi del processo evolutivo.

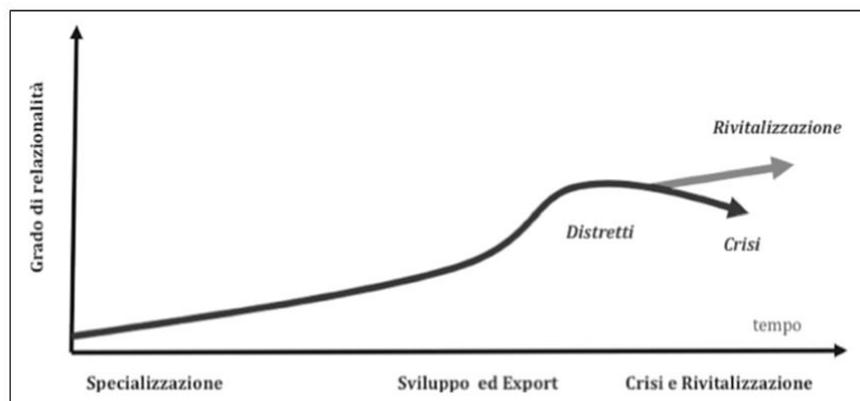


Figura 2.18: Il ciclo di vita dei Distretti. Fonte: *I Distretti Industriali Italiani: recenti tendenze evolutive*¹³⁴

¹³² Antonio RICCIARDI, *I distretti industriali italiani: recenti tendenze evolutive*, *Sinergie*, rivista di studi e ricerche n. 91, Maggio-Agosto 2013, p. 26

¹³³ *Ibidem.* p. 31

¹³⁴ *Ibidem.*

Nonostante i progressi raggiunti dalle PMI dei distretti, la crescente globalizzazione e il conseguente ampliamento dei mercati hanno determinato una riduzione dei vantaggi competitivi a livello locale e una decrescita dei risultati positivi generati “dall’effetto distretto” con una conseguente diminuzione dei profitti. Tuttavia, vi sono numerosi casi di imprese distrettuali che non hanno subito gli effetti negativi della globalizzazione sussistendo soprattutto grazie al forte legame con il territorio: con l’ampliamento e la conseguente apertura di nuovi mercati, il ruolo del territorio acquista nuova importanza. Le future *performance* distrettuali dipenderanno dalla capacità delle loro imprese di rimanere ancorate alle tradizioni del territorio in cui si trovano¹³⁵ ma al contempo

“In un Paese come il nostro la politica economica dovrà preoccuparsi anzitutto di traghettare oltre la crisi i nostri distretti industriali, che, come dimostra chiaramente la nostra bilancia dei pagamenti, da un lato costituiscono il motore principale dell’economia italiana, dall’altro danno un grande contributo alla coesione sociale del Paese”.¹³⁶

Insieme ai distretti, l’altro importante fattore di crescita e sviluppo del marchio *Made in Italy* nel corso degli anni è rappresentato dall’operato delle piccole-medie imprese (PMI) contenute negli stessi distretti industriali. Basandosi sullo stato patrimoniale e sul numero dei dipendenti, l’Unione Europea distingue tre tipi di PMI:

- Aziende micro: comprendono fino a 10 impiegati e totalizzano un fatturato annuo non superiore a 2 milioni di euro;
- Aziende di piccole dimensioni: comprendono fino a 50 impiegati e totalizzano fatturato annuo non superiore a 10 milioni di euro;
- Aziende di medie dimensioni: comprendono fino a 250 impiegati e totalizzano un fatturato annuo di massimo 50 milioni di euro.¹³⁷

¹³⁵ *Ibidem.* pp. 54-55.

¹³⁶ Giacomo BECATTINI, *Traghettiamo i nostri distretti industriali oltre la crisi*, Il Ponte, 65.6, giugno 2009, pp. 94-96.

¹³⁷ Dati Commissione Europea.

Tipo	Occupati		Fatturato (Milioni di €)		Totale di bilancio (Milioni di €)
Media impresa	< 250	e	≤ 50	oppure	≤ 43
Piccola impresa	< 50	e	≤ 10	oppure	≤ 10
Micro impresa	< 10	e	≤ 2	oppure	≤ 2

Figura 2.18: Classificazione Aziende micro, di piccole e medie dimensioni

Le PMI, costituendo circa il 99.8% del totale delle imprese che operano nella Comunità Europea, generano importanti fattori di crescita per il suo sviluppo economico. Le piccole e medie imprese, oltre ad essere numerose, sono fondamentali per l'incremento dell'occupazione e del grado di competitività del Paese e permettono lo sviluppo dei processi di innovazione e rinnovamento. I maggiori punti di forza del modello economico rappresentato dalle PMI, risiedono nella qualità della loro produzione e nella continua innovazione, valori che l'Italia continua a raccontare al mondo intero.¹³⁸

Secondo il Rapporto del 2015 redatto dalla Fondazione Symbola, la lavorazione manifatturiera delle PMI in Italia detiene la percentuale maggiore nella produzione di valore aggiunto rispetto ad altri Paesi: con 77,3 miliardi di euro (22,1%), le PMI italiane superano notevolmente quelle tedesche, francesi, inglesi e spagnole¹³⁹.

¹³⁸ Andrea RENDA, Giacomo LUCHETTA, *L'Europa e le piccole e medie imprese. Come rilanciare la sfida della competitività*, Dipartimento Politiche Europee, 2013, p. 9.

¹³⁹ Fondazione Symbola, *Le PMI e la sfida della qualità - Un'economia a misura d'Italia*, I Quaderni di Symbola, 2015.

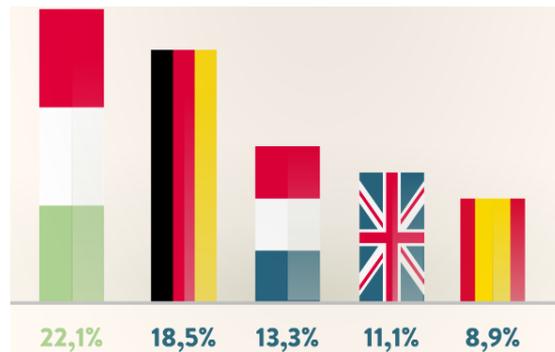


Figura 2.19: Valore aggiunto delle piccole imprese manifatturiere (quote percentuale su totale UE, imprese con meno di 50 addetti). Fonte: Eurostat.

La stretta relazione con il marchio *Made in Italy*, qualità, tradizione e saperi locali hanno portato le PMI a riproporsi nel tempo come importanti fattori di crescita economica per il Paese.

“Tra i Paesi avanzati l’Italia presenta un sistema industriale del tutto peculiare, che si può così sintetizzare: un numero esiguo di grandi gruppi e un numero ancor più limitato di pilastri industriali, capaci cioè di esprimere un fatturato superiore ai venti miliardi di euro; una straordinaria costellazione di imprese piccole e medie (cioè con meno di 250 addetti) con una specializzazione manifatturiera incentrata sui settori tipici del *Made in Italy* (moda; arredo casa; alimentare, meccanica); oltre 200 distretti industriali, spesso *leader* mondiali nei loro settori o nicchie di attività, fenomeno, quest’ultimo, del tutto assente in simili proporzioni negli altri Paesi maggiormente industrializzati”.¹⁴⁰

Tuttavia, secondo i risultati di numerosi studi economici condotti negli ultimi anni, dato che le PMI risentono maggiormente dei periodi di crisi che ostacolano lo sviluppo dell’economia nazionale, risulta necessario attuare politiche, accompagnate da finanziamenti, che salvaguardino l’operato delle piccole e medie imprese: l’Italia è il Paese che più di altri si affida all’attività delle PMI e dei distretti industriali per il mantenimento del valore nazionale e proteggerli rappresenta l’obiettivo più importante da perseguire.¹⁴¹

¹⁴⁰ Alberto Quadrio CURZIO, Marco FORTIS, *Complessità e Distretti Industriali. Dinamiche, Modelli, Casi reali*, Il Mulino, Bologna, Il Mulino, 2002.

¹⁴¹ RENDA, LUCHETTA, *L’Europa e le piccole e medie imprese*, op. cit. p.2.

CAPITOLO 3

L'EFFETTO *COUNTRY OF ORIGIN*

3.1. Immagine di prodotto, di marca e di paese

Prima di delineare le caratteristiche più importanti del fenomeno del *Country of Origin effect* (COE), è necessario definire il concetto di immagine di prodotto, di marca e di Paese. Secondo Kotler l'immagine è definita come "l'insieme di opinioni, idee e impressioni che una persona ha in riferimento ad un oggetto".¹⁴² L'immagine dunque, sintetizza le percezioni che un soggetto ha quando interagisce con un oggetto e in linea con tale definizione, "l'immagine di prodotto è quella particolare rappresentazione che i consumatori si formano di un prodotto reale o potenziale."¹⁴³ Fattori come il *packaging*, il valore del *brand* e i canali promozionali influiscono notevolmente sull'immagine del prodotto che i consumatori elaborano nel corso del tempo.

Così come l'immagine di prodotto, l'immagine di marca si identifica come l'insieme delle sensazioni che i consumatori avvertono quando si relazionano ad un *brand*. Keegan, Moriarty e Duncan¹⁴⁴ ritengono che "l'immagine di marca si determina dunque attraverso un meccanismo di interazione percettiva tra il nome del *brand* ed un set di altri simboli ad esso associabili (parole, segni, colori, persone ecc.)".¹⁴⁵

In riferimento a un paese e un luogo, anche in questo caso i consumatori ne creano un'immagine che influisce nel giudizio del bene in questione.

L'insieme delle tre immagini, dunque, influisce di gran lunga nelle decisioni di acquisto nella mente di un consumatore, rivestendo spesso un ruolo anche più importante dei veri e propri attributi di cui si compone un prodotto.

Per ulteriori chiarimenti, risulta infine necessario distinguere i concetti di

¹⁴² Philip KOTLER, *Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation and Control*, Prentice Hall International, Incorporated, Canada, 1988.

¹⁴³ *Ibidem*.

¹⁴⁴ Warren KEEGAN, Sandra MORIARTY, Tom DUNCAN, *Marketing Englewood Cliffs*, Prentice Hall, 1992.

¹⁴⁵ Gaetano AIELLO, Raffaele DONVITO, *L'immagine paese e l'immagine di marca: gli esiti di una ricerca empirica sul Made in Italy*, 10th International Congress Marketing Trends Conference, Parigi, 20-22 gennaio 2011, p. 4.

identità ed immagine.

“L’identità riguarda i modi utilizzati da un’impresa per identificare o posizionare se stessa o il proprio prodotto, l’immagine è il modo in cui il pubblico percepisce l’impresa o i suoi prodotti. L’impresa crea un’immagine o un posizionamento per condizionare il modo in cui viene percepita dal pubblico, ma altri fattori possono contribuire a determinare l’immagine risultante nella mente di ogni individuo”.¹⁴⁶

Un soggetto esterna, consciamente o meno, la propria personalità attraverso dei segnali o indizi che compongono l’asset su cui un soggetto diverso forma la propria immagine del soggetto iniziale.

“Il concetto di identità è, cioè, relativo all’emittente, in quanto prodotto dall’atto di emissione di un messaggio, mentre quello di immagine riguarda il destinatario ed è cioè il risultato del processo di ricezione di tale messaggio”.¹⁴⁷

Tuttavia, se il significato del concetto d’immagine risulta chiaro e comune, al contrario quello dell’immagine di un paese non risulta avere ancora una definizione unanime e condivisa.

¹⁴⁶ Philip KOTLER, *Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation and Control*, op. cit.

¹⁴⁷ Marcello MORELLI, *L’immagine dell’impresa. Le leve strategiche della comunicazione nell’epoca del cambiamento*, Vol. 494. Franco Angeli, 2004, p. 27.

3.2. Definizione ed evoluzione storica del *Country of Origin Effect*

Nell'acquisto dei prodotti, i consumatori entrano in relazione con numerose tipologie di informazioni (*packaging, brand, prezzo canali comunicativi ecc.*) che possono determinare notevoli effetti sulla decisione finale d'acquisto. Nell'ambito del mercato globale, l'effetto provocato dal *Country of Origin* (COE), ossia quello dell'immagine del paese d'origine, anche se si identifica come una variabile esterna al prodotto, è sinonimo della sua qualità.¹⁴⁸ L'effetto provocato da tale fenomeno, di estrema importanza per la crescita del fattore competitivo sui mercati esteri, è stato a lungo il tema principale di svariati studi riguardo il *marketing* internazionale e i comportamenti dei consumatori verso l'acquisto. Poiché gli studi sul fenomeno non hanno mai raggiunto un risultato che convinca in maniera decisiva tutti coloro che hanno contribuito alla ricerca, il COE non ha acquisito ancora una chiara definizione (sono stati pubblicati circa 1000 ricerche fino al 2005 e, in seguito, si contano più di 700 studi sull'argomento COE).

Tuttavia, i ricercatori e gli studiosi del concetto del Paese d'origine si trovano in accordo nel considerare la definizione di "immagine" proposta da Nagashima come quella più attendibile:

"For the purpose of this discussion, "image" means the ideas, emotional background, and connotation associated with a concept. Thus, the "made in" image is the picture, the reputation, the stereotype that businessmen and consumers attach to products of a specific country. This image is created by such variables as representative products, national characteristics, economic and political background, history and traditions. It has a strong influence on consumer behavior in the international market, as it is associated with mass communication, personal experience, and views of national opinion leaders".¹⁴⁹

¹⁴⁸ Donata VIANELLI, Fabio Claudio MARZANO, *L'effetto country of origin sull'intenzione d'acquisto del consumatore: una literature review*, DEAMS working paper 2/2012, p. 1.

¹⁴⁹ Akira NAGASHIMA, *A comparison of Japanese and Us attitudes towards foreign products*, Journal of Marketing, Vol. 34, no. 1, 1978, pp. 68.

Anche gli studi di Roth e Romeo sono stati decisivi per la ricerca:

“Il COE è la percezione generale che i consumatori elaborano dei prodotti di un dato paese, basandosi su stereotipi riguardanti la sua produzione e i suoi punti di forza e debolezza di *marketing*”.¹⁵⁰

Nello scritto *Country of Origin 1965-2004: A Literature Review*, l'autore Keith Dinnie attribuisce come causa principale dell'assenza di una chiara definizione del concetto di COE il non utilizzo di una ricerca che abbia alla base una metodologia univoca e convincente; anche la vastità della natura dell'argomento e la sua poca oggettività, basandosi sull'immagine di un dato paese, hanno contribuito a rendere il concetto difficilmente definibile. In particolare, Dinnie, evidenzia tre elementi che più di altri rendono complicata l'attribuzione di una definizione al COE:

- Il numero limitato dei campioni intervistati;
- Studi che si concentrano sulla quantità piuttosto che sulla qualità;
- I territori di ricerca non comprendono la totalità dei Paesi, concentrandosi unicamente in America e in alcune zone dell'Europa.¹⁵¹

Per comprendere pienamente il ruolo di indicatore di qualità svolto dal COE nei mercati internazionali, è necessario elencare gli studi che nel tempo hanno influito maggiormente sulla formazione e sull'evoluzione del fenomeno. Nel dettaglio sono tre i periodi che scandiscono la storia degli studi che vedono protagonista il ruolo del COE.

1. Prima fase: *single-cue*

Le prime ricerche riguardo il fenomeno del COE sono state realizzate soltanto negli anni sessanta del secolo scorso dallo studioso Dichter (1962) che afferma “[...] *the little phrase Made In can have a tremendous influence on the acceptance and success of products over and above the specific advertising techniques used by themselves*”¹⁵², mettendo in luce il ruolo che il paese d'origine svolge nell'influenzare le decisioni

¹⁵⁰ M. S. ROTH & J. B. ROMEO, *Matching Product Category and Country Image Perceptions: A Framework for Managing Country of Origin Effects*, *Journal of International Business Studies*, 23 (3), 1992, p. 480

¹⁵¹ Keith DINNIE, *Country of Origin 1965-2004: A Literature Review*, *Journal of Customer Behavior*, Volume 3, Numero 2, luglio 2004, pp. 27-30.

¹⁵² Ernest DICHTER, *The world customer*, *The International Executive* 4.4, 1962, p. 116

d'acquisto verso un prodotto estero. Ma è nel 1965 che lo studioso Schooler realizza per primo un'indagine sul COE con l'intento di stimare l'importanza che il fenomeno riveste. Schooler formulò un test da proporre a un campione di studenti provenienti dal Guatemala al fine di giudicare la qualità di alcuni prodotti simili per attributi e identificati da una marca che alludeva alla loro provenienza (Messico, Costa Rica, El Salvador e Guatemala). I prodotti che avevano origine in Messico e Guatemala riscontrarono dei pareri positivi e quelli che provenivano da Costa Rica e Messico, invece, ricevettero dei *feedback* negativi. Gli studenti furono forse influenzati dalla rivalità nei confronti di El Salvador e Costa Rica nel dare ai prodotti provenienti da questi Paesi un giudizio negativo. Tali risultati, comunque, avvalorarono l'ipotesi di Schooler riguardo l'influenza notevole che il paese d'origine di un prodotto ha sulla mente dei consumatori.¹⁵³

Sulla scia dell'indagine condotta da Schooler, nel 1966 Reirson, sottopose un questionario a 155 studenti statunitensi per conoscere i loro giudizi riguardo un campione di prodotti diversi tra loro e aventi come origine America, Germania, Giappone, Francia, Canada, Italia, Inghilterra, Svezia, Belgio e Danimarca. Secondo i risultati dell'indagine, i prodotti italiani furono quelli favoriti dalla maggior parte degli studenti evidenziando così l'esistenza di preconcetti nei confronti del paese d'origine dei prodotti.¹⁵⁴

Ma fu di nuovo Schooler, nel 1969, ad ampliare il campo dell'indagine relativo al COE scoprendo la presenza di stereotipi negativi da parte dei consumatori verso certi prodotti aventi come origine i Paesi in via di sviluppo. Lo studioso ideò una strategia avente come fine la diminuzione di tali effetti negativi: indicare sull'etichetta del prodotto non il suo paese di provenienza ma il continente (p. es. *Made in Asia* piuttosto che *Made in China*). Inoltre Schooler notò che i consumatori con un livello di istruzione maggiore, i giovani e le donne preferissero i prodotti provenienti da Paesi stranieri,

¹⁵³ Robert D. SCHOOLER, *Product bias in the Central American common market*, Journal of Marketing Research, Vol. 2, No., 1965, pp. 394-397.

¹⁵⁴ Curtis REIERSON, *Are foreign products seen as national stereotypes-survey of attitudes in college students?* Journal of Retailing, 42.3, 1966, pp. 33-40.

ipotizzando così una relazione tra paese d'origine e fattori demografici.¹⁵⁵

Ma fu lo studioso giapponese Nagashima a portare un contributo fondamentale ai fini della ricerca sul COE dimostrandone la natura dinamica di cui è dotato e per farlo, attuò due ricerche a distanza di sette anni l'una dall'altra. La prima, nel 1970, si rivolgeva ad un campione di *businessmen* giapponesi e americani nei confronti di prodotti provenienti sia dai loro Paesi d'origine che da quelli stranieri.¹⁵⁶ Con la seconda ricerca, svoltasi sette anni dopo, Nagashima si proponeva l'obiettivo di constatare un cambio di giudizio o meno verso gli stessi prodotti in Giappone.¹⁵⁷ Gli esiti dell'indagine evidenziarono non solo i pareri contrastanti degli intervistati dovuti alle origini diverse, ma anche un valore positivo migliorato nel corso dei sette anni e attribuito ai prodotti provenienti dal Giappone, Germania, Francia e Inghilterra e un valore negativo associato ai prodotti degli Stati Uniti.¹⁵⁸ Il fattore dinamico posseduto dal COE è il motivo per cui le ricerche di Nagashima sono considerate fondamentali per gli studiosi che successivamente si dedicarono a questo argomento.¹⁵⁹

Anche le ricerche attuate dallo studioso Yaprak giunsero ad interessanti conclusioni: sia elementi generici che richiamano il paese di provenienza e il prodotto e sia elementi specifici che riguardano solo il prodotto possono generare un'influenza sulle decisioni d'acquisto dei consumatori.¹⁶⁰ Tale relazione attribuita a Yaprak riveste un ruolo fondamentale per gli studi successivi.

Chasin e Jaffe, nel 1979, individuarono l'importanza del fattore etnocentrico dei consumatori nella valutazione dei prodotti esteri grazie ad uno studio condotto negli Stati Uniti circa la valutazione dei prodotti originari dell'Europa dell'est.¹⁶¹

Ma qual è il filo conduttore che accomuna tutte le ricerche sul COE attribuite a

¹⁵⁵ Robert D. SCHOOLER, *Bias phenomena attendant to the marketing of foreign goods in the US*, Journal of International Business Studies, Vol.2, No 1, 1971, pp. 71-81.

¹⁵⁶ NAGASHIMA, *A comparison of Japanese and Us attitudes towards foreign products*, op. cit. pp. 68-74.

¹⁵⁷ Akira NAGASHIMA, *A comparative "Made in" product image survey among Japanese businessmen*, Journal of Marketing, Vol. 41, No. 3, 1977, pp. 95-100.

¹⁵⁸ *Ibidem*.

¹⁵⁹ DINNIE, *Country of Origin 1965-2004*, op. cit. p. 5.

¹⁶⁰ Attila YAPRAK, *Formulating a multinational marketing strategy: a deductive cross-national consumer behavior model*, Diss. ProQuest Information & Learning, Georgia State University, 1978.

¹⁶¹ Joseph B. CHASIN & Eugene D. JAFFE, *Industrial buyer attitudes towards good made in Eastern Europe*, European Management Journal 5.3, 1987, Columbia, 1979, pp. 74-81.

questa prima generazione di studiosi? Per rispondere a questa domanda è necessario comprendere che il COE, durante questo primo periodo di studi, è stata l'unica informazione fornita ai consumatori nella valutazione di un certo campione di prodotti. La metodologia che sta alla base di queste ricerche prende così il nome di *single-cue*, poiché al di fuori del COE, non è stata valutata l'importanza che altri fattori rivestono nei processi decisionali dei consumatori verso l'acquisto di un prodotto proveniente da un dato Paese. Il prezzo, il *packaging* e il valore del *brand* sono solo alcuni dei numerosi fattori che determinano la scelta d'acquisto di un prodotto rispetto ad un altro, e proprio per questo, devono essere considerati. Nonostante non siano state considerate tali variabili, comunque, l'approccio *single-cue* costituisce la base per le future ricerche sull'effetto del paese d'origine, e proprio per questo, l'importanza rivestita da questa metodologia non può essere sottovalutata.¹⁶²

2. Seconda fase: *multi-cue*

Gli studiosi che durante questo periodo si dedicarono al fenomeno del COE hanno cercato di trovare una nuova metodologia che, a differenza di quella usata fino a quel momento (*single cue*), desse degli esiti più precisi ed efficaci di quelli ottenuti dagli studi precedenti. Iniziarono così ad essere elaborati degli studi definiti *multi-cue*, nei quali l'effetto del paese d'origine veniva analizzato in relazione ad altre variabili (prezzo, *design* del prodotto, ecc.) cercando di individuarne gli effetti sulle decisioni d'acquisto. Le prime ricerche presero come spunto gli studi intrapresi del Professor Yaprak con l'intento di analizzare il fattore economico che sta alla base della valutazione di un prodotto e la presenza di preconcetti verso il Paese d'origine che influenzano le tendenze d'acquisto.

Fra i maggiori contributi agli studi effettuati con il metodo *multi-cue*, quello attribuito allo studioso Ettenson risulta essere uno dei più interessanti poiché stabilì quanto effettivamente fattori come il *packaging* o il prezzo di un prodotto, fossero più influenti dell'effetto paese d'origine nell'acquisto da parte dei consumatori.¹⁶³

¹⁶² DINNIE, *Country of Origin 1965-2004*, op. cit. p. 4.

¹⁶³ Richard ETTENSON, Janet WAGNER & Gary GAETH, *Evaluating the effect of Country of Origin and the* (segue nota)

I ricercatori Heslop e Wall nel 1985 si trovarono in disaccordo con una ricerca effettuata pochi anni prima da Schooler che dimostrava la tendenza di valutare positivamente i prodotti provenienti da Paesi stranieri da parte delle donne, e invece, quella di valutare negativamente gli stessi da parte degli uomini.¹⁶⁴ Secondo i due studiosi, infatti, i pareri riscontrati dai quesiti effettuati sul campione di intervistati prescelto risultarono abbastanza simili nonostante la differenza di sesso.¹⁶⁵ Johansson, Douglas e Nonaka, invece, appoggiando gli studi di Schooler, dimostrarono che donne e uomini si relazionano in maniera diversa nell'acquisto di un prodotto proveniente da un Paese a loro vicino e non.¹⁶⁶

Gli esiti delle prime ricerche, diversi tra loro, mettono in luce la difficoltà di adattare un unico approccio al fenomeno del COE e, piuttosto, la necessità di considerare che le tendenze d'acquisto dei consumatori devono essere analizzate considerando anche la loro provenienza e la tipologia dei prodotti in questione. Un'altra importante variabile da considerare negli studi sul COE, ad esempio, è il grado d'istruzione dei consumatori: molti studi hanno avvalorato la tesi secondo cui la tendenza all'acquisto verso i prodotti stranieri sia direttamente proporzionale al livello di istruzione dei consumatori.¹⁶⁷

La ricerca condotta da Obermiller e Spangenberg del 1989, è di particolare rilevanza poiché riconduce la relazione tra COE e comportamento dei consumatori stranieri a tre componenti principali che interagiscono tra loro: la sfera cognitiva, quella affettiva e quella normativa.

La prima componente agisce quando il consumatore non dispone delle informazioni necessarie per riconoscere la qualità di un prodotto e, per farlo, si affida alle percezioni che ha nei confronti del Paese d'origine del bene in questione o a quelle

Made in U.S.A. campaign: A conjoint approach, Journal of Retailing 64.1, 1988, pp.85-100.

¹⁶⁴ SCHOOLER, *Bias phenomena attendant to the marketing of foreign goods in the US*, op. cit. pp. 71-81.

¹⁶⁵ Louise A. HESLOP & Mrjorie WALL, *Differences between men and women in the country of origin product images*, Administrative Sciences of Canada Proceedings, Montreal, Canada, 1985, pp, 148-158.

¹⁶⁶ Johny K. JOHANSON, Susan P. DOUGLAS & Ikujiro NONAKA, *Assessing the Impact of Country of Origin on Product Evaluations: A New Methodological Perspective*, Journal of Marketing Research, Vol. 22, No. 4, 1985, p. 395.

¹⁶⁷ Warren J. BILKEY & Erik NES, *Country of Origin Effect on Product Evaluations*, Journal of International Business Studies, Vol. 13, No. 1, 1982, p. 91.

relative all'ambito a cui lo stesso appartiene. In questo caso, sono due gli effetti che il paese d'origine genera nella mente del consumatore: l'effetto alone (*halo construct*) e l'effetto sintesi (*summary construct*)¹⁶⁸. L'*halo construct* si genera quando l'acquirente basa le sue decisioni d'acquisto sul paese d'origine del prodotto ma, non essendo mai entrato in contatto con quella realtà in modo diretto, si affida solo a ciò che conosce del paese (economia, cultura, tradizioni ecc.) Il *summary construct* invece, riguarda un giudizio più personale che deriva dalle esperienze d'acquisto già avute in precedenza dal consumatore.

La seconda sfera riguarda il caso in cui il consumatore ha maturato un'esperienza diretta con il paese d'origine del prodotto e viene dunque influenzato da fattori emotivi per intraprendere la sua decisione d'acquisto.

La terza ed ultima componente, invece, dipende dalla propensione del consumatore a voler contribuire o meno ad accrescere il valore economico posseduto dal paese di provenienza del prodotto.¹⁶⁹

Nel 1990 Han diede il suo contributo alle ricerche su questo fenomeno ipotizzando che il consumatore, quando è unicamente il paese d'origine a costituire l'unica fonte di giudizio, si lasci influenzare dalla presenza o meno di elementi comuni tra il suo paese di provenienza e quello del bene in questione (economia, fattori culturali e sociali ecc.). Per lo studioso, tali conclusioni potrebbero essere di fondamentale importanza soprattutto per le imprese che, se orientate ad accrescere il loro *target* di consumatori, dovrebbero attribuire al COE maggiore valore per la costruzione delle loro strategie di *marketing*.¹⁷⁰

Nel 1992 gli economisti Roth e Romeo pubblicarono quello che ancora oggi è considerato uno dei lavori più importanti e più efficaci sul COE: "*Matching Product Category and Country Image Perceptions: A Framework for Managing Country of*

¹⁶⁸ C. Min HAN, *Country Image: Halo or summary construct?* Journal of Marketing Research, Vol. 26, May 1989, pp. 222-229.

¹⁶⁹ VIANELLI, MARZANO, *L'effetto country of origin sull'intenzione d'acquisto del consumatore: una literature review*, op. cit. p. 8.

¹⁷⁰ C. Min HAN, *Testing the role of country image in consumer choice behavior*, European Journal of Marketing, Vol. 24, No. 6, 1990, pp. 24-39.

Origin Effects”. L’obiettivo di questa ricerca fu quello di avvalorare il ruolo che il COE può svolgere nell’ideare delle strategie di *marketing* volte ad associare negli schemi mentali dei consumatori l’immagine del paese di provenienza con le più adatte categorie di prodotto. Secondo Roth e Romeo l’immagine di un paese è determinata da una serie di dimensioni che valutano positivamente una nazione sotto il profilo produttivo. Tali dimensioni sono riconducibili alle aree della “innovatività” (superiorità, avanguardia tecnologica), del “*design*” (stile, eleganza, equilibrio), del “prestigio” (esclusività, status delle marche nazionali), e della “*workmanship*” (affidabilità, durata, qualità dei manufatti nazionali).¹⁷¹

L’effetto del COE sulle percezioni e sui comportamenti dei consumatori, se correttamente gestito, può divenire una leva competitiva importante sia per l’impresa produttrice che per il paese d’origine. Gli studi di Roth e Romeo forniscono spunti interessanti sulle modalità di gestione delle strategie di *marketing*, tuttavia, poiché l’indagine si discosta notevolmente dalle linee seguite dalle precedenti ricerche, rimane indubbio il contributo che essa seppe dare all’evoluzione delle teorie sul COE.

3. Terza fase

Dal 1993 in poi, le ricerche che hanno come tema principale l’analisi del COE nascono dalla “riconcettualizzazione” a seguito dei cambiamenti che il fenomeno della globalizzazione ha portato sui mercati internazionali. Fra gli studiosi che diedero un maggiore contributo alla ricerca, Papadopoulos, in particolare, fu in grado di reinterpretare e ridefinire il fenomeno COE alla luce di tali importati cambiamenti. Secondo lo studioso, le ricerche e le indagini attuate fino a quel momento non erano più adatte a descrivere la nuova realtà economica, ormai fortemente influenzata dalle nuove tendenze di globalizzazione e di apertura dei mercati. Papadopoulos, suggerì inoltre, che anche gli ambiti della psicologia, sociologia, geografia e antropologia dovevano essere considerati per creare una nuova metodologia da applicare agli studi sul COE.

¹⁷¹ VIANELLI, MARZANO, *L'effetto country of origin sull'intenzione d'acquisto del consumatore: una literature review*, op. cit. p. 3.

“The subject is of vital importance to companies looking for ways to enhance their competitiveness, whether by expanding to foreign markets or protecting their domestic consumer franchise. It is also important to academic researchers with interests in a wide range of areas, including international marketing strategy, branding, stereotyping, ethnic imagery, rules and patterns, cultural geography and anthropology, international relations at the people or country level, and many others”.¹⁷²

Papadopoulos propose anche di cambiare il termine finora utilizzato per identificare l'effetto paese d'origine poiché “*Country of Origin Effect*” potrebbe erroneamente far intendere che la provenienza dei prodotti sia per tutti la stessa. Con l'avvio della globalizzazione, infatti, è iniziata anche l'era della delocalizzazione, in cui cioè tutte le fasi di produzione di un prodotto non avvengono più in un solo Paese. Pensare che i prodotti avessero una comune provenienza non era più ammissibile e Papadopoulos coniò il nuovo termine di *Product Country Image* (PCI) per sottolineare il fatto che il Paese relativo al prodotto non richiami per forza la sua origine.

“The broader term Product-Country Image (PCI) stands for the multidimensional character of the images of products/brands on the one hand, and of the multiple places potentially involved in a global production system with increasingly mobile products on the other”.¹⁷³

Nel 1993, Parameswaran e Pisharodi diedero un contributo agli studi sul COE analizzandolo sotto tre diversi parametri: “caratteristiche generali del paese d'origine”, “caratteristiche generali del prodotto” e “caratteristiche specifiche del prodotto”. I parametri analizzati variano per ogni paese e prodotto preso in considerazione e questo convinse i due studiosi dell'impossibilità di utilizzare un solo ed unico modello di COE per ogni ricerca.¹⁷⁴

Peterson e Jolibert nel 1995, invece, dimostrarono che le ricerche che si

¹⁷² Nickolas PAPAPOULOS, *What product country images are and are not*, Product-country images: Impact and role in international marketing, 1993, pp. 2-3.

¹⁷³ *Ibidem*.

¹⁷⁴ Ravi PARAMESWARAN & Mohan PISHARODI, *Facets of country of origin image: an empirical assessment. The effect of country of origin on product evaluation*, Journal of Journal of advertising 23.1, 1994, pp. 43-56.

basavano sul metodo *single-cue*, in realtà, avevano dato degli esiti più affidabili di quelli ottenuti dagli studi con metodo *multi-cue*. In aggiunta, i due studiosi, giunsero alla conclusione che i consumatori si lasciano influenzare maggiormente dal COE quando le informazioni fornite per conoscere il prodotto sono trasmesse oralmente piuttosto che per iscritto.¹⁷⁵

La ricerca attribuita al Professor Chung Koo Kim è di particolare importanza poiché cercò di analizzare il fenomeno COE alla luce degli effetti generati dal *brand name* di un prodotto. I due fattori, infatti, risultarono legati da una ben precisa relazione: se il Paese gode di un'immagine favorevole tra i consumatori, tale positività, è trasferita nel *brand* e si traduce con la creazione di un rapporto di fiducia con la clientela. Al contrario, un'immagine negativa del Paese d'origine comporta un giudizio negativo nei confronti della marca del prodotto. Tuttavia, affinché tale relazione si instauri e produca l'effetto migliore, è necessaria una buona conoscenza del Paese e del marchio in questione¹⁷⁶.

Sulla stessa scia di queste indagini, altri studi, tra cui quelli condotti da Ahmed, sostengono che più dell'effetto del Paese d'origine del prodotto, quello generato dal *brand* e/o del *country of design* sia maggiore.¹⁷⁷

Gli studi di Harrison-Walker sul COE nell'ambito dei servizi sui mercati internazionali, dimostrarono che i preconcetti esistenti in questa categoria analizzata sono determinanti nel giudizio dei servizi di altri paesi: “*selection of a service provider is dependent on the interaction between service provider nationality and consumer nationality, with consumers generally favoring same-nationality service providers*”.¹⁷⁸ Grazie all'influenza che i canali di promozione hanno sulla mente dei consumatori, i servizi offerti dai Paesi che vengono percepiti come più vicini alla nazionalità degli

¹⁷⁵ Robert A. PETERSON & Alain J.P. JOLIBERT *A meta-Analysis of Country of Origin Effects*, Journal of International Business Studies, Vol. 26 (4), 1995, pp. 883-900.

¹⁷⁶ Chung Koo KIM, *Brand popularity and country image in global competition: managerial implications*, Journal of Product & Brand Management, 4, 5, 1995, pp. 21-33.

¹⁷⁷ Sadrudin A. AHMED & Alain D'ASTOUS, *Comparison of country of origin effects on household and organizational buyers' perceptions*, European Journal of Marketing, 29, 3, 1995, pp. 35-51.

¹⁷⁸ Jean L. HARRISON-WALKER, *The relative effects of national stereotype and advertising information on the selection of service provider: an empirical study*, Journal of Services Marketing, 9, 1, 1995, pp. 47-59.

acquirenti godono di una migliore valutazione rispetto ai Paesi stranieri. Tuttavia, ciò non vuole indicare una definitiva tendenza a giudicare negativamente le aziende straniere, semplicemente, questa può diminuire mettendo a disposizione dei clienti informazioni più dettagliate sui servizi offerti o offrendo ai clienti un affidabile servizio post-vendita.

Il merito di aver analizzato e approfondito la relazione tra COE e ciclo di vita del prodotto è da attribuire al ricercatore Niss, secondo cui, l'effetto che il COE genera sui consumatori dipende soprattutto dalla categoria di prodotti presa in esame e dalla fase del ciclo di vita in cui i prodotti si trovano. È durante le prime fasi del ciclo di vita di un prodotto che le campagne di *marketing* ne esaltano l'origine: nella fase di lancio sul mercato, le informazioni riguardo la provenienza possono determinare un incremento del numero di consumatori, non ancora a conoscenza della novità, e una conseguente crescita delle vendite. Nelle ultime fasi del ciclo di vita, invece, non viene attribuito grande valore al ruolo del COE, quanto piuttosto ad altri fattori più legati all'idea di prodotto che possono, più facilmente, attirare l'attenzione degli acquirenti.¹⁷⁹ Sulla linea scia di tali intuizioni, Lampert e Jaffe nel 1998, individuarono quattro fasi che il COE di un prodotto percorre: “pre-introduzione”, “introduzione”, “crescita” e “maturazione”.¹⁸⁰ In aggiunta, così come aveva già fatto Nagashima, Jaffe con l'ausilio di Nebenzahl, cercò di approfondire il tema del COE sotto la prospettiva temporale.¹⁸¹

Il concetto di origine, come analizzato finora, rappresenta uno dei più importanti fattori da considerare nella valutazione dell'acquisto di un bene e per questo, costituisce uno dei temi più affrontati per lo sviluppo degli studi sul COE. In aggiunta, data la numerosità degli studi che lo hanno trattato, tale concetto risulta ormai difficile da definire: durante la prima fase degli studi sul COE l'origine indicava unicamente un

¹⁷⁹ VIANELLI, MARZANO, *L'effetto country of origin sull'intenzione d'acquisto del consumatore: una literature review*, *op. cit.* p. 11.

¹⁸⁰ Shlomo I. LAMPERT & Eugene D. JAFFE, *A dynamic approach to country of origin effect*, *European Journal of Marketing*, 32, 1/2, 1998, pp. 61-78.

¹⁸¹ Israel D. NEBENZAHL, Eugene D. JAFFE, *Measuring the joint effects of brand and country image in consumer evaluation of global products*, *Journal of Marketing Practice: Applied Marketing Science*, Vol. 3, No. 3, 2013, pp. 190-207.

luogo, di solito quello di produzione del bene, ma a seguito dei fenomeni connessi all'era della globalizzazione e l'ampliamento dei mercati, il concetto di origine ha subito delle notevoli modifiche che hanno portato diversi studiosi e ricercatori a dedicarsi al fenomeno COE sotto delle prospettive nuove e innovative. Da ciò, come già effettuato da Papadopoulos, deriva la necessità di Nebenzahl di utilizzare tre diversi termini per descrivere la caratteristica di ambiguità del concetto di *country of origin*:

- *Origin Country*: “the country which a consumer associates with a certain product or brand as being its country of origin, regardless of where the product is produced”. Identifica “il Paese che i consumatori associano a uno specifico prodotto e a una particolare marca, a prescindere dal luogo dove il bene è stato prodotto”;
- *Designed-in country*: “the image of the made in country and a producer of a given product line.” Identifica “il Paese in cui avviene la concezione, la progettazione o il *design* del prodotto”;
- *Made in country* (o *Country of Manufacture*), ovvero “il Paese in cui avviene la produzione del bene in questione e che viene indicato sull'etichetta”.¹⁸²

Per le imprese che si pongono come *mission* quella di riuscire a crescere e svilupparsi anche all'interno dei Paesi esteri, risulta fondamentale comprendere le modalità secondo cui i diversi mercati percepiscono i vari aspetti del COE. La loro forte tendenza ad espandere la catena del valore anche a livello internazionale, ha determinato la formazione dei cosiddetti *hybrid products*, cioè prodotti costituiti da componenti realizzate in diversi parti del mondo. In generale, si è ormai sviluppata la tendenza di percepire positivamente i prodotti provenienti dai Paesi più sviluppati per la loro manifattura, qualità e prestigio e, di contro, di considerare negativamente i prodotti aventi come origine i Paesi in via di sviluppo, e per questo motivo, è facile intuire che l'argomento dei prodotti ibridi acquisisca sempre più importanza. Tuttavia,

¹⁸² Israel D. NEBENZAHL, Eugene D. JAFFE & Shlomo I. LAMPERT, *Towards a theory of Country image effect on product evaluation*, Management International Review, Vol. 37, No. 1, 1997, pp. 27-49.

pensare che la delocalizzazione porti solo vantaggi di costo per l'impresa non risulta del tutto vero: spesso decidere di produrre nei Paesi definiti in via di sviluppo può determinare una diminuzione dei ricavi motivata da un calo dell'*appeal* del prodotto perché fabbricato in un Paese con un basso costo di manodopera.¹⁸³ Non stupisce infatti se molto spesso nelle campagne di *marketing* sia il paese da cui deriva il *brand* ad essere enfatizzato, piuttosto che il luogo di produzione del prodotto. Un esempio è fornito dalla casa automobilistica italiana FIAT che negli ultimi anni per diminuire i costi di produzione ha delocalizzato parte della sua produzione in alcuni Paesi dell'Est Europa, senza però mai far dimenticare il forte legame con il paese d'origine ai propri consumatori, come dimostrato dalle diverse campagne promozionali.

Nel 1997 lo studioso Zhang sostenne che anche i fattori psicologici dei consumatori possono influenzare le modalità con cui vengono elaborate le informazioni sul COE. In particolare, Zhang, introdusse il concetto di *Need for Cognition* (NFC) che indica l'esigenza degli acquirenti di poter avere informazioni riguardo il prodotto che consentano loro di poterlo giudicare e forse in seguito acquistare. Secondo Zhang, quando il NFC è basso, cioè quando il bisogno del consumatore di conoscere il prodotto è basso, il COE influisce maggiormente nella valutazione del prodotto e al contrario, un NFC alto, che indica dunque una conoscenza approfondita delle caratteristiche del prodotto, determina una minore volontà del consumatore a subire l'influenza del COE.¹⁸⁴

Gli studi sul COE riportati, che rappresentano solo una parte della vastissima letteratura sviluppata in materia durante gli anni, hanno fornito un importante contributo per arricchire questa teoria, assumendo sfumature sempre più complesse e coinvolgendo anche altre scienze (sociologia, psicologia ecc.). Nonostante la diversità delle indagini, quello che più o meno tutte le ricerche hanno cercato di evidenziare è l'importante ruolo svolto dall'origine geografica di un prodotto e la sua valenza

¹⁸³ Israel D. NEBENZAHL & Eugene D. JAFFE, *Measuring the joint effect of brand and Country image in consumer evaluation of global products*, *International Marketing Review*, Vol. 13 No. 4, 1997, pp. 5-22.

¹⁸⁴ Yong ZHANG, *Country of origin effect: The moderating function of individual difference in information processing*, *International Marketing Review*, Vol. 14, Issue. 4, 1997, pp. 266-287.

strategica: se usata in maniera efficace, l'immagine di un paese può garantire alle sue imprese un vantaggio competitivo di grande valore.

3.3. Due metodi a confronto: *single-cue* vs *multi-cue*

Le indagini e le ricerche portate avanti da Nagashima, Roth e Romeo, relative all'effetto del paese d'origine, sono quelle che hanno trovato un più ampio consenso fra gli studiosi e che hanno determinato la costituzione dei due importanti approcci al tema in esame.

Gli studi di Nagashima, determinarono una svolta decisiva e, per la prima volta, proponevano una nuova prospettiva d'analisi non ancora adottata poiché cercavano di contestualizzare il legame tra prodotto e fattori culturali, sociali e politici del paese in questione. Tali indagini si basano sul metodo *single-cue* e in essi la componente interculturale svolge il ruolo più importante tra i fattori che vengono considerati.

Le ricerche effettuate fino a quel momento, comunque, confermavano l'ipotesi che l'effetto *country of origin* avesse un'influenza minore sul consumatore se il modello adottato fosse costituito da un numero considerevole di fattori e Nagashima pensò che prendere in considerazione il *background* culturale, economico, sociale e politico del paese d'origine di un prodotto e le caratteristiche più importanti dello stesso come unici parametri di riferimento, potesse portare dei risultati più efficaci per lo sviluppo degli studi sul COE. In aggiunta, lo studioso giapponese fu anche molto attento nella scelta dei campioni da intervistare rivolgendosi, piuttosto che agli studenti con una visione e una capacità di acquisto diversa da altre fasce di consumatori, a una fascia di persone già inserite nel mondo del lavoro e dunque con più esperienza negli acquisti.¹⁸⁵ Ma l'esito più importante a cui condussero le ricerche di Nagashima, fu quello di attribuire al fenomeno COE una componente dinamica, che portò alla necessità di considerare che questo fattore è capace di mutare nel tempo. Secondo Nagashima infatti “il *made in* rappresenta la fotografia, la reputazione, lo stereotipo

¹⁸⁵ DINNIE, *Country of Origin 1965-2004*, op. cit. p. 4.

che gli uomini d'affari e i consumatori associano ai prodotti di uno specifico paese” e, dunque, si tratta di un'immagine appartenente ad un particolare contesto storico.¹⁸⁶

Tali conclusioni, come già evidenziato nel paragrafo precedente, furono raggiunte grazie alle due ricerche svolte in due periodi differenti, 1970 e 1977, realizzate con l'obiettivo di verificare se in Giappone, nel corso di questi sette anni, fosse avvenuto un cambio di percezione verso una certa categoria di prodotti provenienti dagli Stati Uniti, dal Giappone, dalla Francia, dalla Germania e dall'Inghilterra. Inizialmente la ricerca, svoltasi in Giappone e in America, era stata concepita per valutare la percezione dei prodotti provenienti da tutti i Paesi presi in considerazione, sulla base di una ben precisa scala di valori composta da un minimo di uno e un massimo di sei punti attribuibili in base a delle caratteristiche indicate (tecnologia, affidabilità, qualità ecc.). Sette anni dopo la fase iniziale della prima ricerca, la seconda si svolse unicamente in Giappone e al campione degli intervistati era richiesto di valutare le categorie di prodotto provenienti dai Paesi considerati (Stati Uniti, Germania, Francia, Inghilterra e Giappone) sulla base però di cinque caratteristiche prescelte da Nagashima: “prezzo e valore, servizio e ingegneria, pubblicità e reputazione, *design* e stile, profilo del consumatore”.¹⁸⁷ I risultati della ricerca mostrarono che negli Stati Uniti, si era registrata una valutazione positiva dei prodotti locali ma, in Giappone, l'apprezzamento verso questi, nel corso dei sette anni, aveva subito una notevole diminuzione a favore dei prodotti giapponesi, tedeschi, inglesi e francesi che invece avevano registrato sempre più consensi.¹⁸⁸

Nonostante i risultati raggiunti contribuirono allo sviluppo delle ricerche sul COE, le indagini condotte dallo studioso giapponese non prendono in considerazione il ruolo che i fattori di tipo etnocentrico ricoprono nelle tendenze d'acquisto e, per questo motivo, sono state messe spesso in discussione.¹⁸⁹ La variabile etnocentrica è

¹⁸⁶ VIANELLI, MARZANO, *L'effetto country of origin sull'intenzione d'acquisto del consumatore: una literature review*, op. cit. p. 6.

¹⁸⁷ NAGASHIMA, *A comparative “Made in” product image*, op. cit. p. 95.

¹⁸⁸ *Ibidem* pp. 98-100.

¹⁸⁹ Subhash SHARMA & Terence A. SHIMP, *Consumer Ethnocentrism: Construction and Validation of the CETSCALE*, Journal of marketing research. 24, 1987, p. 280.

stata definita come l'atteggiamento diffidente che l'uomo riserva nei confronti di chi percepisce come diverso da lui e presuppone quindi una tendenza a considerare il proprio gruppo di appartenenza come il migliore rispetto agli altri. Va da sé che l'uomo tende ad accettare solo coloro che appartengono a dei gruppi culturalmente più vicini al suo e ad allontanare quelli che invece percepisce come più lontani alla propria visione culturale.

Partendo da tale definizione, i ricercatori Shimp e Sharma utilizzarono la componente etnocentrica come fattore rilevante per la valutazione dell'effetto del paese d'origine e coniarono il termine "consumatore etnocentrico" per sottolineare il fatto che esistono delle credenze secondo cui i consumatori si rapportano all'acquisto dei prodotti provenienti dai Paesi stranieri. Le loro ricerche si basano su uno strumento d'analisi da loro inventato per determinare una misura dell'acquisto di beni prodotti negli Stati Uniti oppure no: la Cetscale (*Consumers' Ethnocentric Tendencies Scale*). Dopo aver apportato numerose modifiche, la Cetscale definitiva si compone di 17 quesiti riguardo il consumo di prodotti *Made in USA* e non.

17 –item CETSCALE	
Item	
1.	American people should always buy America-made products instead of imports.
2.	Only those products that are unavaible in the U.S. should be imported.
3.	Buy American-made products. Keep America working.
4.	American products, first, last and foremost.
5.	Purchasing foreign-made products is un-American
6.	It is not right to purchase foreign products, because it puts American out of jobs.
7.	A real American should always buy American-made products.
8.	We should purchase products manufactures in America instead of letting other countries get rich off us.
9.	It is always best to purchase American products.
10.	There should be very little trading or purchasing of goods from other countries unless and causes unemployment.
11.	Americans should not buy foreign products, because this hurts American business and causes unemployment.
12.	Curbs should be put on all imports.
13.	It may cost me in the long run but I prefer to support American products.
14.	Foreign products should be allows to put their products on our markets.
15.	Foreign products should be taxed heavily to reduce their entry into the U.S.
16.	We should buy from foreign countries only those products that we cannot obtain within our own country.
17.	American consumers who purchase products made in other countries are responsible for putting their fellow America out of work.

Figura 3.1. CETSCALE. Fonte: adattamento da Shimp e Sharma (1987)¹⁹⁰.

¹⁹⁰ *Ibidem*.

L'acquisto di un prodotto proveniente da un Paese straniero da parte di un consumatore etnocentrico è visto come un atteggiamento di risposta a fenomeni macroeconomici (disoccupazione, inflazione, chiusura delle aziende ecc.) oppure come un comportamento "antipatriottico". Un consumatore "non etnocentrico" invece, valuta il proprio acquisto sulla base di fattori relativi alle caratteristiche del prodotto (funzionalità, qualità, *design*, *packaging* ecc.).¹⁹¹

Un altro demerito attribuito agli studi di Nagashima riguarda la scelta di non mostrare direttamente i prodotti utilizzati nelle indagini al campione degli intervistati: solitamente il consumatore è abituato a visionare un prodotto per poterlo valutare prima dell'acquisto e, in mancanza di tale possibilità, gli esiti delle ricerche risultano essere poco fedeli alla realtà.¹⁹²

Progressivamente, con le successive ricerche in materia, oltre al fattore di provenienza, si è dunque cercato di includere variabili non trascurabili nelle scelte d'acquisto dei consumatori. Roth e Romeo proposero, ad esempio, una divisione degli elementi del COE in diverse categorie al fine di valutare quanto effettivamente la variabile *country of origin* influisse sul comportamento d'acquisto dei consumatori¹⁹³. Iniziò a farsi strada così la tendenza a considerare il COE come un fattore "multidimensionale e scomponibile" che, intorno agli anni novanta del secolo scorso, determinò l'approccio ad nuova metodologia di studio identificata con il termine *multi-cue* per sottolineare come l'utilizzo di altri fattori porti a degli esiti più precisi e fedeli alla realtà.¹⁹⁴ La numerosità dei fattori da considerare, tuttavia, determinò la necessità di raggrupparli in delle macro-classi secondo degli aspetti ben precisi:

- I fattori che delineano le caratteristiche sociodemografiche dei consumatori (età, sesso, status sociale, istruzione ecc.);
- I fattori legati al prodotto e/o al paese di provenienza dello stesso: storia, cultura e tradizioni del Paese (se influiscono sulla produzione del bene), attributi del

¹⁹¹ *Ibidem.*

¹⁹² BILKEY & NES, *Country-of-Origin Effects on Product Evaluations*, *op. cit.* p. 93.

¹⁹³ ROTH & ROMEO, *Matching Product Category and Country Image Perceptions* *op. cit.*

¹⁹⁴ Giuseppe BERTOLI, Bruno BUSACCA, Luca MOLTENI, *Consumatore, Marca ed effetto "Made in"*, *Evidenza dall'Italia e dagli Stati Uniti*, Università degli Studi di Brescia, Finanza marketing e produzione 2.2, 2006, p. 9.

prodotto, il valore del marchio dei *competitors*, ecc.;

- I fattori che presentano delle similitudini con l'ambiente economico: la globalizzazione dei mercati, il grado di sviluppo economico del paese d'origine ecc.;
- I fattori legati al *brand*.¹⁹⁵

Tuttavia, se da un lato l'approccio verso questa nuova metodologia consentì uno studio più approfondito e ricercato al fenomeno, dall'altro, data l'elevata presenza di fattori da prendere in considerazione, determinò evidenti difficoltà nell'elaborazione di modelli unici che permettessero di avere una prospettiva ben chiara e definita.

In conclusione, gli aspetti di debolezza che le due metodologie hanno mostrato, non devono sminuire la loro importanza nell'aver contribuito a fornire significativi sviluppi al fenomeno del COE.

3.4. Halo construct & Summary construct

Il Paese di provenienza di un prodotto, a volte, può costituire un importante metro di valutazione da cui dipende la decisione d'acquisto da parte dei consumatori. In questo caso, i consumatori, tendono a percepire il fattore provenienza come “sostituto dell'informazione”, ossia come la caratteristica che, più delle altre, determina l'acquisto di un dato prodotto rendendolo preferibile rispetto a quello dei *competitors*.¹⁹⁶ Diversi studiosi hanno dimostrato che il paese d'origine di un prodotto, inteso come principale metro di valutazione, genera due particolari effetti nella mente del consumatore denominati “effetto alone” (*halo construct*) ed “effetto sintesi” (*summary construct*).

L'*halo construct* si genera quando il consumatore, pur valutando il suo acquisto in base al fattore di provenienza del prodotto, non può utilizzare informazioni acquisite personalmente sul Paese in questione non essendo mai entrato in contatto con quella

¹⁹⁵ *Ibidem*.

¹⁹⁶ *Ibidem*. p. 4.

realtà. Nel 1920 il ricercatore Thorndike fu il primo a delineare le principali caratteristiche riferite a tale effetto definendolo come “la tendenza degli individui a considerare un oggetto o una persona sulla base di uno o più aspetti caratteristici¹⁹⁷” alludendo cioè alla presenza in oggetti e persone di elementi positivi o negativi che definiscono la loro natura e sulla base di cui si generano le loro percezioni. Rapportando tale definizione alle tendenze d’acquisto, i consumatori tendono ad assumere lo stesso atteggiamento nei confronti dei prodotti e dei loro *brand*. In genere i prodotti ed i servizi, a meno che non siano già stati acquistati e dunque utilizzati in precedenza, non possono essere facilmente valutati poiché, secondo l’effetto alone, le caratteristiche che li compongono non sono di facile percezione¹⁹⁸. Riscontrando tale difficoltà nel valutare i prodotti, i consumatori adoperano il “sostituto dell’informazione” o ciò che conoscono su di esso (economia, storia, politica, cultura, tradizioni ecc.) come metro di giudizio per i loro acquisti.¹⁹⁹ In questo caso, l’effetto *country of origin* assume un ruolo primario a fini della valutazione di un prodotto al pari del prezzo o al valore del *brand*: l’immagine che il consumatore ha del paese d’origine genera “un alone” positivo o negativo che determinerà di conseguenza una decisione volta all’acquisto finale oppure no. L’*halo construct* però, non dipende solo dall’esistenza di caratteristiche più percepibili di altre o meno, ma a generarlo possono anche essere fattori come la conoscenza del *brand* e il suo valore percepito, esperienze d’acquisto, di utilizzo e simili. L’effetto positivo o negativo generato dell’*halo construct*, comunque, determina la decisione d’acquisto del prodotto da parte del consumatore secondo due prospettive ben distinte.

In base alla prima prospettiva conseguente all’effetto alone, i consumatori tendono a valutare un prodotto e dunque preferirlo ad altri in base ad un’esperienza maturata in passato.²⁰⁰ Tale esperienza genera nella mente del consumatore dei

¹⁹⁷ Edward L. THORNDIKE, *A constant Error in Psychological Ratings*, Journal of Applied Psychological Ratings, March, 4.1, 1920, pp. 25-29.

¹⁹⁸ Min C. HAN, *Construct Image: Halo or Summary Construct?*, Journal of Marketing Research, Vol 26, May 1989, pp. 222-229

¹⁹⁹ DINNIE, *Country of Origin 1965-2004*, op. cit. p. 8

²⁰⁰ Itamar SIMONSON, Amos TVERSKY, *Choice in Context: Tradeoff Contrast and Extremeness Aversion*, Journal of Marketing Research, Vol. 29, Issue 3, 1992, pp. 281-295.

significati positivi o negativi riutilizzabili ogni qual volta che deve essere intrapresa una nuova decisione d'acquisto.

In base alla seconda prospettiva, invece, il consumatore intraprende la sua decisione sulla base delle emozioni e delle impressioni percepite quando si relaziona al prodotto o al suo *brand*. Secondo il tipo di percezione, positiva o negativa, il consumatore attuerà una scelta riferita all'acquisto e al consumo di un prodotto rispetto ad un altro.²⁰¹ La *country image* determina dunque il giudizio sulla base di esperienze positive o negative maturate, influenza la valutazione del *brand* e/o prodotto e comporta la decisione finale d'acquisto del prodotto²⁰².

Di seguito è riportata la struttura riferita all'effetto alone:



Figura 3.2 Struttura dell'halo construct.

Il tipo di rapporto che l'effetto genera sarà:

PAESE → PRODOTTO.

Il *summary construct*, invece, viene generato quando il consumatore ha costruito nella sua mente un'immagine ben precisa del paese di provenienza del prodotto grazie ad un'esperienza maturata con la realtà di quel paese. Le conoscenze riferite al paese d'origine del prodotto, però, possono anche derivare in maniera indiretta da fonti come i *mass media* o le comunicazioni interpersonali. Quello generato dal *summary construct* è un effetto che proviene da un processo di astrazione grazie a cui il consumatore ha acquisito una conoscenza ben precisa del paese d'origine, frutto di esperienze che lo hanno portato a valutare il prodotto sulla base degli attributi che lo compongono. Il

²⁰¹ Ilaria BAGHI, Enrico RUBALTELLI, Marcello TEDESCHI, *Le decisioni dei consumatori tra ragione ed emozione: l'effetto alone*, Mercati e Competitività, Milano, Franco Angeli, 2008.

²⁰² BERTOLI, BUSACCA, MOLTENI, *Consumatore, Marca ed effetto "Made in" op. cit.* p. 5.

summary construct può provocare due “contro-effetti”:

1. La *country image*, più degli attributi del prodotto, è il metro di giudizio su cui il consumatore basa la sua decisione d’acquisto e, di conseguenza, comporta una determinata visione del *country brand*;
2. I consumatori associano le informazioni acquisite sul prodotto a quelle relative all’immagine del Paese.²⁰³

Di seguito è riportata la struttura relativa all’effetto sintesi:

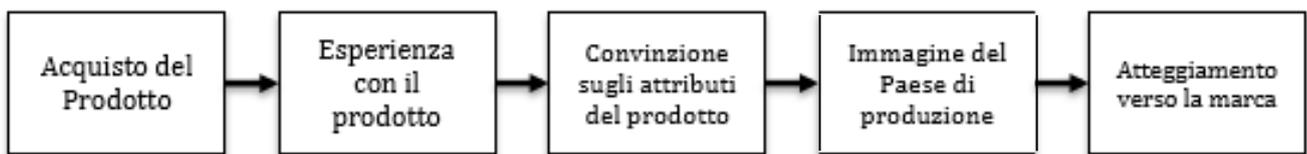


Figura 3.3 Struttura del *summary construct*.

Il tipo di rapporto che l’effetto genera sarà:

PRODOTTO → PAESE.

L’effetto alone e l’effetto sintesi, insieme, possono costituire un “modello dinamico” più grande che mostra la relazione esistente tra i due effetti e il ciclo che essa determina. Il ciclo è composto da tre fasi qui di seguito riportate:

1. Nella prima, l’effetto alone è l’unico che agisce sulle percezioni del consumatore: sulla base delle influenze generate dalla *country image* sul prodotto e i suoi attributi, nella mente del consumatore si formano delle convinzioni da cui dipenderà la tendenza d’acquisto;
2. Nella seconda, agisce unicamente l’effetto sintesi: l’acquisto determina una conoscenza più approfondita verso il prodotto ed i suoi attributi e comporta un cambiamento dell’immagine del paese di provenienza del bene;
3. Nell’ultima fase, la *country image* è ormai consolidata nella mente del consumatore,

²⁰³ Min C. HAN, *Construct Image: Halo or Summary Construct?* op. cit. pp. 222-229.

anche se in futuro tale percezione potrà cambiare ed essere sostituita da una nuova²⁰⁴.

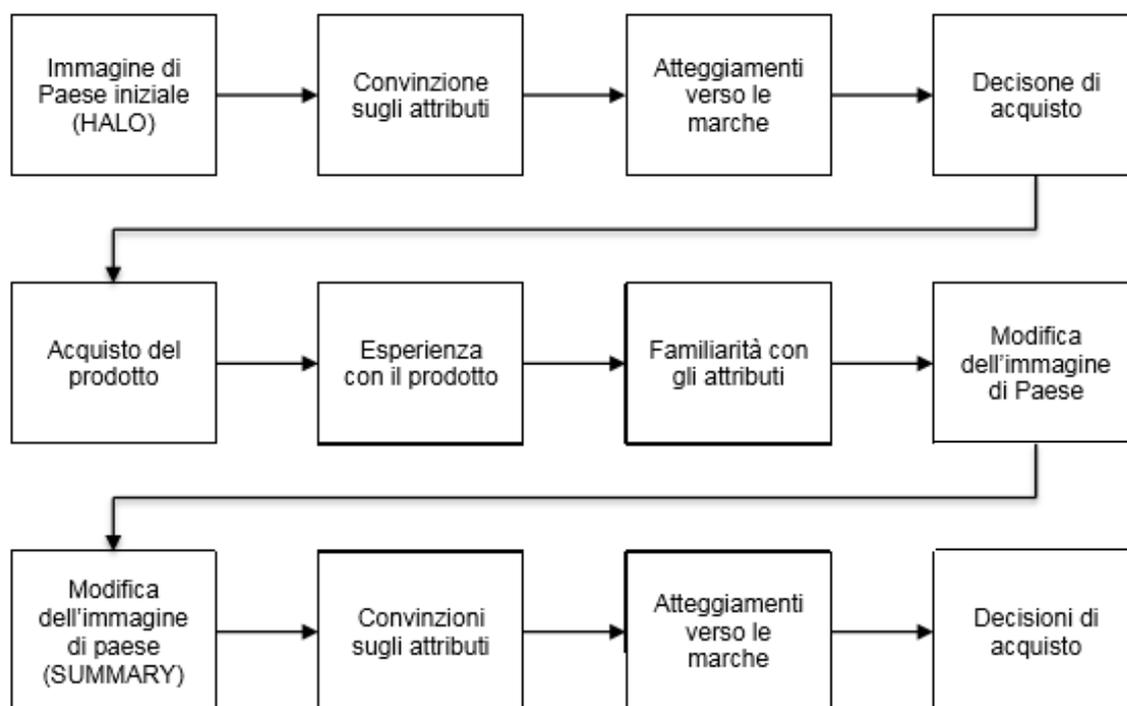


Figura 3.4 Effetto alone e effetto sintesi: un modello dinamico²⁰⁵.

In realtà, entrambi gli effetti, rivestono un ruolo non trascurabile nella valutazione di un prodotto straniero all'interno della struttura delle componenti ideata da Obermiller e Spangenberg e riportata nei paragrafi precedenti. Gli effetti *halo* e *summary* agiscono all'interno della componente cognitiva che si attiva quando non si hanno le informazioni relative alla qualità del prodotto e agisce dunque per riconoscerne gli attributi.

3.5. Corrispondenze e discrepanze prodotto-paese d'origine

Le caratteristiche di multidimensionalità che compongono la *country image* sono di fondamentale importanza per l'individuazione di strategie da parte di quelle imprese che si prefissano l'obiettivo di operare all'interno dei mercati internazionali. Nel

²⁰⁴BERTOLI, BUSACCA, MOLteni, *Consumatore, Marca ed effetto "Made in"*, op. cit. pp. 5-32.

²⁰⁵ Eugene JAFFE e Israel D. NEBENZAHL, *National Image and Competitive Advantage: The Theory and Practice of Country of Origin Effect*, Copenhagen Business School, Second Edition, 2006, p. 45.

dettaglio, la caratteristica di multidimensionalità, sta ad indicare la presenza di più fattori legati all'immagine del paese che ne influenzano il "segno" (positivo o negativo) e l'intensità. Una *country image* positiva o negativa e il grado di coinvolgimento che essa è in grado di suscitare nella mente di un consumatore sono connessi ad una grande varietà di fattori tra cui: il tipo e la categoria di prodotto, l'economia e la politica del paese di provenienza del prodotto e del paese in cui opera l'impresa, rapporto di "coincidenza/divergenza" tra l'effetto *country of origin* del prodotto e l'effetto *country of origin* dell'impresa/brand, fattori demografici e paese di provenienza del consumatore ecc. Per un'impresa che voglia ottenere un vantaggio sui *competitors* e un conseguente successo internazionale è necessario analizzare tutti quei fattori che influenzano l'immagine di un paese e formulare la strategia più adatta volta a migliorare tale immagine²⁰⁶. In particolare, per individuare le più corrette strategie di *marketing* da adottare in base all'immagine del paese di origine e alle caratteristiche che compongono il prodotto, le imprese hanno a disposizione lo strumento d'analisi ideato da Roth e Romeo della "matrice delle corrispondenze e delle discrepanze tra prodotto e Paese"²⁰⁷ che permette una più ampia e approfondita conoscenza delle dinamiche connesse al fattore COE. Tale strumento permette di determinare la presenza o meno di corrispondenze/discrepanze favorevoli o sfavorevoli tra il tipo di prodotto e l'immagine del suo paese d'origine "A" in un certo contesto "B". L'associazione tra questi due fattori dipende dal fatto che l'azienda del paese "A" sia stata in grado di acquisire dei vantaggi rispetto alle aziende di altri paesi, tale da renderla la migliore in termini di qualità di servizio e prodotti offerti sul mercato.²⁰⁸

In riferimento alla matrice, una corrispondenza favorevole prodotto-paese identifica una *country image* positiva e di estrema importanza per il tipo di percezione relativa alla categoria di prodotti in questione. L'immagine di eccellenza ed eleganza che appartiene al mondo del *Fashion* e *Furniture* italiano fornisce un esempio concreto

²⁰⁶ C. Min HAN, Vern TERPSTRA. *Country of origin effects for uni-national and bi-national products*, Journal of international business studies, Vol. 19, Issue 2, 1988, pp. 235-255.

²⁰⁷ ROTH & ROMEO, *Matching Product Category*, op. cit. pp. 477-497.

²⁰⁸ *Ibidem*. p. 482.

di corrispondenza favorevole tra la tipologia di prodotto e l'immagine del suo Paese di provenienza.

Il caso di una corrispondenza sfavorevole, invece, comporta una *country image* non particolarmente positiva e difficilmente sfruttabile per il successo della categoria di prodotto in questione; le caratteristiche del bene considerato, di conseguenza, saranno percepite come punti di debolezza del paese d'origine. Per esempio, considerando sempre il caso italiano, diverse indagini hanno messo in luce che l'immagine dell'Italia come produttrice di *personal computer*, articoli di elettronica di consumo, *software*, telefoni cellulari e *smartphone* ecc., sia percepita come sfavorevole. Gli attributi più importanti che compongono i prodotti in questione (avanzamento tecnologico, grafica, funzionalità ecc.), infatti, non rispecchiano l'immagine dell'Italia come "fucina di beni ottima qualità".

Relativamente alle discrepanze, quella di tipo favorevole, riguarda il caso in cui la *country image* sia sì positiva ma non costituisce un metro di giudizio rilevante per la categoria di prodotto presa in considerazione. Il *design*, la qualità e l'eleganza che contraddistinguono la produzione italiana, in relazione al settore termoidraulico ad esempio, non sono attributi particolarmente richiesti e fondamentali per l'uso dei prodotti appartenenti a quest'ambito, per cui invece, è richiesta la presenza di altre caratteristiche percepite come necessarie per il loro utilizzo (p. es. la funzionalità). La categoria di prodotti considerata, quindi, non sfrutta l'immagine favorevole di cui l'Italia gode nel mondo e, anche se lo stile e la raffinatezza costituiscono le carte vincenti per il successo internazionale del Paese, tale vantaggio non può essere sfruttato per i prodotti termoidraulici e, in generale, per il loro settore di appartenenza.

Infine, si ha a che fare con le discrepanze sfavorevoli nel caso in cui l'immagine del paese d'origine del prodotto considerato è negativa e non costituisce un metro di valutazione di un dato prodotto.

Compito dell'impresa, dopo essersi accertata della tipologia di relazione esistente tra marchio e prodotto, è quello di adattare la propria *vision* alla percezione che il mercato estero ha nei confronti del suo operato e del suo paese di origine.

Lo schema di corrispondenze e discrepanze è riportato qui di seguito:

		Immagine del Paese di origine	
		FAVOREVOLE	NON FAVOREVOLE
Caratteristiche della categoria di prodotto	NON IMPORTANTI	1. Corrispondenza favorevole	2. Corrispondenza sfavorevole
	IMPORTANTI	3. Discrepanza favorevole	4. Discrepanza sfavorevole

Figura 3.5. Corrispondenze e discrepanze prodotto-paese d'origine.

Fonte: Martin S. Roth and Jean B. Romeo (1992).

Osservando lo matrice, è facile intuire quale sia la situazione migliore che le imprese cercano di raggiungere: offrire un prodotto sul mercato i cui attributi positivi rispecchino l'immagine favorevole di cui gode il paese di origine (cella n. 1). Un esempio pratico fornito dagli stessi ideatori della matrice e relativo a questa situazione ottimale è costituito dalle automobili e dagli orologi *Made in Germany*, *Made in Japan* e *Made in USA*.²⁰⁹ Di contro, l'immagine di Paesi come l'Ungheria e il Messico, ad esempio, non rientra nella corrispondenza favorevole per la produzione di orologi e automobili, per cui l'utilizzo del COE in questo caso sarebbe controproducente (cella n. 3). Per ridimensionare l'effetto negativo provocato dal COE, nella situazione considerata, la strategia migliore da attuare consiste nel cercare di ridurre "l'alone negativo" del *brand* sul giudizio e sulle tendenze d'acquisto dei consumatori stranieri evitando i riferimenti "espliciti" al paese d'origine (pur rispettando le norme relative all'etichettatura) o legandosi in *partnership* con altre imprese che godono di un *positive impact* per quella data produzione. L'impresa può anche cercare di decentrare la sua produzione *in loco* o delocalizzarla in paesi percepiti come "più adatti" per quella

²⁰⁹ ROTH & ROMEO, *Matching Product Category and Country Image Perceptions*, op. cit. pp. 487- 496.

produzione. Le *joint venture*, ad esempio, costituiscono una valida alternativa per quelle aziende che, trovandosi in questa “non piacevole situazione”, vogliono entrare nel mercato estero con un’immagine nel complesso positiva.

Lo stesso *negative impact* viene generato da una discrepanza sfavorevole per cui, come nel caso della cella n. 3, le imprese dovranno adottare una strategia volta sia a diminuire l’effetto COE, in questo caso controproducente, e sia volta ad evidenziare le buone qualità che l’impresa può proporre al mercato estero (cella n. 4).²¹⁰ Anche nel caso di una discrepanza favorevole, comunque, la percezione che il consumatore assume nei confronti dell’impresa produttrice non è positiva e, per rimediare, può essere utile far leva su due strategie di tipo promozionale: non fare del COE il fattore su cui focalizzare le strategie di *marketing* e cercare di rendere favorevole l’immagine di prodotto affiancandola a quella positiva di cui gode il paese di provenienza. Tale strategia può essere attuata cercando trasferire le qualità attribuite al paese d’origine agli attributi del prodotto in questione.^{211 212}

Nel caso in cui l’immagine del COE abbia un impatto particolarmente positivo sui comportamenti d’acquisto consumatori, si riconoscono diverse strategie volte a conferire al prodotto o all’impresa nomi che richiamino nella mente del consumatore il luogo di origine del bene o l’utilizzo di immagini legate al luogo da cui provengono²¹³. Ad esempio, nel caso in cui si faccia riferimento all’Italia, tale strategia prende il nome di *Italian Sounding* e consiste nell’utilizzo di denominazioni geografiche, marchi, parole, immagini, *slogan* e ricette legate all’immaginario italiano per pubblicizzare e commercializzare prodotti non italiani con il fine di enfatizzare il COE di un prodotto associandolo alla qualità del *Made in Italy*.²¹⁴ L’italianità

²¹⁰ *Ibidem*.

²¹¹ *Ibidem*.

²¹² Ad esempio, uno dei prodotti connessi all’immagine del Giappone sono i dispositivi elettronici di uso comune (personal computer, *smartphone*, fotocamere ecc.), di cui molto spesso se ne esalta la migliore qualità rispetto a quelli provenienti da altri Paesi. Per cui promuovendo una tipologia di prodotto che faccia leva sull’immagine positiva di cui l’elettronica di consumo giapponese è dotata, si potrebbe ottenere un impatto positivo sulla percezione del consumatore. Ma questo ragionamento non porterebbe lo stesso risultato se applicato ad una strategia di *marketing* volta a fare leva sull’immagine della “tecnologia russa” per promuovere dispositivi elettronici russi o prodotti in Russia, visto che l’immagine del Paese non è percepita come positiva per la categoria di prodotti considerati.

²¹³ ROTH & ROMEO, *Matching Product Category and Country Image Perceptions*, *op. cit.* pp. 487- 496.

²¹⁴ FERRARESI, *Bello, buono e ben fatto. op.cit.* p. 81.

costituisce un elemento di richiamo molto potente, poiché non solo sinonimo di qualità, bontà, e semplicità, ma anche di stile, gusto e cultura. Il prodotto *fake* dunque, induce in errore il consumatore convincendolo che ciò che sta acquistando sia realmente un prodotto che, al pari di quello italiano, garantisca genuinità e qualità. In particolare, fra i settori del *Made in Italy*, quello alimentare è il più colpito da questo fenomeno e tra i prodotti più imitati, primeggia il Parmigiano Reggiano (p. es. *Italian sounding: Parmesan, Reggianito, Pamesello* ecc)²¹⁵.

Nonostante la matrice ideata da Roth e Romeo abbia fornito dei contributi molto utili alla ricerca sul COE, diversi studiosi ne hanno segnalato delle debolezze con l'obiettivo di sottolinearne la natura complessa e di difficile analisi.

Nel dettaglio, lo studioso giapponese Dōki Megumi sostiene che la tendenza all'acquisto di un prodotto, in realtà, non può essere semplicemente garantita dalla situazione ottimale che la corrispondenza favorevole prodotto-paese presuppone, ma l'azienda può aspirare a tale posizione solo dopo che sia riuscita a migliorare la sua "predisposizione verso un determinato tipo di bene". Non sono solo la qualità e la *country image* del prodotto, infatti, a costituire i principali fattori su cui i consumatori basano le loro scelte d'acquisto: prezzo ed immagine del *brand*, ad esempio, sono forse gli attributi più importati per le scelte d'acquisto²¹⁶. Quella di Dōki dunque, è una visione del COE che tiene maggiormente conto del contesto più di quanto abbiano fatto Roth e Romeo, poiché l'associazione prodotto-paese d'origine non influenza direttamente la scelta finale d'acquisto, ma comporta "la creazione di prerequisiti" che, con buone probabilità, potrebbero condurre all'acquisto di un certo prodotto²¹⁷.

²¹⁵ *Italian sounding sinonimo di contraffazione made in Italy*, pp. 3-4.

²¹⁶ Dōki Megumi, *Gensan kokukōka jōhō ni yoru shōhisha no kōbaiito purosesu* (Processo di formazione dell'intento di acquisto del consumatore attraverso le informazioni del COO), Chūō Daigaku Shōgakubu Kubo Tomoichi Kenkyūshitsu, Daisanki, 2011, p. 14.

²¹⁷ *Ibidem*. pp. 14-18.

3.6. La valenza del *Country of Origin* e l'Effetto Prisma

Come evidenziato nel paragrafo precedente, l'effetto paese d'origine può determinare un'influenza decisiva nei confronti delle tendenze d'acquisto attraverso una serie di caratteristiche relative al prodotto o al paese che il consumatore può percepire in maniera positiva o negativa. Il fattore COE risulta così fondamentale sia per il comportamento d'acquisto assunto dai consumatori, che per la costruzione di un marchio forte e duraturo da parte delle imprese.

Diversi studi hanno cercato di mettere in luce tale rilevanza dal punto di vista delle opinioni, soggette a vari cambiamenti nel tempo, che gli acquirenti assumono nei confronti di un paese e, fra le tante, l'indagine relativa al "*provenance paradox*" risulta essere particolarmente interessante e degna di nota. L'indagine, ad opera di Rohit Deshpandè, fu pubblicata in un articolo dell'Harvard Business Review dal titolo: "*Why you aren't buying Venezuelan chocolate. Call it 'Provenance paradox'. It's the big marketing challenge for emerging markets in the next decade*"²¹⁸. Rohit, per sviluppare la sua ricerca, fa riferimento al caso di El Rey, uno dei più grandi produttori di semi di cacao al mondo che, come garanzia della qualità del suo prodotto, adotta dei prezzi superiori di circa il 30% rispetto a quelli dei *competitors*. Nonostante l'alta qualità garantita, i consumatori subiscono l'influenza del fattore COE (in questo caso Venezuela) e preferiscono acquistare un prodotto di diversa provenienza e magari dal prezzo inferiore. Tale comportamento sintetizza perfettamente il concetto di *provenance paradox*: Paesi come il Belgio e la Svizzera, nella mente dei consumatori, sono perfettamente associati all'idea di "migliori Paesi di provenienza del cioccolato" ed El Rey, trovandosi in Venezuela, non rientra in questa categoria, pur producendo uno dei migliori cioccolati al mondo. Questa particolare associazione, in realtà, costituisce una delle numerosissime "coppie prodotto-paese di provenienza" ormai comuni fra i consumatori: birra tedesca, cucina italiana, cioccolato svizzero e così via.

Nel 1984 De Bodinat ed altri ricercatori²¹⁹ si erano già dedicati a questa

²¹⁸ Rohit DESHPANDÉ, *Why you aren't buying Venezuelan Chocolate*, Harvard Business Review 88.12, 2010.

²¹⁹ Henri de BODINAT, Jean Marc De LEERSNYDER, Jean KLEIN, Michel GHERTMAN e Bernard MAROIS, (segue nota)

particolare tendenza ad alterare la qualità dei prodotti percepita dai consumatori definendola “effetto prisma”.

Il modello relativo all’effetto prisma fu in seguito il soggetto degli studi di Valdani secondo cui nell’acquisto di un prodotto, i consumatori, ricercano informazioni di tipo interno ed esterno riguardo i sistemi di offerta nazionali e internazionali prima che si formino e che si consolidino delle preferenze verso un particolare *brand*/prodotto. Tuttavia, la presenza di imperfezioni di mercato rende difficile il lavoro di ricerca ma, il fattore *Country of Origin* come indicatore esterno delle qualità del prodotto, può rimediare al *gap* informativo rendendo più facili le scelte d’acquisto. Il modello può determinare due effetti ben distinti:

- Effetto trasparente: il prodotto, sia all’estero che nel suo mercato d’origine, è percepito in maniera analoga e pertanto l’impresa produttrice può decidere di standardizzare la sua produzione in tutti i mercati in cui opera come strategia di *marketing*;
- Effetto deformante: il prodotto assume una certa immagine all’estero ed un’altra, diversa, nel paese d’origine. Questo effetto a sua volta, può essere suddiviso in:
 1. Effetto amplificante: il prodotto all’estero ha una percezione migliore rispetto a quella posseduta nel proprio paese d’origine;
 2. Effetto riducente: contrariamente al primo, il prodotto all’estero ha una percezione peggiore rispetto a quella posseduta nel proprio paese d’origine.

Gli effetti generati dal modello prisma, dunque, sono di non trascurabile importanza per l’impresa che, sulla base della tipologia di percezione assunta dal proprio prodotto, potrà adottare determinate strategie di *marketing* nei paesi in cui deciderà di operare: diverse da paese estero e paese d’origine oppure uguali per entrambi i paesi. Gestire correttamente il modello prisma e gli effetti ad esso connessi

risulta fondamentale al fine di adattare la scelta strategica migliore che porti ad una *performance* di successo per l'impresa²²⁰.

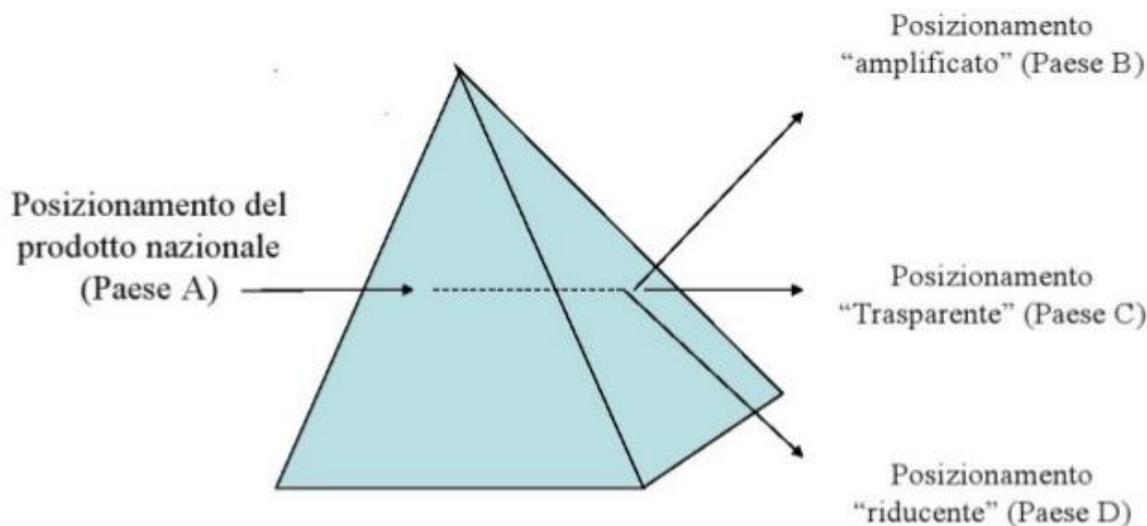


Figura 3.6. L'effetto Prisma. Fonte: Valdani 2000.²²¹

L'utilizzo di tale modello, inoltre, permette all'impresa

“Di confrontarsi inizialmente sia con i punti di forza e di debolezza della propria offerta nel mercato domestico che con la situazione del paese estero in cui intende fare ingresso, e, una volta “attraversato” il confine, utilizzare il prisma per verificare lo stato delle forze e debolezze dell'offerta in quello specifico mercato”²²².

In seguito, secondo la *mission* da perseguire ed in base alla disponibilità di risorse, sarà fondamentale per l'impresa valutare le migliori strategie alternative e analizzare l'ambiente competitivo nel quale si ha intenzione di operare. In definitiva, quello che gli studi sull'effetto prisma vogliono evidenziare è che la *country image* rappresenti l'unico fattore determinante per un efficace utilizzo del modello.

²²⁰ Enrico VALDANI, Carolina GUERINI, Giuseppe BERTOLI, *Marketing globale. Prospettive di crescita delle imprese nell'economia del terzo millennio*, Egea, Milano, 2000.

²²¹ *Ibidem*.

²²² Michel GHERTMAN, *Le management stratégique de l'entreprise: « Que sais-je? » n° 2463*. Presses universitaires de France, 2004.

Gli studi di tipo sperimentale, comunque, non hanno ancora permesso di raggiungere degli esiti tali da essere utilizzati in modo univoco dalle imprese per la gestione del loro operato ma, ciò che trova in accordo la maggior parte degli studiosi sul tema COE è che esso

“Sia un indicatore esterno di qualità intrinseche del sistema di offerta, in grado di influenzare, al pari del prezzo o della marca, le preferenze e i comportamenti dei consumatori”²²³.

²²³ Giada MAINOLFI, *Il modello della country reputation*, G. Giappichelli, Torino, 2010.

CAPITOLO 4

IL “BELLO E BEN FATTO” NEL MERCATO GIAPPONESE

4.1. Analisi del mercato giapponese

Gli importanti cambiamenti avvenuti negli ultimi anni hanno portato il Giappone a diventare un mercato dotato di elevate potenzialità di sviluppo per le aziende straniere. Dopo un periodo di stallo, la diminuzione dei costi operativi e l’attuazione di una politica volta alla riduzione delle barriere allo scambio, hanno permesso al Paese di allargare i propri confini aprendosi maggiormente al commercio internazionale e favorendo così, uno sviluppo economico di notevole portata. Gli elevati costi operativi e la presenza di forti barriere, infatti, ostacolavano le attività delle grandi imprese in Giappone limitando ogni possibilità di sviluppo e crescita. Il Paese, attualmente, è un’economia di libero scambio forte ed efficiente, soprattutto nei confronti di quei settori che, più di altri, si prestano ad operare nei mercati internazionali. Inoltre, la *leadership* tecnologica ed industriale detenuta dal Paese, unita ad una forza lavoro efficiente e i cospicui investimenti volti alla promozione del commercio estero, fanno del Giappone un’economia industriale matura e altamente qualificata, sebbene la concorrenza internazionale esponga il Paese a forti pressioni e i mutamenti demografici interni non siano di supporto agli sviluppi dell’economia nazionale²²⁴. In termini di PIL, il Giappone detiene il terzo posto come la più potente economia mondiale dietro la spietata concorrenza cinese e americana. I gravi effetti generati dalla catastrofe naturale del 2011 a Fukushima e le conseguenze derivanti dal periodo di stallo economico degli anni novanta non hanno comunque impedito al Giappone di costruire un solido e potente sistema economico dotato di circa 127 milioni di consumatori ed un tasso di crescita elevato e in continua crescita.²²⁵

²²⁴ Istituto nazionale per il commercio estero, *Rapporti economici e commerciali tra Italia e Giappone*, 2011, p. 2.

²²⁵ InfoMERCATIESTERI, *Giappone*, Ambasciata d’Italia-Giappone (a cura di), 12 gennaio 2016, p. 1.

Secondo i dati relativi alla contabilità nazionale, si sono registrati degli incrementi pari all'1,9%, relativi al primo trimestre dell'anno corrente, e dello 0,5% nel trimestre precedente. In riferimento all'*export*, da una diminuzione dello 0,8% relativa al trimestre precedente, si è riscontrato un miglioramento dello 0,6% che ha riequilibrato il saldo della bilancia commerciale. Il venir meno del ciclo alternato di espansione e contrazione che ha caratterizzato gli ultimi vent'anni dell'economia del Paese, ha determinato una riduzione degli investimenti pubblici ed aziendali.²²⁶

L'obiettivo che il Primo Ministro Abe Shinzō ha intenzione di perseguire fino in fondo è quello di attuare una politica volta a far maturare il Paese eliminando definitivamente gli effetti negativi conseguenti al lungo periodo di stagnazione. Il governo Abe ha avviato un piano economico ("Abenomics") per l'uscita del Paese dalla deflazione e per intraprendere un periodo di crescita economica senza precedenti. "L'Abenomics" si compone di specifiche linee guida denominate le "tre frecce":

1. Una politica finanziaria volta ad aumentare l'inflazione fino alla soglia del 2% per contrastare la deflazione e, indirettamente, per diminuire la valuta nazionale al fine di favorire l'*export* dei prodotti del Paese;
2. Un programma di investimenti diffuso per tutto il Paese equivalente a circa 13 milioni di yen al fine di risollevarne la spesa pubblica;
3. L'avvio di un programma di riforme che abbia come obiettivo la crescita del Paese fino al raggiungimento di un aumento del 2% del PIL reale da perseguire entro il prossimo decennio²²⁷.

L'attuale *leader* della Banca del Giappone, Kuroda Haruhiko, sulla scia del primo punto "dell'Abenomics", ha avviato un programma con l'intento di raddoppiare la base monetaria entro due anni e ottenere obbligazioni statali a lungo termine nell'incremento di nuovi e diversificati *asset* di rischio. Gli effetti di questa politica hanno determinato un incremento dell'Indice Nikkei²²⁸ e una svalutazione dello yen

²²⁶ *Ibidem.* p. 11.

²²⁷ *Ibidem.*

²²⁸ L'indice Nikkei o Nikkei 225 (日経平均株価, 日経 225 Nikkei heikin kabuki) è l'indice di Borsa più importante della piazza azionaria giapponese. Aggiornato una volta l'anno, sull'indice Nikkei 225 sono presenti le prime 225 società più capitalizzate che vengono scambiate sul Tokyo Stock Exchange (TSE).

verso il dollaro e l'euro, contribuendo così all'aumento dei ricavi totali per gli esportatori giapponesi²²⁹.

In aggiunta, negli ultimi dieci anni, il Giappone ha rafforzato ulteriormente i suoi legami di *partnership* economici con diversi Paesi e ha avviato alcuni negoziati volti alla firma di rilevanti Accordi di Libero Scambio con la Cina, la Corea del Sud e la UE, e all'adesione al TPP (*Trans-Pacific Partnership*²³⁰)²³¹. Nel dettaglio, l'adesione a quest'ultimo accordo potrebbe costituire per il Giappone un cambiamento estremamente positivo, soprattutto per intensificare il suo *competitive score* nei settori tradizionalmente protetti (p. es. settore agricolo). Secondo i piani di crescita promossi dal governo Abe, l'*export* registrerà una crescita pari al 70% entro i prossimi due anni soprattutto per merito della partecipazione agli Accordi di Libero Scambio²³². Il governo giapponese inoltre, promuove la liberalizzazione del mercato e gli investimenti diretti all'estero poiché oltre a rappresentare un importante base di crescita per le aziende nazionali, permette l'acquisizione di tecnologie all'avanguardia, di un *know-how* rinnovato e sempre al passo con i tempi, e soprattutto di un non trascurabile incremento del grado di occupazione del Paese.

Nonostante i risultati raggiunti e un atteggiamento positivo volto allo sviluppo economico, il governo giapponese deve fare i conti con alcuni problemi che potrebbero danneggiare fortemente l'economia nazionale nel prossimo futuro. La strategia di espansione politica varata dall'esecutivo Abe, pur avendo generato degli esiti positivi per la crescita e l'inflazione, ha provocato una svalutazione dello yen che ha influito negativamente sulle importazioni di energia, in primis di gas naturale. Ciò ha aggravato notevolmente la già delicata situazione relativa al dibattito sull'energia che continua a risentire delle gravi conseguenze riportate dalla tragedia nucleare di Fukushima.²³³

²²⁹ InfoMERCATIESTERI, *Giappone, op.cit.*

²³⁰ Il Partenariato Trans-Pacifico (TPP) è un progetto di trattato di regolamentazione e di investimenti regionali alle cui negoziazioni, fino al 2014, hanno preso parte dodici paesi dell'area pacifica e asiatica: Australia, Brunei, Canada, Cile, Giappone, Malesia, Nuova Zelanda, Perù, Singapore, Stati Uniti, Vietnam.

²³¹ InfoMERCATIESTERI, *Giappone, op. cit.* p.11

²³² *Ibidem.*

²³³ CAMERA DI COMMERCIO ITALIANA IN GIAPPONE, *Il mercato della birra in Giappone*, Quaderni di pubblicazione periodica, agosto 2014, pp. 6-7.

Il commercio estero, d'altro canto, costituisce una grande fonte di valore per lo sviluppo economico del Paese: il Giappone investe molto sull'esportazione delle risorse che accumula dall'interno. Per equilibrare il saldo della bilancia commerciale, l'importazione delle materie prime in eccesso deve essere supportata dall'esportazione di una parte rilevante della produzione nazionale. Nell'ultimo quadriennio, la crisi energetica causata dal tragico evento di Fukushima e il difficile contesto economico mondiale però, hanno fatto registrare delle gravi conseguenze sulle attività di interscambio.²³⁴

Export	2013	2014	2015	Previsioni di crescita 2016	Previsioni di crescita 2017	
Totale	538.493,97 mln. €	514.726,4 mln. €	583.334,1 mln. €	8,7 %	1,8 %	
PRINCIPALI DESTINATARI						
	2013 (mln. €)		2014 (mln. €)		2015 (mln. €)	
	USA	101.318,3	USA	97.817,9	USA	113.917,5
	CINA	97.448,88	CINA	94.080,8	CINA	98.536,5
	COREA DEL SUD	42.558,84	COREA DEL SUD	38.003,8	COREA DEL SUD	39.705,4
	Italia Position:28	2.464,3	Italia Position:28	2.596,8	Italia Position:28	3.239,5
	Merci (mln. €)			2013	2014	2015
	Prodotti dell'agricoltura, pesca e silvicoltura			645,68	691,1	nd
	Prodotti delle miniere e delle cave			293,18	334,56	nd
	Prodotti alimentari			2.757	2.780,96	nd
	Bevande			293,26	328,06	nd
	Tabacco			172,63	137,86	nd
	Prodotti tessili			4.294,22	4.063,8	nd
	Articoli di abbigliamento (anche in pelle e in pelliccia)			366,21	384,69	nd
	Articoli in pelle (escluso abbigliamento) e simili			158,17	196,87	nd
	Legno e prodotti in legno e sugheri (esclusi i mobili); articoli in paglia e materiali da intreccio			83,7	93,2	nd
	Carta e prodotti in carta			2.607,85	2.812,51	nd
	Prodotti della stampa e della riproduzione di supporti registrati			6,24	7,11	nd
	Coke e prodotti derivanti dalla raffinazione del petrolio			11.660,66	10.524,34	nd
	Prodotti chimici			52.606,97	50.654,82	nd
	Prodotti farmaceutici di base e preparati farmaceutici			3.317,51	3.079,41	nd
	Articoli in gomma e materie plastiche			18.183,71	17.172,96	nd
	Altri prodotti della lavorazione di minerali non metalliferi			7.018,48	831,25	nd
	Prodotti della metallurgia			44.059,74	42.149,37	nd
	Prodotti in metallo, esclusi macchinari e attrezzature			11.003,78	10.487,55	nd
	Computer e prodotti di elettronica e ottica; apparecchi elettromedicali, apparecchi di misurazione e orologi			79.956,41	77.094,99	nd
	Apparecchiature elettriche e apparecchiature per uso domestico non elettriche			32.121,91	31.772,92	nd
	Macchinari e apparecchiature			91.127,97	89.960,92	nd
	Autoveicoli, rimorchi e semirimorchi			113.633,91	108.671,1	nd
	Altri mezzi di trasporto (navi e imbarcazioni, locomotive e materiale rotabile, aeromobili e veicoli spaziali, mezzi militari)			21.404,69	20.327,72	nd
	Mobili			79,71	83,51	nd
	Prodotti delle altre industrie manifatturiere			6.570,96	7.053,38	nd
	Altri prodotti e attività			34.089,22	33.031,43	nd

Figura 4.1: Bilancia Commerciale: Export. Fonti: Elaborazioni Ambasciata d'Italia su dati EIU per la parte previsionale e OnuComtrade elaborati dall'Agenzia ICE, per i dati settoriali e i totali, nonché per i dati relativi ai principali partner.

²³⁴ InfoMERCATIESTERI, Giappone, *op. cit.* p. 15.

Import	2013	2014	2015	Previsioni di crescita 2016	Previsioni di crescita 2017	
Totale	627.371,49 mln. €	618.931,9 mln. €	564.287,6 mln. €	4 %	1,4 %	
PRINCIPALI FORNITORI						
	2013 (mln. €)		2014 (mln. €)		2015 (mln. €)	
	CINA	136.289,54	CINA	136.786,4	CINA	144.663,8
	USA	54.190,31	USA	55.988,4	USA	61.555
	AUSTRALIA	38.426,4	AUSTRALIA	36.372,5	AUSTRALIA	31.404
	Italia Posizione: 18	7.187,41	Italia Posizione: 19	6.707,6	Italia Posizione: 19	6.786,2
	Merci (mln. €)			2013	2014	2015
	Prodotti dell'agricoltura, pesca e silvicoltura			19.973,27	17.703,81	nd
	Prodotti delle miniere e delle cave			206.642,45	192.107,98	nd
	Prodotti alimentari			33.286,34	33.588,88	nd
	Bevande			2.733,62	2.725,95	nd
	Tabacco			3.130,22	2.570,94	nd
	Prodotti tessili			7.169,51	7.160,39	nd
	Articoli di abbigliamento (anche in pelle e in pelliccia)			24.734,54	22.851,63	nd
	Articoli in pelle (escluso abbigliamento) e simili			8.627,71	8.440,42	nd
	Legno e prodotti in legno e sugheri (esclusi i mobili); articoli in paglia e materiali da intreccio			8.800,5	8.214,26	nd
	Carta e prodotti in carta			3.858,55	3.793,5	nd
	Prodotti della stampa e della riproduzione di supporti registrati			4,33	4,24	nd
	Coke e prodotti derivanti dalla raffinazione del petrolio			29.746,78	27.986,74	nd
	Prodotti chimici			30.844,68	30.400,25	nd
	Prodotti farmaceutici di base e preparati farmaceutici			17.638,58	16.786,18	nd
	Articoli in gomma e materie plastiche			9.086,84	9.337,26	nd
	Altri prodotti della lavorazione di minerali non metalliferi			4.399,55	4.382	nd
	Prodotti della metallurgia			21.005	25.776,79	nd
	Prodotti in metallo, esclusi macchinari e attrezzature			7.783,1	8.419,8	nd
	Computer e prodotti di elettronica e ottica; apparecchi elettromedicali, apparecchi di misurazione e orologi			84.446,07	85.799,28	nd
	Apparecchiature elettriche e apparecchiature per uso domestico non elettriche			19.415,13	20.323,21	nd
	Macchinari e apparecchiature			24.179,48	25.882,5	nd
	Autoveicoli, rimorchi e semirimorchi			18.352,09	18.948,56	nd
	Altri mezzi di trasporto (navi e imbarcazioni, locomotive e materiale rotabile, aeromobili e veicoli spaziali, mezzi militari)			11.312,59	11.434,72	nd
	Mobili			3.394,9	3.399,89	nd
	Prodotti delle altre industrie manifatturiere			14.628,92	17.011,55	nd
	Altri prodotti e attività			12.176,74	13.881,16	nd

Figura 4.2: Bilancia commerciale: Import. Fonti: Elaborazioni Ambasciata d'Italia su dati EIU per la parte previsionale e OnuComtrade elaborati dall'Agenzia ICE, per i dati settoriali e i totali, nonché per i dati relativi ai principali partner.

Per quanto riguarda il grado di competitività, il Giappone è presente nella classifica dei primi 30 Paesi "business-friendly" del mondo, anche se, secondo l'indagine annuale svolta dall'IMD World Competitiveness Center di Losanna, il Paese nel 2015 si è posizionato in ventisettesima posizione per il suo *business environment*, perdendo la ventunesima posizione occupata nell'anno precedente. Per facilitare la creazione di un ambiente più favorevole per le imprese nazionali, il governo è impegnato ad aumentare il numero di investimenti internazionali volti a migliorare ulteriormente il grado economico nazionale²³⁵.

²³⁵ *Ibidem*. p. 27.

Dopo una situazione non favorevole negli anni 2012-2013, nel 2015 il Giappone ha recuperato un vantaggio competitivo di rilievo nell'ambito della ricerca e innovazione. Gli investimenti aziendali in ricerca e sviluppo sono di fondamentale importanza per il Paese che continua ad essere uno dei pochi in grado di rinnovarsi e rimanere sempre al passo con i tempi: le imprese operano nei gradini più alti della catena del valore, producendo beni e servizi dotati di grande valore aggiunto²³⁶.

Tuttavia, la presenza di forti barriere non tariffarie costituisce una delle più grandi difficoltà riscontrate per l'ingresso in questo mercato. I fattori che rendono difficile risoluzione il problema delle barriere non tariffarie sono:

- La non totale trasparenza dei requisiti di conformità per alcune categorie di prodotti, soprattutto per quelli ritenuti importanti;
- La loro non aderenza a diversi *standard* internazionali, tra cui a quelli relativi alle norme sanitarie degli alimenti o alle misure antincendio e antisismiche di alcuni prodotti a uso industriale e abitativo;
- La poca disponibilità di materiale in lingua inglese.²³⁷

Nonostante il quadro presentato non sia nel complesso positivo, ultimamente si sono registrati diversi cambiamenti favorevoli per l'andamento economico nazionale. È probabile che le liberalizzazioni conseguenti alla partecipazione ai già citati accordi FTA (*Free Trade Agreement*) e TPP (*Trans Pacific Partnership*), possano influire positivamente sulla facilità d'accesso al mercato e sulla coerenza normativa e quindi incrementare gli sforzi commerciali e gli investimenti, aumentare la produttività, contribuire a raggiungere un grado di competitività favorevole per l'economia del Paese e soprattutto promuovere una progressiva crescita economica. Le relazioni economiche con il Giappone sono di vitale importanza anche per le società europee, i cui rapporti economici con il Paese non si limitano solo alle attività di *import/export* ma includono alleanze, *partnership*, ricerche congiunte e investimenti diretti²³⁸.

²³⁶ *Ibidem.* p. 26.

²³⁷ CAMERA DI COMMERCIO ITALIANA IN GIAPPONE, *Il mercato della birra in Giappone*, op.cit. p. 6.

²³⁸ JETRO, *Il mercato Giapponese è aperto al mondo*, Luglio 2013, p. 42.

4.2. Tendenze del consumo nel mercato giapponese

Quello di cui dispone il Giappone è un mercato interno di notevoli dimensioni, articolato, sofisticato e composto da una domanda molto esigente nei confronti delle imprese nazionali. Il consumatore giapponese richiede infatti estrema attenzione verso la qualità dei prodotti, soprattutto perché gli *standard* richiesti in Giappone sono generalmente più rigidi rispetto a quelli presenti negli altri Paesi²³⁹. Allo stesso modo, anche per i servizi collegati alle attività di distribuzione, vendita, e di assistenza legata agli aspetti post-vendita è richiesta una particolare attenzione verso il fattore qualità: in un gran numero di casi, la qualità di beni e servizi svolge un ruolo fondamentale come fattore determinante per la scelta dei prodotti da parte degli utilizzatori finali e intermedi²⁴⁰.

La crisi economica registratasi verso la fine degli anni ottanta e causata dallo “sgonfiamento” della *bubble economy*²⁴¹ ha generato dei profondi cambiamenti nei confronti delle attitudini assunte delle imprese e dei consumatori, determinando in primo luogo un interesse verso quei beni e servizi che offrono, oltre alla qualità, un prezzo più contenuto. Si è quindi assistito ad un aumento di opportunità anche per tutti quei prodotti che, pur mantenendo elevati *standard* qualitativi, attribuiscono minore importanza al valore del *brand* e ad alcuni servizi marginali puramente “estetici” che, nel periodo antecedente allo “scoppio” della bolla speculativa, rivestivano invece un ruolo primario²⁴².

Un secondo importante cambiamento relativo alle abitudini dei consumatori e collegato al processo di sviluppo socioculturale del Paese, è rappresentato dalla crescita sempre più rilevante delle tendenze individualistiche che riguarda, soprattutto, la parte più giovane della popolazione, essendo quella più facilmente colpita dall’influenza dei

²³⁹ JETRO, Japan External Trade Organization (JETRO) Development Cooperation Division Trade and Economic Cooperation Department, http://www.jetro.go.jp/en/reports/market/pdf/guidebook_apparel_products_materials.pdf

²⁴⁰ CAMERA DI COMMERCIO ITALIANA IN GIAPPONE, *Il Giappone a portata di mano*, Etas, II edizione, 23 gennaio 2002, p. 69

²⁴¹ Durante la prima metà degli anni novanta, l’economia giapponese è stata caratterizzata da una profonda crisi economica generatasi dallo sgonfiamento della cosiddetta “bolla speculativa” originatasi per effetto di eccezionali incrementi nel corso delle azioni e nel valore dei beni immobili.

²⁴² CAMERA DI COMMERCIO ITALIANA IN GIAPPONE, *Il Giappone a portata di mano*, *op.cit.*

modelli culturali e di consumo occidentali. Proprio tra i membri più giovani della società, infatti, sono andati a definirsi dei veri e propri “mercati di nicchia” relativi a quei beni capaci di soddisfare con maggiore precisione una domanda differenziata ed altamente sofisticata²⁴³.

Un terzo fattore relativo ai cambiamenti nelle caratteristiche del consumo interno al Paese riguarda il progressivo invecchiamento della popolazione e la conseguente crescita dei cosiddetti “mercati per gli anziani”. Questi ultimi comprendono una vasta gamma di beni e servizi tra cui: apparecchiature mediche e diagnostiche, medicinali e articoli farmaceutici, vari prodotti appartenenti ai settori dell’abbigliamento e dell’alimentazione²⁴⁴.

Un quarto importante fattore di cambiamento nel consumo è costituito dalla progressiva crescita di informazioni da parte sia della domanda che dell’offerta, cioè sia dalle imprese che dai consumatori. Lo sviluppo e la rapida diffusione della tecnologia e la conseguente facilità di accesso a notizie provenienti da ogni parte del mondo, hanno determinato l’evoluzione del sistema di scambio di informazioni, soprattutto dal punto di vista della riduzione dei tempi di trasmissione. Ciò comporta degli sforzi maggiori da parte delle imprese per aumentare e migliorare le informazioni relative ai prodotti ma la capacità di accesso immediato alle informazioni può diventare una grande fonte di vantaggio competitivo. Tuttavia, in riferimento alle modalità d’accesso alle informazioni e la loro diffusione, è doveroso considerare che le differenze strutturali e la necessità di comunicare in lingua giapponese possono costituire un ostacolo per quelle imprese straniere che vorrebbero operare all’interno di questo Paese²⁴⁵.

Le imprese straniere, inoltre, dovrebbero tener conto delle differenze esistenti nelle varie regioni del Paese circa i loro modelli di consumo. L’elevato tasso di concentrazione della popolazione e delle attività produttive e commerciali registrato nelle aree di Tōkyō e Ōsaka, porta spesso gli operatori economici stranieri ad avviare

²⁴³ *Ibidem.*

²⁴⁴ *Ibidem.* p. 70.

²⁴⁵ *Ibidem.* p. 70.

le loro attività in queste grandi città e a non attribuire la dovuta importanza alle restanti regioni del Paese. I modelli di consumo variano notevolmente da regione a regione e per cui, oltre a stabilire opportuni contatti con gli operatori locali, può essere a volte necessario apportare modifiche al contenuto o al *packaging* dei prodotti per rispondere al meglio alle varie esigenze di localizzazione²⁴⁶. Di seguito si riportano le più importanti macroregioni in cui è diviso il Paese e le loro caratteristiche in termini di organizzazione industriale.



Figura 4.4. Mappa del Giappone per macroregioni.

Kantō meridionale

L'area del Kanto meridionale comprende le prefetture di Tōkyō, Kanagawa, Saitama e Chiba, e oltre ad essere la più popolosa (circa 42 milioni di abitanti) è in genere ritenuta la regione più avanzata del Paese. Nonostante l'elevatissimo costo della vita, le imprese straniere presenti in Giappone con investimenti diretti sono presenti in quest'area. È da qui, inoltre, che viene introdotta la maggior parte dei beni importati (aeroporto di Narita e porto di Yokohama). Tōkyō, oltre ad essere la sede del governo, è anche il maggiore centro dell'economia²⁴⁷.

²⁴⁶ *Ibidem.* p. 71.

²⁴⁷ *Ibidem.* pp. 71-72

Kansai

Il Kansai (o Kinki) è la seconda area più importante del Giappone e include sette prefetture tra cui Ōsaka, Hyōgo, Kyōto, e Nara per un totale di circa 20 milioni di abitanti. Quest'area comprende aree specializzate sia nelle attività commerciali (Ōsaka, Kobe) che nelle attività della tradizione artistica (Kyōto, Nara). Il Kansai è sede di varie industrie (chimica, farmaceutica, tessile ecc.) e ha un atteggiamento molto aperto nei confronti dell'internazionalizzazione e pronunciati impulsi all'innovazione. La popolazione del Kansai, rispetto a quella del Kantō, presenta delle differenze non solo nelle inflessioni della lingua, nelle tradizioni familiari e nel carattere degli individui, ma anche negli stili vita (abitudini alimentari, modo di vestire ecc.) che influenzano l'atteggiamento dei consumatori verso i prodotti stranieri²⁴⁸.

Chūbu

Il Chūbu rappresenta la terza area in termini di importanza, soprattutto in termini di produzione industriale (circa 23 milioni di abitanti). Posizionata al centro del Paese, comprende le prefetture di Aichi, Shizuoka, Gifu, Nagano, Niigata ecc. e il principale centro è Nagoya, capitale della prefettura di Aichi. Il Chūbu è il cuore dell'industria automobilistica, delle macchine utensili, della ceramica e dell'industria aerospaziale e gran parte dei prodotti destinati alle esportazioni provengono proprio da questa zona. Il consumo dei prodotti stranieri però, non registra un'alta percentuale in questa zona poiché le abitudini della popolazione sono ancora fortemente legate alle tradizioni locali²⁴⁹.

Hokkaidō, Tōhoku, Shikoku, Chūgoku, Kyūshū, Okinawa

Le altre macroregioni sono quelle posizionate nella parte nord-orientale (Hokkaidō e Tōhoku) e in quella sud-occidentale (Shikoku, Chūgoku, Kyūshū e Okinawa) del Paese. La prima (nord-est) è caratterizzata da una densità di popolazione inferiore rispetto alla media nazionale e da rapporti relativamente più intensi con altri Paesi (Russia e il nord della Cina). La seconda (sud-ovest) è invece famosa per le sue

²⁴⁸ *Ibidem.*

²⁴⁹ *Ibidem.*

produzioni industriali di semiconduttori, elettronica, computer e attrezzature mediche. Il centro economico di quest'area ruota intorno alla città di Fukuoka, situata nel nord del Kyūshū²⁵⁰.

Dopo aver trattato le caratteristiche relative alle principali macroregioni del Giappone, è opportuno considerare il modello di consumo della popolazione giapponese che si caratterizza per essere fortemente dipendente dalla struttura dei salari. L'impiego a vita e il notevole peso attribuito all'anzianità di servizio sono le due caratteristiche che, sebbene in fase di cambiamento, rendono la struttura dei salari giapponesi diversa da quella degli altri Paesi²⁵¹. Nel 2014, il salario netto medio annuale di un lavoratore si aggirava intorno ai 26.000 euro²⁵². Va tuttavia considerato che tale valore varia notevolmente da settore a settore e per tipo di impresa: i salari più elevati, di solito, sono quelli relativi ai settori finanziari e quelli corrisposti dalle imprese più grandi²⁵³.

Ad integrazione del salario regolare, a giugno e a dicembre, la maggior parte dei lavoratori riceve un bonus (esente da tasse) che, secondo i casi, può variare da una a quattro mensilità. In genere, mentre il salario mensile normale è utilizzato per le spese di ordinaria amministrazione, il bonus è destinato ad acquisti e/o spese straordinarie, o all'accantonamento a fini di risparmio. Questi due periodi offrono quindi ottime opportunità per un eventuale inserimento o ampliamento delle quote di mercato, anche per prodotti stranieri²⁵⁴.

²⁵⁰ *Ibidem*.

²⁵¹ *Ibidem*. p. 74

²⁵² Dati Ocse 2014.

²⁵³ CAMERA DI COMMERCIO ITALIANA IN GIAPPONE, *Il Giappone a portata di mano*, op. cit. p. 74

²⁵⁴ *Ibidem*. p. 75.

4.3. Strategie d'entrata delle imprese italiane nel mercato giapponese

Terza economia più potente dopo gli Stati Uniti e la Cina, il Giappone rappresenta un mercato dalle numerose opportunità di inserimento per le imprese straniere. Tra queste, quelle italiane in particolare, producendo beni altamente richiesti e godendo dell'immagine positiva associata al loro Paese d'origine, hanno riscontrato un crescente successo nel mercato giapponese e, nonostante la distanza geografica e le differenze culturali, i due Paesi hanno stretto un forte legame di interscambi commerciali. L'elevato flusso di turisti nipponici verso l'Italia, il loro amore per il l'arte e la cultura italiana, il grandissimo apprezzamento verso l'eleganza e lo stile associati al marchio *Made in Italy*, sono solo alcuni dei numerosi fattori che dimostrano la forte attrattività verso l'Italia e che rafforzano e supportano i rapporti commerciali fra i due mercati²⁵⁵. Quello giapponese rappresenta da sempre un mercato di estrema rilevanza per l'*export* dei prodotti italiani, non solo per quelli che ne richiamano la bellezza e la cultura, ma anche per la loro qualità e creatività²⁵⁶.

Nel dettaglio, viene presentata qui di seguito l'analisi SWOT (*strengths, weaknesses, opportunities, threats*) delle minacce e opportunità riscontrabili nei processi decisionali delle imprese italiane nel mercato giapponese.

PUNTI DI FORZA	PUNTI DI DEBOLEZZA
<ul style="list-style-type: none">• Il Giappone, terza economia del pianeta, rappresenta ancora un mercato di dimensioni ragguardevoli• Non diminuisce l'attrazione del pubblico giapponese verso l'Italia e i prodotti italiani• Italia e Giappone, nonostante la distanza geografica, presentano caratteristiche comuni capaci di incentivare la cooperazione economica• Il sistema giuridico giapponese e la prassi commerciale offrono alle imprese straniere solide opportunità di business• Maggiore attenzione delle autorità giapponesi alle politiche volte ad incentivare gli IDE stranieri	<ul style="list-style-type: none">• Instabilità delle politiche• Normative fiscali• Burocrazia statale inefficiente

²⁵⁵ Umberto VATTANI, *Il Giappone mercato strategico: bisogna farlo crescere*, Camera di Commercio Italiana in Giappone (a cura di), 2006, pp. 10-11.

²⁵⁶ *Ibidem*.

OPPORTUNITA'	MINACCE
<p>Cosa vendere</p> <ul style="list-style-type: none"> • Costruzioni • Prodotti farmaceutici di base e preparati farmaceutici • Prodotti tessili • Bevande • Prodotti alimentari 	<ul style="list-style-type: none"> • Le tensioni tra Cina e Giappone rimangono ancora elevate • Persiste la carenza di energia elettrica in Giappone • Gli istituti di credito giapponesi potrebbero risentire della stretta monetaria prevista al termine del QQE della Bank of Japan
<p>Dove investire</p> <ul style="list-style-type: none"> • Attività professionali, scientifiche e tecniche • Prodotti farmaceutici di base e preparati farmaceutici • Computer e prodotti di elettronica e ottica; apparecchi elettromedicali, apparecchi di misurazione e orologi • Servizi di informazione e comunicazione • Energia elettrica, gas, vapore e aria condizionata (anche da fonti rinnovabili) 	

Figura 4.3: Minacce e opportunità nel mercato giapponese. Fonte: infoMercatiEsteri, Ministero degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale²⁵⁷.

La presenza di severe regolamentazioni costituisce uno dei diversi motivi che rendono difficoltoso l'entrata nel mercato giapponese: le imprese che abbiano l'intento di avviare operazioni di tipo commerciale o di investimento in Giappone, possono difatti incontrare diverse difficoltà²⁵⁸.

Ciononostante, negli ultimi anni, la politica commerciale attuata dal governo ha subito dei notevoli cambiamenti relativi all'aumento delle importazioni e della presenza delle imprese straniere per le attività di produzione e di servizio all'interno del Paese. In altre parole, gli ostacoli burocratico-amministrativi che talvolta limitano le operazioni delle società estere in Giappone sono destinati a ridursi nel medio-lungo periodo. L'inserimento nel mercato rimane, tuttavia, un'operazione di difficile realizzazione. Il *competitive score* (anche tra le stesse imprese giapponesi) è infatti estremamente elevato e gli usi e i costumi relativi alle pratiche d'affari diffusi in Giappone, rispecchiando il tessuto socioculturale del Paese, sono molto diversi e a

²⁵⁷ I punti di forza, le opportunità e le minacce sono identificati localmente sulla base di informazioni qualitative e quantitative. I punti di debolezza sono stati ricavati dalle interviste ad imprenditori operanti in loco e realizzate dal World Economic Forum – Global Competitiveness Index (ultima edizione disponibile), InfoMercatiEsteri, Overview dei Rapporti con l'Italia, p. 3.

²⁵⁸ CAMERA DI COMMERCIO ITALIANA IN GIAPPONE, *Il Giappone a portata di mano*, op. cit. p. 79.

volte di difficile comprensione per contesti come quello italiano²⁵⁹.

Va pertanto tenuto presente che, per entrare con successo nel mercato giapponese è in genere necessario un considerevole investimento iniziale sia in termini finanziari che in termini di risorse umane e di tempo. I prodotti offerti, inoltre, non dovranno solo rispondere agli alti *standard* qualitativi e di prezzo richiesti da questo mercato orientale, ma dovranno prima riuscire a vincere la serrata concorrenza esercitata dai *competitors* giapponesi²⁶⁰.

Nel dettaglio, relativamente alla qualità dei prodotti, va considerato che il consumatore giapponese, forse più di altri, è estremamente attento alla qualità dei beni e/o servizi offerti. Piccole imperfezioni che non verrebbero notate altrove sono spesso causa di lamentele per prodotti ritenuti difettosi o comunque non conformi agli *standard* richiesti²⁶¹. Anche il *packaging* e le informazioni relative al contenuto e all'uso del prodotto, sono ritenute fattori rilevanti per la decisione finale d'acquisto e divengono pertanto elementi strategici su cui investire con particolare attenzione. La presentazione di un prodotto, soprattutto per i regali, riveste un ruolo di fondamentale importanza per i consumatori giapponesi e i prodotti generalmente vengono confezionati in quantità molto piccole e con decorazioni che rendono il tutto “molto carino” al fine di incontrare le esigenze dei clienti, fortemente influenzati dall'aspetto estetico del *packaging*.²⁶²

I principali problemi relativi ai prodotti importati tuttavia, riguardano soprattutto i servizi connessi all'assistenza postvendita: spesso, infatti, per le imprese straniere è difficile comprendere come la clientela giapponese ritenga di estrema importanza l'assistenza da parte del produttore anche dopo l'acquisto del bene. In Giappone, infatti, il prodotto e il cliente sono i principali fattori su cui concentrare i propri sforzi: il primo deve risultare migliore rispetto a quello offerto dai *competitors* e il secondo deve essere assistito e curato nei minimi dettagli durante tutte le sue fasi produzione, prima e dopo

²⁵⁹ *Ibidem*.

²⁶⁰ *Ibidem*.

²⁶¹ *Ibidem*. p. 77.

²⁶² CAMERA DI COMMERCIO ITALIANA IN GIAPPONE, *Il made in Italy nel mercato del lusso in Giappone*, op. cit. p. 47.

la sua vendita²⁶³. Quella giapponese, è una società molto attenta alle modalità di comunicazione e relazione con il prossimo, una società fatta di etichette e di diversi stili di linguaggio da utilizzare a seconda della persona con cui ci si sta rapportando e in riferimento alle modalità di *business* dunque, va da se che le relazioni con il cliente e i servizi successivi alla vendita rappresentano degli aspetti fondamentali per la riuscita della propria attività in questo mercato. Un' eccellente assistenza post-vendita dunque, oltre a essere protetta dalla legge con alcune misure quali il *product liability act*²⁶⁴, è soprattutto un dato culturale di notevole rilevanza. Per quanto riguarda la qualità dei prodotti invece, i consumatori giapponesi, oggi, si ritengono più disposti ad accettare una maggiore presenza di difetti "estetici" in cambio di un prezzo più competitivo²⁶⁵.

L'esperienza delle varie società straniere che sono riuscite a entrare con successo all'interno del mercato giapponese insegna che, oltre alle caratteristiche qualitative dei prodotti, una costante presenza di operatori qualificati, un'attenta cura del servizio, e una capacità di adattamento ai rapidi cambiamenti sono altri fattori a cui prestare molta attenzione. È poi di importanza fondamentale, poter raccogliere con precisione e puntualità informazioni riguardanti la domanda, il settore distributivo, la situazione della concorrenza ed eventuali cambiamenti nelle politiche governative. Anche apportare delle modifiche ai propri prodotti, a volte, può essere necessario al fine di incontrare maggiormente i gusti e i bisogni della clientela giapponese²⁶⁶.

Diverse società italiane, distintisi per il loro stile e la loro creatività, si sono già da tempo inserite all'interno di questo mercato e il loro successo ha fornito, a molte altre imprese, delle interessanti ragioni per cui decidere di considerare quello giapponese come un buon mercato d'entrata. Tra queste ragioni vanno segnalate:

²⁶³ Johnny K. JOHNASTON, Ikujiro NONAKA, *Senza tregua. L'arte giapponese del marketing*, Baldini & Castoldi, 1997.

²⁶⁴ Il Giappone ha una Legge sulla Responsabilità Prodotto (製造物責任法 Seizōbutsu Sekinin Hō, Act No.85,1994,) che prevede che i produttori (o importatori) siano responsabili nel caso in cui i loro prodotti risultino dannosi per la salute, l'uomo o per la presenza di difetti.

²⁶⁵ CAMERA DI COMMERCIO ITALIANA IN GIAPPONE, *Il Giappone a portata di mano*, op. cit. p. 77.

²⁶⁶ *Ibidem.* p. 79.

- La possibilità di ottenere volumi e profitti elevati;
- La possibilità di ottenere informazioni che permettano di comprendere ed anticipare innovazioni tecnologiche e *trends* dei mercati globali;
- “L’effetto crescita” generato dall’efficienza produttiva e dagli elevati *standard* qualitativi dei prodotti dovuto all’elevata concorrenza e al veloce traffico di informazioni;
- Il possibile sviluppo delle vendite e della rete distributiva nel continente asiatico per effetto dei rapporti di collaborazione con imprese e/o agenzie governative giapponesi operanti nei vicini mercati.

Va inoltre considerato che gli investimenti richiesti dagli aumenti di qualità e dall’efficienza produttiva, possono tradursi per l’impresa come ritorni complessivi maggiori rispetto a quelli pianificati in fase di progettazione²⁶⁷.

Anche la scelta del canale di inserimento, è un elemento che riveste grande importanza per l’impresa che abbia intrapreso la decisione di entrare in questo mercato. Le modalità di inserimento sono diverse e variano a seconda del contenuto tecnologico dei prodotti, del fatto che si tratti di beni finali, intermedi o di servizi, e anche della strategia relativa alle forme d’investimento e al loro ammontare²⁶⁸.

In ogni caso, è quasi sempre opportuno affiancarsi e affidarsi ad un *partner* locale, seppur nei modi che l’impresa riterrà più opportuni: in Giappone, forse più di ogni altro Paese, a prescindere dalle presenza di difficoltà interne dovute alla distanza geografica, culturale e linguistica, la figura di un “garante” assume spesso un ruolo di importanza decisiva per la buona riuscita degli affari, oltre che per il supporto durante tutte le fasi dell’attività dell’impresa in Giappone²⁶⁹.

²⁶⁷ *Ibidem.* p. 80.

²⁶⁸ *Ibidem.* p. 81.

²⁶⁹ *Ibidem.*

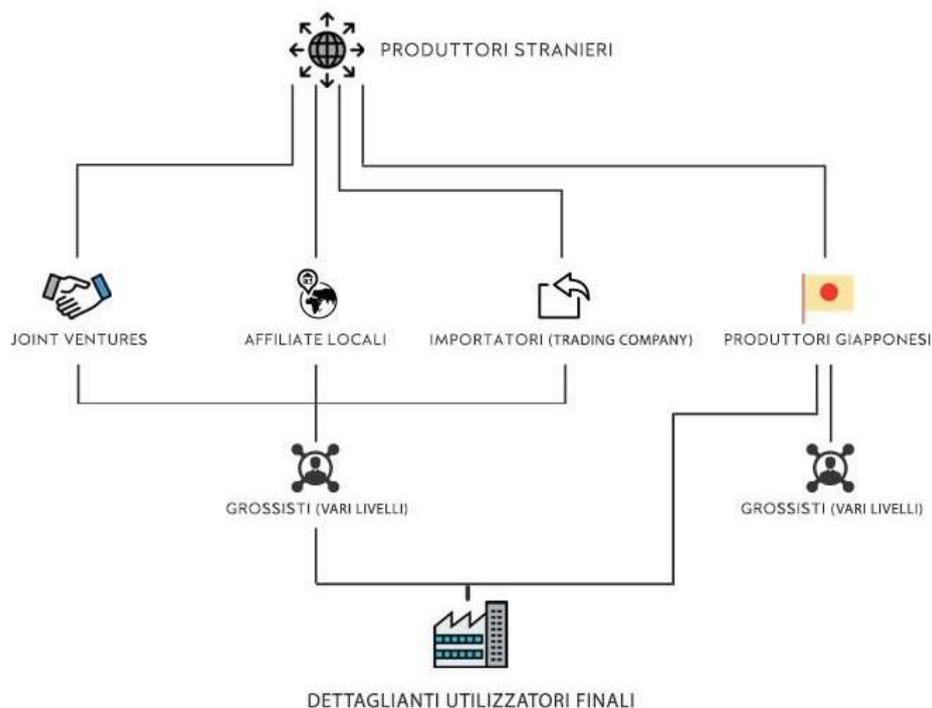


Figura 4.4: Schema distributivo per le imprese straniere in Giappone.

Nel caso di inserimento in questo mercato da parte di un'impresa italiana, una prima possibilità è quella di effettuare la produzione dei beni e/o servizi in Italia e di esportare in Giappone scegliendo un importatore locale- in genere una *trading company* (shōsha 商社) – che si occupi delle attività di distribuzione e di vendita sul mercato interno. In alternativa, possono essere stipulati dei contratti di *licensing* o di *franchising* con imprese giapponesi che, oltre ad avere la piena responsabilità per la collocazione finale dei prodotti sul mercato, possono anche occuparsi delle attività di produzione. In entrambi i casi, comunque, il ruolo svolto dal *partner* locale è di estrema rilevanza e, grazie al suo operato, l'investimento in risorse umane da parte dell'impresa italiana e i tempi di realizzazione possono essere ridotti al minimo. Non risulta inoltre necessario che il *partner* locale conosca perfettamente le modalità relative alle pratiche d'affari in Giappone ma, una conoscenza dei “giusti” contatti in occasione di fiere o di eventi particolari, ad esempio, può rivestire un'importanza maggiore rispetto ad altri requisiti²⁷⁰.

²⁷⁰ *Ibidem*.

Le fiere in Giappone, ad esempio, costituiscono un'importante opportunità per le attività di promozione aziendale e, l'esposizione dei propri prodotti in uno di questi eventi, rappresenta uno dei metodi più veloci ed economicamente più efficaci per raggiungere nuovi consumatori e incrementare le proprie vendite. Una caratteristica delle fiere in Giappone è la loro organizzazione da parte dei gruppi industriali: l'obiettivo principale è incrementare il riconoscimento sociale rivestito dal settore in cui operano²⁷¹.

La scelta del *partner* locale nell'avvio di un'attività in Giappone, comunque, è di fondamentale importanza e caratteristiche come la serietà professionale, la reputazione, e l'esperienza nel settore costituiscono il metro di giudizio per individuare i candidati migliori. Va tenuto presente che adottare la scelta di un *partner* locale per l'inserimento nel mercato nipponico presenta vari limiti: ridotti margini di profitto e un grado relativamente scarso di controllo sull'attività di vendita dei prodotti (che saranno tanto inferiori quanto superiore sarà il grado di coinvolgimento del *partner* locale.)²⁷² Il tipo di inserimento descritto è utilizzato maggiormente nei due settori che, più di altri, rivestono una grande importanza per la presenza italiana nel mercato giapponese: moda e alimentare. Negli ultimi anni, le vendite dei prodotti italiani in questi due settori sono aumentate considerevolmente facendo registrare notevoli incrementi nelle rispettive quote di mercato. In numerosi casi, tuttavia, le imprese italiane che operano in questi due settori in Giappone lamentano il fatto che le loro facoltà discrezionali circa le politiche di distribuzione e di vendita sono ridotte al minimo e che i principali fruitori dei profitti sono in realtà i *partner* locali²⁷³.

Una seconda possibilità per l'inserimento sul mercato interno è rappresentata dalla costituzione di una società con *partner* locale. Tuttavia, le modalità di ripartizione della proprietà della joint venture tra i soci e l'effettivo potere decisionale assunto dalle rispettive parti, rendono la scelta di questo canale di inserimento poco "conveniente". Le società con *partner* locale, comunque, possono svolgere attività di produzione

²⁷¹ CAMERA DI COMMERCIO ITALIANA IN GIAPPONE, *Il Made in Italy nel mercato del lusso*, op.cit., p. 69-70.

²⁷² CAMERA DI COMMERCIO ITALIANA IN GIAPPONE, *Il Giappone a portata di mano*, op. cit. p. 81.

²⁷³ *Ibidem*. p. 81-82.

oppure solo quelle di distribuzione, vendita, servizio e/o assistenza tecnica di prodotti importati. La scelta della controparte assume una rilevanza fondamentale per la buona riuscita dell'attività, per cui si richiede, anche in questo caso, un'estrema attenzione. Dovendo inoltre interagire a stretto contatto con i *partner* locali, la scelta del personale riveste particolare importanza: formati all'interno dell'impresa oppure attinti dal mercato, i dipendenti dovranno essere in grado di stabilire un'efficiente comunicazione e di integrarsi perfettamente con gli usi e le tradizioni del modo di operare in Giappone.²⁷⁴

La joint venture richiede un maggiore coinvolgimento in termini finanziari e di trasferimento di tecnologie produttive e manageriali: le controparti, in genere, forniscono un contributo specifico nelle attività in cui possiedono vantaggi competitivi. Tuttavia, vi è sempre il rischio che un eccessivo trasferimento di conoscenze conduca alla perdita di tali vantaggi a beneficio dei *competitors* e, essendo difficile uguagliare le percezioni delle parti riguardo la valutazione dei contributi rispettivamente forniti, l'impresa può riscontrare grandi difficoltà nell'individuare il giusto equilibrio di risorse da investire²⁷⁵.

Esistono numerosi esempi sia di successo che di fallimento di joint venture tra imprese italiane e giapponesi ma, in genere, una particolare attenzione riposta nelle risorse umane, una giusta scelta del *partner*, un comune criterio di valutazione degli investimenti e una chiara definizione degli obiettivi e delle strategie, rappresentano, più di altri, i fattori critici di successo nel mercato giapponese.²⁷⁶

Nell'inserimento tramite joint venture, con l'aumento degli investimenti e del grado di rischio, crescono anche le possibilità di ottenere alti profitti: il controllo sulle vendite è più diretto e al *partner* locale può risultare più difficile "camuffare" ampi margini di guadagno ottenuti attraverso la distribuzione dei prodotti. Inoltre, un forte legame di collaborazione con le imprese giapponesi può procurare considerevoli benefici alla controparte italiana tra cui un *feedback* positivo su diverse funzioni

²⁷⁴ *Ibidem.*

²⁷⁵ *Ibidem.*

²⁷⁶ *Ibidem.*

dell'impresa collegate per esempio al sistema di management o a quello produttivo²⁷⁷.

Un'ulteriore modalità di inserimento per le imprese straniere in Giappone è rappresentata dall'ingresso individuale nel mercato interno senza l'aiuto di uno specifico *partner* locale. Nella maggior parte dei casi ciò presuppone l'apertura di un ufficio di rappresentanza o una filiale per attività che possono riguardare i servizi di vendita e di assistenza post-vendita o estendersi anche alle attività legate alla produzione. L'investimento che si richiede per questa modalità di entrata è decisamente superiore a quelli richiesti dai precedenti canali di inserimento: reperire risorse umane in grado di operare efficacemente all'interno della realtà giapponese, stabilire i dovuti contatti nella forma e nei modi richiesti dalle varie imprese e raccogliere le numerose informazioni riguardo, ad esempio, gli ultimi *trends* del mercato, sono attività che comportano un cospicuo impiego di risorse finanziarie.²⁷⁸ Tuttavia, così come aumenta il rischio di fallimento, anche le possibilità di ottenere elevati profitti crescono di pari passo. Non avendo alcuna copertura da parte di un'impresa locale circa la conoscenza del mercato e delle pratiche di lavoro, l'inserimento può risultare più difficile anche per la creazione delle reti di vendita. Al tempo stesso, però, l'ingresso individuale nel mercato permette l'acquisizione di tutti i profitti dell'attività e una riduzione del rischio circa la diffusione di conoscenze tecnologiche alle imprese concorrenti. Durante i primi anni di attività è più facile che vengano registrate anche delle perdite consistenti, mentre i profitti potranno essere realizzati soltanto in un periodo medio-lungo. In aggiunta, l'impresa dovrà essere disposta ad affrontare elevati costi legati all'apertura delle sedi e al mantenimento del personale trasferito²⁷⁹.

La scelta tra i vari canali d'inserimento nel mercato interno giapponese può essere motivata, oltre che dai fattori esposti in precedenza, anche dal grado di determinazione dell'impresa e dalla sua esperienza nell'operare localmente. Può quindi risultare perfettamente logico e coerente con gli obiettivi strategici preposti, seguire un percorso scandito dalle seguenti "tappe": avviare le attività di esportazione, la

²⁷⁷ *Ibidem.* p. 82-83.

²⁷⁸ *Ibidem.*

²⁷⁹ *Ibidem.* p. 83.

concessione di licenza o dei contratti di *licensing* e *franchising*, la costituzione di una joint venture con un *partner* locale e infine diventare un'impresa a capitale interamente italiano. L'importante è riuscire a pianificare il rientro dell'investimento, tenendo in considerazione il fatto che vari indagini condotte da istituzioni giapponesi ed estere stimano che, una volta superata la fase iniziale, i profitti ottenuti dalle imprese straniere che sono riuscite ad inserirsi con successo nel mercato giapponese sono in media più elevati di quelli delle imprese operanti nello stesso settore²⁸⁰.

In definitiva, nell'entrare nel mercato giapponese è importante considerare i bisogni dei consumatori e determinare le singole caratteristiche che possono differenziare un bene da quello degli altri produttori, puntando soprattutto sulla qualità del prodotto che si vuole offrire al mercato. Con riferimento al caso delle imprese italiane, il prodotto commerciale, culturale, e tecnologico dunque, va promosso il più possibile puntando sull'immagine di alta qualità che i consumatori associano ai prodotti italiani. Inoltre, senza dimenticare i settori che continuano a trainare l'interesse giapponese nei confronti dell'Italia (moda, *design*, cucina ecc.), è necessario promuovere la conoscenza dei settori meno noti dell'eccellenza italiana come ad esempio quello delle macchine utensili e dell'automazione industriale.

“Sotto i riflettori giapponesi, così, sarà presente anche la produzione italiana dell'aeronautica, dell'aerospaziale, dell'elettronica, della farmaceutico-chimica e di macchine utensili e di precisione. I consumatori giapponesi potranno così constatare che dietro la bellezza e l'eleganza del prodotto italiano c'è un'azienda, un'industria, una tecnologia di alto valore aggiunto in grado di competere nel difficile mondo della globalizzazione”²⁸¹.

²⁸⁰ *Ibidem.* p. 84.

²⁸¹ AMBASCIATA ITALIANA A TOKYO, *Insistere sulla promozione*, Camera di Commercio Italiana in Giappone (a cura di), 2006, pp. 8-9.

4.4. La percezione dell'eleganza del *Made in Italy* in Giappone e le ragioni del suo successo

Il valore del *brand Made in Italy* nel mondo è rappresentato dalla ricchezza e dalla bellezza del patrimonio naturale, culturale ed artistico italiano, da uno stile di vita che riflette le diversità delle culture regionali e dall'eleganza e tipicità dei prodotti fortemente legati al territorio. Queste caratteristiche compongono i fattori di attrattività più importanti dei prodotti italiani in Giappone e la loro presenza nel mercato interno ha favorito il progressivo instaurarsi di importanti rapporti di carattere economico e commerciale tra i due Paesi²⁸².

La superiorità strategica e le *performance* di successo del marchio *Made in Italy* in Giappone sono il risultato dell'elevata qualità che caratterizza la produzione italiana e che risponde perfettamente alle richieste della clientela giapponese e alle normative vigenti in questo mercato orientale. Le strategie che le imprese italiane adottano in questo mercato, nonostante la feroce concorrenza esercitata da Paesi economicamente più forti, riescono ad essere le più efficaci in quanto la qualità e l'eleganza sono fattori che caratterizzano quasi esclusivamente i prodotti della manifattura italiana, rendendoli così unici e inimitabili²⁸³.

Tuttavia, è solo all'inizio degli anni ottanta che l'alta qualità e l'eleganza dei prodotti italiani in Giappone comincia ad essere percepita, cambiando la visione che fino a quel momento si aveva dell'Italia: non avendo mai avuto rapporti diretti significativi fino al secondo dopoguerra, tutte le notizie che riguardavano l'Italia arrivavano in Giappone dall'America e da altri Paesi europei che, oltre ad esaltarne il patrimonio culturale ed artistico che lo caratterizza tutt'oggi, ne criticavano una debolezza del sistema economico, una politica poco efficace ed anche un sistema industriale poco propenso alle innovazioni.²⁸⁴ Il cambiamento di percezione si deve a

²⁸² CAMERA DI COMMERCIO ITALIANA IN GIAPPONE, *Il made in Italy nel mercato del lusso in Giappone*, op. cit. p. 92.

²⁸³ *Ibidem*.

²⁸⁴ Toshio MIYAKE, *Italy Made in Japan: Occidentalism, Self-Orientalism, and Italianism in Contemporary Japan*, *New Perspectives in Italian Cultural Studies*, vol. 1 (ed. Parati, Graziella), Lanham, Rowman & Littlefield - Fairleigh Dickinson University Press, vol. 1, 2012, pp. 200-201.

due importanti fattori che influirono anche sulla società e sull'economia del Giappone:

- Aumento del valore dello yen rispetto alla lira;
- L'ottenimento di una maggiore indipendenza per le donne a livello lavorativo che attribuì loro più libertà ed autonomia sia in ambito economico che sociale.²⁸⁵

Tutto ciò determinò una crescente domanda nei confronti dei prodotti italiani di alta qualità e diede avvio a quello che in Giappone venne definito il “boom del *Made in Italy*” (イタリアブーム). In questo periodo favorevole per i prodotti italiani in Giappone, la domanda era costituita principalmente dalla figura femminile: il fenomeno del *Made in Italy* in Giappone deve infatti la sua nascita ed il suo successo proprio alle donne e al loro rinnovato ruolo nella società. Diversamente dal Giappone, l'Italia era percepita come il Paese in cui l'individuo rivestisse più importanza nella società (生活の大国 “Seikatsu no Taikoku”) e le donne giapponesi, tramite l'acquisto dei prodotti della moda italiana, esaudivano il loro desiderio di acquisire una maggiore soggettività e affermazione a livello sociale.²⁸⁶ L'apprezzamento dello yen rispetto all'euro, consentì invece l'aumento del flusso di turisti in Italia, che oltre a mostrare le sue meraviglie, dimostrò la sua valenza economica e sociale anche al mondo giapponese. Anche i *mass media* giapponesi iniziarono ad interessarsi al Bel paese e in quegli anni l'Italia divenne il soggetto preferito di libri, riviste, servizi televisivi ecc. che elogiavano ed esaltavano l'immaginario di questo Paese in Giappone.²⁸⁷ Questi fondamentali avvenimenti storici e culturali, hanno confermato anche in Giappone il ruolo dell'Italia di “fucina di beni di buona qualità” poichè capace di creare prodotti in cui la creatività e l'eleganza si fondono in un *unicum* fatto di arte ed economia, presente non solo nelle produzioni più tradizionali ma anche in quelle più innovative e tecnologiche.

²⁸⁵ *Ibidem.* pp. 202-203.

²⁸⁶ *Ibidem.*

²⁸⁷ *Ibidem.*

Il salto di qualità della produzione manifatturiera italiana, trova riscontro nei risultati di un'indagine condotta nel 2006 dalla società di ricerca NetRatings e commissionata dalla Camera di Commercio Italiana in Giappone con l'obiettivo di analizzare quantitativamente e qualitativamente la visione complessiva dell'Italia in Giappone. In generale, i risultati del sondaggio sono positivi e confermano la presenza dei preconcetti più comuni che si hanno dell'Italia in Giappone e nel mondo.²⁸⁸

Dei sei grafici che compongono i dati raccolti dall'indagine, quattro in particolare confermano l'immaginario positivo dell'Italia descritto finora.

Secondo il primo grafico (Figura 4.5), l'Italia si configura come il Paese in cui il 22% del campione di intervistati considerato vorrebbe vivere²⁸⁹. Al di fuori dell'Italia, gli altri Paesi presi in considerazione per effettuare il sondaggio sono stati la Francia, l'Inghilterra, la Germania, la Spagna e gli Stati Uniti; l'Italia è riuscita a distinguersi da queste realtà e ad essere a loro preferita soprattutto per il fatto che quello italiano è visto come uno stile di vita che rispetta l'individualità della persona più di quanto faccia lo stile di vita giapponese e, in generale, quello degli altri Paesi considerati.

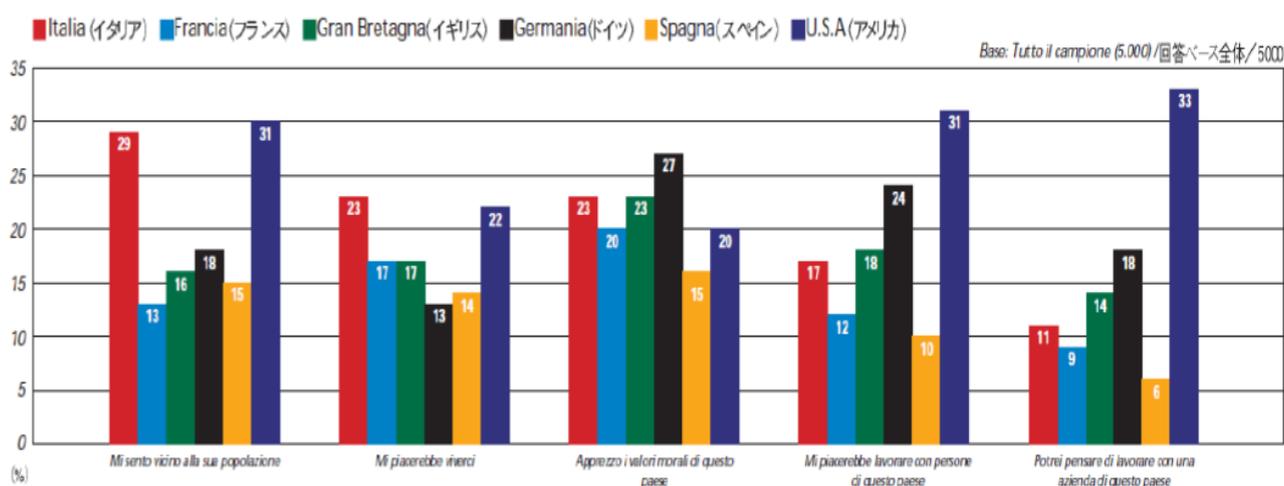


Figura 4.5: Indice di gradimento per Paese. Fonte: Mad for Italy, Viste dalla Camera, Camera di Commercio Italiana in Giappone, 2006.

²⁸⁸ Pio D'EMILIA, *Mad for Italy, Viste dalla Camera*, Camera di Commercio Italiana in Giappone (a cura di), 2006, pp.35- 37.

²⁸⁹ *Ibidem*.

L'Italia è vista come un Paese in cui l'arte e il patrimonio naturale accrescono la visione di uno stile di vita legato al territorio e basato sulle relazioni personali locali²⁹⁰. Ciò è evidente anche dal fatto che, come indicato dallo stesso grafico, il 23% degli intervistati percepisce l'Italia come un Paese in cui i valori morali assumono una certa rilevanza nella visione della vita²⁹¹. Tuttavia, le risposte alle domande “mi piacerebbe lavorare con persone di questo Paese?” e “potrei pensare di lavorare con una azienda di questo paese?” mettono in luce la percezione negativa nei confronti del contesto lavorativo italiano. Le basse percentuali ad entrambe le domande si traducono nella visione condivisa “dell'italiano poco serio e poco propenso al lavoro” che causa spesso degli effetti negativi riscontrabili nella visione dell'operato delle aziende italiane in Giappone²⁹². Il livello di scambi commerciali attribuibili al Giappone, risente ed è influenzato proprio da questi stereotipi: le imprese giapponesi scelgono spesso di non esportare direttamente in Italia, bensì di servire il mercato italiano tramite basi produttive localizzate in altri Paesi Europei o in Asia orientale. Inoltre, in molti operatori economici giapponesi nei confronti del *business* italiano, si riscontra una certa diffidenza dovuta alla convinzione che le imprese italiane non rispettino i termini dei contratti e ad un generale giudizio di inefficienza sulla struttura pubblica italiana²⁹³.

Nel secondo grafico preso in esame (Figura 4.6), i risultati confermano l'immagine positiva dell'Italia sotto il punto di vista della qualità e del *design* associati soprattutto alla produzione artigianale e riconoscibile non solo in Giappone ma anche in tutto il mondo, per la creazione di prodotti sì fedeli alla tradizione, e dunque classici ed eleganti, ma anche innovativi e creativi nella forma e nella funzionalità.²⁹⁴ La visione del “Paese economicamente arretrato” sembra ormai aver lasciato il posto a quella del “Paese che fa della tradizione il suo punto di forza”.

²⁹⁰ CAMERA DI COMMERCIO ITALIANA IN GIAPPONE, *Il made in Italy nel mercato del lusso in Giappone*, op. cit. pp. 92-96.

²⁹¹ Pio D'EMILIA, *Mad for Italy, Viste dalla Camera*, op. cit. pp. 34-37.

²⁹² *Ibidem*.

²⁹³ CAMERA DI COMMERCIO ITALIANA IN GIAPPONE, *Il Giappone a portata di mano*, op. cit. p. 113.

²⁹⁴ Pio D'EMILIA, *Mad for Italy, Viste dalla Camera*, op. cit. pp. 34-35.

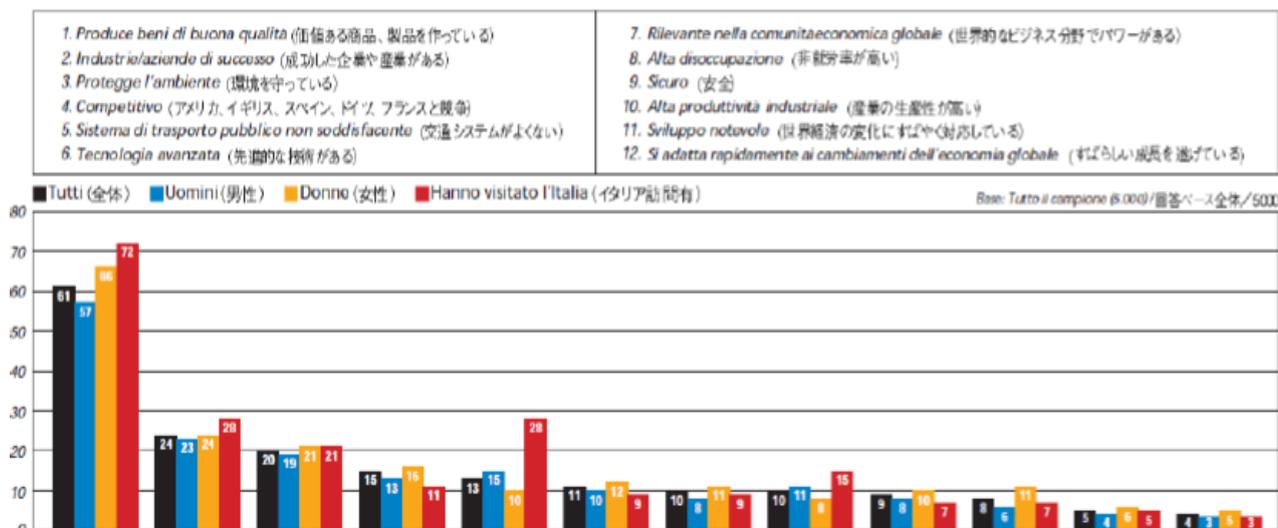


Figura 4.6: Immagine dell'Italia. Fonte: Mad for Italy, *Viste dalla Camera*, Camera di Commercio Italiana in Giappone, 2006.

I risultati dell'indagine confermano il ruolo delle aziende italiane produttrici di beni di buona qualità, ed i loro prodotti, rispetto a quelli provenienti dagli altri Paesi, primeggiano anche in Giappone in termini di estetica e di qualità manifatturiera. La storia che i prodotti italiani raccontano al mondo è fatta di bellezza e di passione, e i consumatori giapponesi sono tra quelli che riconoscono il valore aggiunto garantito da questa produzione. Le ragioni legate all'acquisto di questi prodotti sono guidate da valori intrinseci legati alla soddisfazione personale nell'uso del prodotto come la qualità costruttiva, la raffinatezza estetica e l'esclusività dei modelli: sono proprio queste le ragioni del successo che il consumatore giapponese riconosce al *Made in Italy*²⁹⁵.

Il terzo grafico considerato (Figura 4.7), sintetizza quanto affermato finora: il 63% del campione di intervistati considera i prodotti italiani come quelli che, più di altri, sono sinonimo di buona qualità. Per far sì che l'Italia mantenga quest'ottima posizione, è necessario continuare ad impegnarsi nel preservare tutte le fasi di produzione all'interno del Paese, al fine di mantenerne la qualità, e continuare a promuovere le attività dei settori della manifattura italiana per creare un sempre più

²⁹⁵ BETTIOL, *Raccontare il Made in Italy*, op. cit. p. 47.

Quello alimentare si conferma dunque come uno dei settori *Made in Italy* più conosciuti e apprezzati dalla clientela giapponese che associa a questi prodotti caratteristiche come l'alta qualità, la genuinità e la bontà. Si ritiene inoltre che, ad accrescere questa percezione positiva nei confronti della cucina italiana, vi siano fattori come il legame con il territorio e con le tradizioni regionali.³⁰⁰ Il settore alimentare rappresenta uno dei più sicuri spazi d'entrata per le imprese italiane in Giappone e sono i prodotti tipici della tradizione (pasta, olio, vino, formaggi ecc.) quelli che hanno permesso all'Italia di raggiungere importanti traguardi negli ultimi anni. A tal proposito, Eataly, una delle aziende più attive nel settore alimentare, è riuscita ad ottenere un forte successo anche nel mercato giapponese dove ultimamente ha instaurato una *partnership* strategica con la *Mitsui Bussan*, una delle più grandi società giapponesi di *trading*, e con la catena di ristorazione *Kichiri*. La nuova "Eataly Asia-Pacific", nel medio-lungo periodo, prevede di diventare uno dei più grandi e importanti gruppi aziendali del settore *Food* italiano non solo in Giappone ma anche nel resto dei mercati asiatici vicini³⁰¹.

Anche il *Fashion* italiano, secondo i risultati del sondaggio, continua ad essere uno dei settori più importanti rivolti alla crescita e allo sviluppo del marchio *Made in Italy* in Giappone. *Brand*, vestiti e pelletteria occupano rispettivamente la seconda, la terza e la sesta posizione nel grafico relativo ai prodotti associati maggiormente all'Italia (Figura 4.8). Anche i cosmetici ed i gioielli rientrano tra i prodotti che hanno ricevuto un giudizio positivo dai consumatori giapponesi intervistati³⁰². È quello della moda il settore in cui si è espresso con più forza l'interesse che l'Italia ha esercitato sul mercato nipponico e che continua a mostrare una sostenuta domanda da parte giapponese dovuta all'eleganza dei suoi prodotti e alla capacità creativa dei suoi stilisti³⁰³. In aggiunta, dato che l'abbigliamento può anche essere un modo per esprimere la propria personalità e la propria individualità nella società, e grazie alle sue

³⁰⁰ CAMERA DI COMMERCIO ITALIANA IN GIAPPONE, *Il made in Italy nel mercato del lusso in Giappone*, op. cit. p. 93.

³⁰¹ Stefano CARRER, *Eataly rilancia sul Giappone con il colosso del trading Mitsui*, *Il Sole 24 Ore*, 16 giugno 2015.

³⁰² Pio D'EMILIA, *Mad for Italy, Viste dalla Camera*, op. cit. pp. 38-39.

³⁰³ CAMERA DI COMMERCIO ITALIANA IN GIAPPONE, *Il Giappone a portata di mano*, op. cit. p. 113.

caratteristiche di unicità ed esclusività, il prodotto-moda italiano trova soprattutto nelle donne giapponesi tra i 20 e i 30 anni il *target* migliore a cui proporsi.³⁰⁴

Il *design*, l'artigianato e la cura minuziosa per i dettagli, invece, sono aspetti fortemente associati al settore dell'arredamento *Made in Italy* in Giappone. Nonostante gli interni giapponesi siano particolarmente fedeli ad uno stile di vita fortemente legato alla tradizione e le cifre raggiunte dall'*export* italiano in Giappone non siano particolarmente elevate, esistono alcuni noti *brand* italiani che vengono considerati "campioni di *performance*" nel settore³⁰⁵.

L'indagine della NetRatings che è stata in parte presentata, conferma il giudizio positivo nei confronti dei tre macro-settori dell'eccellenza italiana da parte del mercato giapponese e invita a riflettere sulla necessità di impegnarsi di più per lo sviluppo di settori in cui l'Italia detiene ancora una scarsa reputazione. Le aziende che operano nell'area delle tecnologie industriali all'interno del mercato giapponese, per esempio, godono di un'immagine non del tutto positiva: elettronica e semiconduttori, industria aeronautica, aerospaziale e computer sono tutti settori che nel grafico relativo ai prodotti associati all'Italia (Figura 4.8) difficilmente raggiungono l'1% di pareri positivi fra il campione di intervistati. L'unico settore che raggiunge una percentuale di consensi pari al 29% è quello rappresentato dalle automobili che, dato il forte valore associato al *brand* di alcune imprese del settore (Ferrari, Lamborghini ecc.) riscontrano un notevole successo in Giappone³⁰⁶. Non solo per i settori più tradizionali, ma risulta necessario anche impegnarsi per la crescita e per il conseguente successo del settore dell'Automazione-Meccanica in Giappone; l'immagine di un'Italia forte e altamente competitiva deve espandersi anche verso le produzioni industriali e dei macchinari d'alta gamma.

Tuttavia, ai fini della ricerca, oltre a sottolineare il successo delle produzioni *Made in Italy* in questo mercato orientale, è necessario far riferimento al ruolo che il

³⁰⁴ Davide SESIA, *Le giovani giapponesi: sempre più lanciate verso l'individualità*, Viste dalla Camera, Camera di Commercio Italiana in Giappone (a cura di), 2006, pp. 52-55.

³⁰⁵ CAMERA DI COMMERCIO ITALIANA IN GIAPPONE, *Giappone Sistema-casa*, ND. pp. 14.

³⁰⁶ Pio D'EMILIA, *Porte aperte all'Istituto*, Viste dalla Camera, Camera di Commercio Italiana in Giappone (a cura di), 2006, pp. 45-50.

concetto di eleganza giapponese gioca nell'offerta dei prodotti italiani. Senso estetico e percezione dell'eleganza in Giappone, trovano le loro radici nelle filosofie e nelle religioni di stampo orientale che, oltre al termine *Shibusa*, suggeriscono l'esistenza di diversi termini che riconducono allo stesso concetto: ciò che esiste in natura ed è imperfetto è bello ed elegante. Espressioni come *Kanso* 簡素 (essenzialità), *Yūgen* 幽玄 (grazia segreta), *Wabi* 侘び (semplice, austera bellezza), *Sabi* 寂 (patina rustica) indicano tutti che la bellezza e l'eleganza di un oggetto si riscontrano in qualcosa che sia lontano dall'idea di perfezione assoluta. L'eleganza giapponese, dunque, fa riferimento ad un'idea di imperfezione e semplicità che solo la natura può rivelare all'uomo, ed è proprio in questo che si riscontra la differenza principale con la concezione del "bello ed elegante" in Italia, e in generale in Occidente: la natura, per diventare bella, viene privata della sua vera essenza e solo dopo essere stata plasmata dall'uomo diviene armoniosa, proporzionata e dunque elegante. Nonostante l'evidente diversità tra la visione orientale e occidentale nel riconoscere e percepire l'eleganza, ai prodotti italiani in Giappone viene attribuita una sobria raffinatezza, un forte richiamo alla storia e alla cultura del Bel paese, un'eccellente qualità e un *know-how* artigianale unico ed inimitabile. L'eleganza riconosciuta a un prodotto firmato *Made in Italy* diventa così una potente forza economica in grado di procurare dei vantaggi competitivi non trascurabili a chiunque sia in grado di utilizzarla e trasmetterla nel prodotto finito. A prescindere dal settore di appartenenza, ciò che accomuna le aziende *Made in Italy* è una superiorità in termini di eccellenza qualitativa, connotazioni di cultura, creatività ed eleganza che anche il consumatore giapponese riconosce alle produzioni italiane.

“E' proprio questa unione tra poesia, cura attenta e lavoro duro che si ottiene il respiro infinito e un caldo sorriso di un prodotto bello e ben fatto, che costruisce il valore dell'economia dell'eleganza”³⁰⁷.

³⁰⁷ VESCOVI, *Lezioni Inattese di Management*, op. cit. p.85.

CAPITOLO 5

UNA STORIA DI SUCCESSO DELL'ELEGANZA MADE IN ITALY: IL CASO NATUZZI SPA

5.1. La storia, l'organizzazione e le scelte strategiche del gruppo Natuzzi Spa

Nata nel 1959 a Santeramo in Colle (Bari) come piccola bottega dedicata alla produzione di poltrone e divani per il mercato locale, oggi Natuzzi rappresenta uno dei più grandi gruppi aziendali al mondo per la produzione e commercializzazione del salotto in pelle e uno dei principali produttori di mobili per arredamento in Italia. La personalità e le idee innovative del fondatore Pasquale Natuzzi, hanno fortemente influenzato le attività del Gruppo garantendone un successo nel mercato nazionale e internazionale: con grande impegno e dedizione Pasquale Natuzzi è riuscito a fare del suo Gruppo uno dei più importanti produttori nel settore dell'arredamento di interni. La manodopera altamente specializzata, insieme all'eleganza e al *design* esclusivo dei prodotti, sono i fattori principali che hanno reso il *brand* Natuzzi riconoscibile in tutto il mondo e che hanno fatto del Gruppo il suo grande successo³⁰⁸.

Per far crescere ed incrementare la sua attività, oltre che per ampliare il *target* di consumatori, l'imprenditore Natuzzi si dedicò alla commercializzazione di mobili in Italia e in svariati mercati europei, strategie che gli consentirono di maturare una notevole esperienza nella distribuzione dei prodotti d'arredo e che iniziarono a rendere il marchio riconoscibile al di fuori del territorio nazionale. Ma ciò che determinò il grande successo del Gruppo, la crescita esponenziale delle vendite e soprattutto la *leadership* nella produzione di divani nel mondo, fu la decisione del fondatore Natuzzi di recarsi in America per verificare da vicino l'offerta di mobili da parte dei concorrenti americani. Dato il livello medio-alto dei prezzi su mobili, divani ed elementi d'arredo

³⁰⁸ Roberto PARENTE, Massimiliano ESPOSITO, *Natuzzi, ovvero i più grandi artigiani del mondo*. 2004, pp. 1-13.

praticato in America, Pasquale Natuzzi tramite un accordo di collaborazione con Macy's, una delle più grandi catene di distribuzione americana, decise di avviare la vendita, a prezzi competitivi, dei propri prodotti *Made in Italy* sul mercato americano.³⁰⁹ Il crescente interesse da parte della clientela americana verso i prodotti firmati Natuzzi, oltre che garantire un successo senza precedenti anche nel mercato statunitense, permise al Gruppo di non percepire alcun effetto negativo causato dal calo delle vendite in Europa e anzi, di acquisire un notevole aumento dei profitti. Il grande successo fu confermato anche dalla quotazione nella borsa di Wall Street nel maggio del 1993 che contribuì a consolidare notevolmente la posizione dell'impresa. In un'intervista, lo stesso imprenditore dichiarò: “divenni per tutti l'uomo che ha messo a sedere l'America”³¹⁰.

La conquista del mercato americano spinse Natuzzi a dedicarsi alla ricerca di nuovi “territori fertili” per la crescita della sua attività e scelse l'Europa come il mercato in cui attuare i suoi futuri piani strategici: nel 1990 ideò il *brand* “Divani & Divani” per la vendita esclusiva in *franchising* dei propri prodotti in Italia. Il rafforzamento del Gruppo conseguente alle strategie vincenti operate sia nei mercati europei che in quelli dell'Estremo Oriente, confermarono in pochi anni la *leadership* nel settore dell'arredamento di interni: attualmente sono circa 1140 i punti vendita Natuzzi presenti in tutto il mondo³¹¹.

L'efficiente sistema produttivo dell'azienda, garantito dalla solida integrazione verticale a monte e a valle e programmato minuziosamente dal processo produttivo *just-in-time*, costituisce uno degli elementi più importanti per le attività di logistica interna e, attualmente, il Gruppo ha stabilito la sua presenza in tutti i continenti attraverso la gestione delle reti di vendita da parte delle seguenti sedi commerciali:

- Italia (Santeramo in Colle, Bari);
- Stati Uniti (High Point, North Carolina);

³⁰⁹ Il primo lotto di cento divani fu venduto a Macy's al prezzo di \$ 445, i quali furono offerti alla clientela finale al prezzo di \$ 999. Intervista di Pasquale Natuzzi rilasciata a Forbes, dell'11 agosto 1997.

³¹⁰ Antonella PIPERNO, *Pasquale Natuzzi: il coraggio di essere imprenditori*, Panorama, 6 novembre 2015.

³¹¹ Natuzzi Italia, <http://www.natuzzi.it/>

- Svizzera (Zurigo);
- Spagna (Madrid);
- Benelux (Gell, Belgio);
- Gran Bretagna (Dartford, Inghilterra);
- Germania (Colonia);
- Giappone (Tokio);
- Cina (Shanghai);
- Russia (Mosca);
- India (Gurgaon);
- Brasile (Stato di Bahia)³¹².

<u>Name</u>	<u>Percentage of ownership</u>	<u>Registered office</u>	<u>Activity</u>
Italsofa Nordeste LTDA	100.00	Salvador de Bahia, Brazil	(1)
Italsofa Shanghai Ltd	96.50	Shanghai, China	(1)
Natuzzi China (Shanghai) Ltd	100.00	Shanghai, China	(1)
Italsofa Romania SRL	100.00	Baia Mare, Romania	(1)
Natco S.p.A.	99.99	Santeramo in Colle, Italy	(2)
I.M.P.E. S.p.A.	100.00	Bari, Italy	(3)
Nacon S.p.A.	100.00	Santeramo in Colle, Italy	(4)
Lagene S.r.l.	100.00	Santeramo in Colle, Italy	(4)
Natuzzi Americas Inc.	100.00	High Point, NC, USA	(4)
Natuzzi Iberica S.A.	100.00	Madrid, Spain	(4)
Natuzzi Switzerland AG	100.00	Dietikon, Switzerland	(4)
Natuzzi Benelux S.A.	100.00	Hereentals, Belgium	(4)
Natuzzi Germany GmbH	100.00	Köln, Germany	(4)
Natuzzi Japan KK	100.00	Tokyo, Japan	(4)
Natuzzi Service Limited	100.00	London, UK	(4)
Natuzzi Trading Shanghai Ltd	100.00	Shanghai, China	(4)
Natuzzi Oceania PTI Ltd	100.00	Sydney, Australia	(6)
Natuzzi Russia OOO	100.00	Moscow, Russia	(4)
Natuzzi India Furniture PVT Ltd	100.00	New Delhi, India	(4)
Italholding S.r.l. liquidating	100.00	Bari, Italy	(6)
Natuzzi Netherlands Holding BV	100.00	Amsterdam, Holland	(5)
Natuzzi Trade Service S.r.l.	100.00	Santeramo in Colle, Italy	(6)
Softaly (Shanghai) Furniture Co., Ltd.	96.50	Shanghai, China	(1)

- (1) Manufacture and distribution
(2) Intragroup leather dyeing and finishing
(3) Production and distribution of polyurethane foam
(4) Services and distribution
(5) Investment holding
(6) Dormant

Figura 5.1: Principali sussidiarie del gruppo Natuzzi. Fonte: Natuzzi Annual Report, 31 marzo 2016³¹³.

³¹² Rapporto annuale Natuzzi 2015 p. 11.

³¹³ *Ibidem*.

In aggiunta, Cina, Brasile, Romaniaa e Italia sono i Paesi in cui sono presenti i più grandi ed importanti stabilimenti produttivi del Gruppo. Lo stabilimento cinese, situato a Shanghai, si estende su 88.000 mq, ed è attivo dal 2011; vengono prodotti poltrone e divani per le Americhe e per il mercato Asia-Pacifico. Nel 2015 lo stabilimento cinese ha prodotto circa il 44% dei ricavi totali del Gruppo. Lo stabilimento rumeno si trova a Baia Mare e si estende su 75.600 mq, ed è attivo dal 2003. Nel 2015 l'impianto ha generato circa il 20% del fatturato totale del Gruppo. Lo stabilimento brasiliano si trova a Salvador de Bahia, si estende su 28.700 mq, ed è attivo dal 2000. Inoltre, nel marzo 2015 il Gruppo ha ideato una nuova linea di prodotti per essere venduta esclusivamente nel mercato brasiliano e nello stesso anno lo stabilimento ha generato quasi il 2% del fatturato totale del Gruppo. I tre stabilimenti italiani dedicati alla produzione di prodotti imbottiti sono situati a Santeramo Jesce, Laterza e Matera. Gli stabilimenti italiani sono i produttori esclusivi di Natuzzi Italia destinati al mercato mondiale e nel 2015 hanno generato circa il 34% del totale delle entrate del Gruppo³¹⁴.

Le aziende Natuzzi e le imprese fornitrici con cui collaborano sono altamente concentrate tra le Regioni della Puglia e della Basilicata, in cui è andato consolidatosi un vero e proprio distretto industriale dedito alla produzione nell'ambito dell'arredamento.

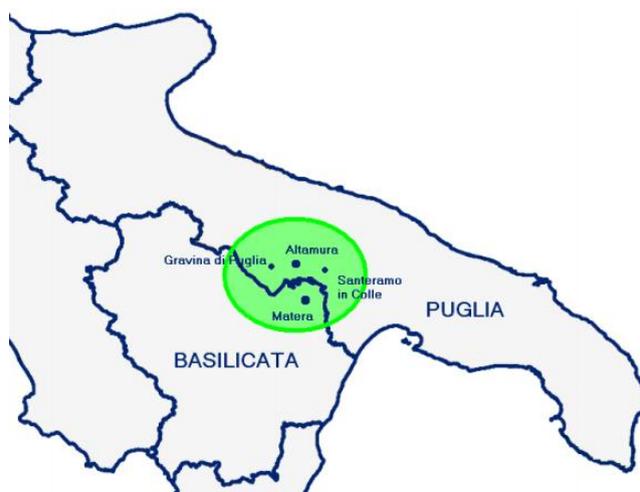


Figura 5.2: Il distretto Murgiano del salotto. Fonte: Sistema Puglia, L'industria del salotto.

³¹⁴ *Ibidem*.

L'offerta attuale del gruppo Natuzzi si concentra prevalentemente sulla produzione e distribuzione di poltrone, divani e tutti gli accessori per il *living room*, cercando di renderli dei veri e propri prodotti di "lusso accessibili". Per realizzare questo progetto ambizioso, che ha poi portato il Gruppo ad acquisire un notevole aumento dei profitti, l'impresa ha differenziato la propria offerta sul mercato con tre *brand*: Divani&Divani by Natuzzi, Natuzzi Italia e Natuzzi Editions. Il primo, come già evidenziato, è una catena di negozi in *franchising* ideata per la vendita nel mercato italiano dei prodotti d'arredo Natuzzi. I prodotti Natuzzi Italia sono destinati alla vendita nel mercato nazionale e internazionale e incontrano le esigenze di un *target* medio-alto. Natuzzi Editions invece, propone i suoi prodotti ad una fascia medio-bassa del mercato internazionale³¹⁵. La messa in atto di questa strategia è motivata dalla feroce concorrenza che i Paesi in via di sviluppo riescono ad esercitare puntando su un'agguerrita politica di contenimento dei prezzi per l'esportazione dei propri prodotti.³¹⁶ L'impresa ha così cercato di attivarsi soprattutto nei mercati internazionali con un prodotto dai prezzi più contenuti, ma che non tradisca il gusto italiano per il *design* e la qualità che il *brand*, aiuta ad imprimere nella mente dei consumatori.

"La cultura del bello, l'amore per l'arte, la filosofia del buon vivere appartengono alla storia del nostro Paese. Non è un caso che lo stile italiano si sia sempre distinto nel mondo della moda, del *design*, dell'architettura e dell'arredamento. È un patrimonio innato e prezioso, che ispira e guida tutte le nostre creazioni"³¹⁷.

Innovazione, creatività, buon gusto, *know-how* industriale e una gestione impeccabile dell'intera catena del valore rappresentano i punti di forza che hanno fatto del gruppo Natuzzi uno dei maggiori casi di successo al mondo nel settore dell'arredamento italiano. Come testimonianza del grande prestigio e dell'elevata qualità di cui godono i suoi prodotti, nel 2015 l'imprenditore Natuzzi è stato insignito del "Premio Speciale per il *Made in Italy*" nell'ambito dell'Italian Talent Award come

³¹⁵ *Ibidem*.

³¹⁶ OSTILLO M.C., Case study: Industrie Natuzzi, SDA Bocconi, 1992; Il Sole 24 Ore, 25 ottobre 2004; Repubblica, 28 aprile 2003.

³¹⁷ Pasquale Natuzzi, fondatore del Gruppo.

“rappresentante dell'eccellenza italiana nel settore arredo e *design*, esempio di creatività e innovazione apprezzata in tutto il mondo”. Natuzzi, rispetto agli altri candidati al Premio, è stato selezionato per “l'alto livello e la qualità dei suoi prodotti, la sua grande competenza e reputazione, la sua attenzione per la solidarietà e l'innovazione, soprattutto per quanto riguarda la responsabilità sociale e l'eco-sostenibilità”³¹⁸.

“Ricevere il premio speciale come eccellenza del Made in Italy è per noi motivo di orgoglio, ma anche di responsabilità. Ogni giorno lavoriamo per trasferire attraverso i nostri prodotti l'anima bella del nostro Paese nel mondo. Il made in Italy è il risultato unico e irripetibile della nostra cultura, dell'arte, della bellezza dei nostri paesaggi”³¹⁹.

Tuttavia, i fattori strategici presentati non hanno impedito al Gruppo di subire negli ultimi anni delle perdite non trascurabili soprattutto a causa della spietata concorrenza dei Paesi a basso costo di manodopera (Cina in primo luogo) che hanno messo in ginocchio le industrie manifatturiere³²⁰. Malgrado i difficili anni di crisi del settore, il Gruppo continua a rappresentare l'eccellenza dell'arredamento italiano nel mondo con la sicurezza che

“Aver creato uno stile, aver verticalizzato un'azienda, aver avuto un esercito di artigiani e persone laboriose nel territorio del sud Italia è stata la vera chiave del nostro successo”³²¹.

³¹⁸ Natuzzi Italia, <http://www.natuzzi.it/>.

³¹⁹ Pasquale Natuzzi, fondatore del Gruppo. Sassile.it, *A Pasquale Natuzzi il premio speciale “Italian Talent Award 2015*, 1 dicembre 2015.

³²⁰ Rapporto annuale Natuzzi 2015.

³²¹ Pasquale Natuzzi, fondatore del Gruppo.

5.2. Fattori di successo ed elementi del vantaggio competitivo del Gruppo

La creatività e la lunga tradizione di cui gode il settore dell'arredamento in Italia, hanno per certo contribuito al grande successo e allo sviluppo del gruppo Natuzzi nel mondo. Un ulteriore fattore di successo per il Gruppo, è stata la scelta di attuare, all'interno dei propri stabilimenti, la fabbricazione dei componenti principali (imbottitura dei materiali, rivestimenti in pelle ecc.) e il loro assemblaggio finale, a differenza della maggior parte dei produttori di mobili che si affidano invece all'operato di fornitori e subfornitori. La scelta della frammentazione produttiva è supportata dalle dimensioni ridotte dei laboratori, dall'uso di una manodopera altamente specializzata e qualificata nella produzione artigianale e industriale e dal ricorso a soggetti terzi per ottenere una maggiore flessibilità nei volumi e un'offerta di prodotti sempre più ampia.³²² L'integrazione verticale a monte e a valle, inoltre, non ha impedito al Gruppo di continuare a mantenere una grande flessibilità nelle fasi di produzione. Nemmeno il fatto di operare prevalentemente in un territorio del sud Italia, in cui la scarsa presenza di un'efficiente rete di infrastrutture non permette di intraprendere con facilità un'attività industriale, ha impedito al gruppo Natuzzi di continuare a perseguire con successo la sua *mission* nella totalità dei mercati in cui è presente³²³.

I fattori presentati, sono stati sì fondamentali per la realizzazione di ottimi risultati, ma non costituiscono il vero motivo del successo del Gruppo. La formula vincente è stata la capacità di percepire, prima dei concorrenti, che oggi giorno anche i prodotti dell'arredamento rappresentano dei beni semidurevoli di massa e da sostituire periodicamente. La strategia di un rinnovo continuo dei modelli e delle gamme, in linea con i principali *trends* dei mercati, ha incontrato perfettamente le nuove esigenze dei consumatori di tutto il mondo, consapevoli di poter trovare in Natuzzi un prodotto alla

³²² PARENTE, ESPOSITO, *Natuzzi, ovvero i più grandi artigiani del mondo, op. cit.*

³²³ *Ibidem.*

moda e di qualità dai prezzi contenuti. I salotti Natuzzi sono stati così concepiti per essere accessibili ad una sempre più ampia fascia di consumatori. L'ottimo rapporto qualità/prezzo, garantito dal Gruppo, è reso possibile dalla sua organizzazione produttiva che ne ha quindi fatto una rilevante fonte di vantaggio competitivo.³²⁴

Nella visione strategica adottata, il gruppo Natuzzi ha sempre cercato di cogliere, prima degli altri, tutte le occasioni di successo presenti sia nell'ambito nazionale che in quello internazionale e la scelta di rivolgersi a segmenti di mercato dalle maggiori possibilità di sviluppo è stata maturata dalla consapevolezza di riuscire ad incrementare notevolmente i propri profitti. I solidi accordi di collaborazione con le grandi catene di distribuzione, che offrono un eccellente servizio in termini di velocità e precisione, supportano inoltre le attività legate alla vendita del Gruppo.³²⁵

I principali vantaggi competitivi dunque, sono stati conseguiti soprattutto grazie ad una ben salda struttura produttiva dotata, nel dettaglio, di un'efficiente logistica interna ed esterna. Nella gestione della logistica esterna, ad esempio, la Natuzzi ha ottimizzato le modalità di trasporto e consegna proponendo ai grandi distributori l'acquisto di interi containers, praticando condizioni di favore; il volume e lo spazio occupato dai prodotti è stato studiato per essere adattato perfettamente alle dimensioni dei containers, permettendo così al Gruppo un notevole risparmio sui costi di trasporto per ogni unità consegnata. In riferimento alla logistica interna invece, l'utilizzo di tecniche innovative o di gestione della produzione come il *just-in-time*, permettono di ridurre al minimo gli sprechi e di acquisire una certa velocità e puntualità nelle fasi di produzione. Anche le ridotte dimensioni degli stabilimenti e la vicinanza dei soggetti terzi per la distribuzione dei prodotti, consentono l'ottimo funzionamento dell'organizzazione produttiva a livello interno. La disposizione geografica dei piccoli stabilimenti, oltre a consentire una rapida velocità di risposta, è dettata dalla necessità di rivolgersi, nel minor tempo possibile, a chi possiede maggiore esperienza e competenza per la produzione di parti essenziali degli elementi d'arredo (p.es.

³²⁴ *Ibidem*.

³²⁵ Andrea VENTURELLI, *Aspetti economico aziendali di un gruppo di successo: la industrie Natuzzi Spa*, giugno 2007.

Arzignano e Udine per la lavorazione delle pelli).³²⁶

Al servizio offerto dal gruppo Natuzzi è riconosciuta un'ottima gestione dei tempi di evasione, garantita dalla sua capacità di coordinare con rapidità e precisione i processi interni ed esterni alla produzione. Inoltre, il Gruppo riesce a distinguersi fra le altre aziende del settore per l'immagine di qualità associata al marchio *Made in Italy*, per il talento e le capacità artigianali possedute dai propri dipendenti. Al fine di custodire e trasmettere ai dipendenti il carattere artigianale che contraddistingue la produzione firmata Natuzzi, vengono promosse diverse attività di formazione che mirano a preservare il valore del marchio³²⁷.

I fattori presentati dunque, non solo hanno portato al conseguimento di notevoli vantaggi competitivi, ma hanno fatto di quest'azienda una multinazionale di grande successo e rappresentativa del prestigio e della qualità del *Made in Italy*.

“Quello che produciamo e che esportiamo non è solo un prodotto italiano, ma una vera e propria Italian way of life”³²⁸

³²⁶ PARENTE, ESPOSITO, *Natuzzi, ovvero i più grandi artigiani del mondo, op. cit.*

³²⁷ *Ibidem.*

³²⁸ Pasquale Natuzzi, fondatore del Gruppo.

5.3. Caratteristiche delle abitazioni giapponesi e attività del gruppo Natuzzi in Giappone

Lo stile di vita giapponese, presentando delle caratteristiche diverse da quello occidentale, determina delle difficoltà per gli esportatori del settore dell'arredamento italiano, e tutt'oggi gli elementi d'arredo e la loro collocazione nelle case Giapponesi riflettono fedelmente lo stile di vita della tradizione.

Uno degli elementi più importanti che contraddistingue gli interni delle abitazioni e che scandisce le abitudini di vita quotidiana in Giappone è rappresentato dal sistema di pavimentazione a *tatami* 畳³²⁹, utilizzato anche come base per dormire o per sedersi. Un *tatami* dalle dimensioni regolari, in genere, si adatta perfettamente a quelle di una persona sdraiata e per questo motivo, tale sistema di pavimentazione, costituisce ormai una vera e propria unità di misura su cui progettare le abitazioni in Giappone: la misura degli spazi abitativi è concepita sulla base delle dimensioni dell'unità *tatami*. Di conseguenza, l'unità di misura *tatami*, definisce anche gli spazi liberi e la collocazione dei mobili all'interno delle abitazioni giapponesi.³³⁰

Nel rispetto della tradizione giapponese, le abitudini quotidiane sono scandite da diverse attività che avvengono prevalentemente all'interno delle abitazioni: nell'entrare in casa si tolgono le scarpe e si indossano delle calzature da usare esclusivamente all'interno dell'abitazione³³¹, da sostituire poi con un ulteriore paio adibito solo alla toilette³³². Nel concepire la struttura delle stanze di una casa giapponese, ovviamente, è stata considerata l'importanza rivestita da queste abitudini che, nel corso degli anni, hanno determinato la creazione di veri e propri "luoghi sacri" all'interno delle stesse case. Il *Genkan* 玄関³³³, ad esempio, indica l'ingresso di ogni casa in cui vengono tolte le scarpe, ma rappresenta anche il luogo in cui vengono accolti

³²⁹ Tradizionale pavimentazione giapponese composta da pannelli rettangolari affiancati fatti con paglia di riso intrecciata e pressata.

³³⁰ Dimensionamento attrezzature, *Arredamento Giappone*.

³³¹ 上履き Uwabaki.

³³² トイレスリッパ Toire Surippa

³³³ Ingresso o atrio formale della casa giapponese

gli ospiti e scambiati i doni durante le festività e le occasioni più importanti. Il *Genkan* rappresenta uno degli spazi più importanti all'interno di una casa giapponese: l'utilizzo di un materiale diverso per la sua costruzione e la presenza di un gradino³³⁴, enfatizzano l'importanza che assume nel definire il confine tra lo spazio interno dell'abitazione e quello esterno³³⁵.

Gli spazi abitativi delle case occidentali, in genere, tengono in considerazione l'importanza che il rispetto della *privacy* individuale riveste nella vita quotidiana: salotto, cucina, camere da letto dei genitori e dei figli, sono state concepite per essere dei luoghi indipendenti in cui, anche chiudendo la porta a chiave, è possibile definire ulteriormente il confine tra gli ambienti della casa. Nonostante l'influenza esercitata dagli schemi occidentali, tale abitudine non è stata adattata per concepire gli spazi abitativi in Giappone, in cui le stanze non vengono chiuse a chiave per essere separate l'una dall'altra. Il rispetto per la *privacy* degli individui non risiede tanto nella separazione tra gli spazi abitativi quanto piuttosto nel mantenere una certa distanza interpersonale tra i membri della società: l'inchino, invece che la stretta di mano, è l'esempio che più si avvicina alla “cultura del rispetto” osservata in Giappone³³⁶.

Un altro ambiente della casa giapponese concepito nel rispetto della tradizione è il bagno. Generalmente la stanza da bagno in Giappone è composta da una zona adibita alla doccia, e da una zona riservata ad una vasca in cui, dopo aver fatto la doccia, ci si immerge per rilassarsi e “purificarsi”. Il termine *Ofuro* お風呂 indica appunto il rituale del bagno che continua tutt'oggi a rappresentare uno degli aspetti più tipici e legati alla tradizione giapponese³³⁷.

La separazione tra lo spazio interno e quello esterno non è solo definita dall'ingresso *Genkan* ma, nella maggior parte delle case tradizionali giapponesi, l'*Engawa* 縁側 riveste la stessa funzione. L'*Engawa* è una veranda coperta da un tetto

³³⁴ Il tradizionale invito ad entrare non è infatti “entri”, bensì “お上がりください” “o-agari kudasai”, che significa “prego salga ed entri nella mia casa”.

³³⁵ Dimensionamento attrezzature, *op. cit.*

³³⁶ *Ibidem.*

³³⁷ *Ibidem.*

spiovente che dà sul giardino e, soprattutto durante l'estate, viene utilizzata come zona soggiorno. Il giardino rappresenta uno degli elementi più importanti della tradizione giapponese e, se presente all'interno di uno spazio abitativo, può rappresentare uno spazio in cui rifugiarsi dallo stressante ritmo della vita quotidiana³³⁸.

Attualmente sono ormai poche le case che, nel rispetto della tradizione, presentano tale suddivisione degli spazi e i consumatori giapponesi si dimostrano interessati alle tendenze occidentali in voga nel settore dell'arredamento e del *design*, riservando un particolare interesse per l'eleganza e la funzionalità dei prodotti *Made in Italy*³³⁹. Tuttavia, per le aziende straniere del settore arredo operanti nel mercato nipponico è stato indispensabile adattare i propri prodotti alle particolari caratteristiche delle abitazioni giapponesi. Quest'ultime infatti, sono contraddistinte dalla presenza di spazi dalle dimensioni notevolmente ridotte: la superficie di una casa, in media, è di 45mq e, nelle grandi città, può anche essere inferiore. Data la carenza di spazi, dunque, progettare gli interni, adattarli alla dimensione della casa e identificare la giusta tipologia di mobili da adattare agli usi quotidiani dei consumatori giapponesi, sono stati elementi di studio fondamentali per acquisire una conoscenza approfondita degli schemi abitativi per il mercato interno.³⁴⁰ Inoltre, una caratteristica che contraddistingue la società giapponese, è la sua capacità di adattarsi alle novità introdotte dagli altri Paesi ma di riuscire comunque a mantenere il proprio carattere nazionale senza intaccare la propria essenza. Le novità e le culture provenienti dagli altri Paesi, prima di essere completamente assorbite, vengono "filtrate" per essere conformate agli stili di vita giapponesi.³⁴¹ Di conseguenza, poiché all'interno della società nipponica permangono delle specificità tipiche della tradizione, per le imprese straniere del settore arredo, entrare "da soli" nel mercato proponendo stili e modelli diversi costituirebbe un grande rischio. È per questo motivo che diverse aziende del

³³⁸ *Ibidem*.

³³⁹ International Trade Centre UNCTAD/WTO & INTERNATIONAL TROPICAL TIMBER ORGANIZATION, *International wooden furniture markets: A review*, International Trade Center UNCTAD/WTO and International Tropical Timber Organization, 2005, p. 53.

³⁴⁰ *Ibidem*.

³⁴¹ Dimensionamento attrezzature, *op. cit.* p. 2.

settore in questione preferiscono affidarsi alla presenza dei rappresentanti *in loco* che, oltre alla conoscenza linguistica, supportano le aziende nelle attività di distribuzione e di vendita diretta sul mercato interno.

In riferimento all'attività del Gruppo Natuzzi, *leader* nella produzione di divani ed elementi d'arredo in Italia, le seguenti tabelle mostrano il numero degli *store* e gallerie presenti nelle principali aree geografiche del mondo. Nel dettaglio, all'interno del mercato Asia-Pacifico, al 2016, sono circa 160 i negozi presenti in tutta la regione e fra questi, 8 sono situati in Giappone³⁴².

Stores	Natuzzi Italia	Divani & Divani by Natuzzi	Natuzzi Editions	TOTAL
Americas⁽¹⁾				
U.S. and Canada	11			11
Latin America	7		11	18
EMEA				
Europe.....	64	5	3	72
Italy.....	3	75		78
Middle East & Africa India.....	26		2	28
Asia-Pacific				
→ Asia.....	65		84	149
Oceania	6			6
TOTAL	182	80	100	362

Galleries/Concessions*	Natuzzi Italia	Natuzzi Editions	TOTAL
Americas⁽¹⁾			
U.S. and Canada	55	172	227
Latin America	21	49	70
EMEA			
Europe.....	225	204	429
Italy.....			
Middle East & Africa India.....	11	21	32
Asia-Pacific			
→ Asia.....	11	3	14
Oceania		1	1
TOTAL	323*	450	773

Figura 5.3: Store Natuzzi, Gallerie e Concessioni³⁴³ presenti nelle aree geografiche del mondo.
Fonte: Rapporto annuale Natuzzi, 2015.

³⁴² Rapporto Annuale Natuzzi 2015, p. 23.

³⁴³ Store-in-Store concept abilitati alla vendita di prodotti Natuzzi Italia.

La tabella riportata qui di seguito, invece, mostra il fatturato netto delle vendite dei mobili in pelle e tessuto Natuzzi nella regione Asiatica dal 2013 al 2015³⁴⁴.

	2015		2014		2013	
Americas	181.3	41.5%	171.0	41.8%	162.5	40.3%
Natuzzi	108.7	24.9%	96.5	23.6%	101.0	25.0%
Private label.....	72.6	16.6%	74.5	18.2%	61.5	15.3%
EMEA	193.9	44.3%	184.8	45.2%	189.7	47.1%
Natuzzi	138.7	31.7%	142.1	34.8%	145.4	36.1%
Private label.....	55.1	12.6%	42.7	10.4%	44.3	11.0%
→ Asia-Pacific	61.9	14.2%	53.3	13.0%	50.6	12.6%
Natuzzi	57.2	13.1%	48.4	11.8%	46.4	11.5%
Private label.....	4.7	1.1%	5.0	1.2%	4.2	1.1%
Total	437.0	100.0%	409.1	100.0%	402.8	100.0%

Figura 5.4: Vendite nette di prodotti in pelle e tessuto Natuzzi in milioni di euro.

Fonte: Rapporto annuale Natuzzi, 2015.

La Natuzzi Trading Co. situata a Shanghai agisce come principale ufficio regionale, e le filiali presenti in tutto il territorio asiatico fanno riferimento a questa sede cinese per la gestione della parte commerciale del loro *business*. Attualmente, la strategia generale del *brand* riferita al mercato Asiatico è quella di ampliare ulteriormente la rete di negozi presenti in tutta la regione³⁴⁵.

Oltre ai già citati otto punti vendita, il Gruppo è presente in Giappone con La Natuzzi Japan K.K, *headquarter* situato a Tōkyō, per rispondere in modo efficiente e puntale alle richieste del mercato interno, estremamente esigente ed attento alla qualità dei prodotti e dei servizi offerti. Il mercato giapponese è uno dei mercati asiatici che risponde con maggiore successo all'offerta di prodotti italiani e non solo nei settori del *Fashion* e *Food*, ma anche nel comparto *Furniture* nazionale si registra una domanda estremamente elevata. Il marchio Natuzzi si è inserito con successo nel mercato nipponico rispondendo bene alle sue peculiarità e creando un'attività caratterizzata da un'estrema attenzione verso la qualità dei prodotti che continua a garantire un alto valore riconosciuto al gruppo aziendale. In aggiunta il Gruppo ha saputo sfruttare a suo favore la debolezza del settore arredamento giapponese, che non riesce a soddisfare da solo la domanda interna verso i prodotti per

³⁴⁴ Rapporto Annuale Natuzzi 2015, *op. cit.*

³⁴⁵ *Ibidem.*

l'arredamento d'interni³⁴⁶.

Come per ogni Paese straniero in cui opera, l'italiana Natuzzi adatta i propri prodotti e modelli alle caratteristiche più rilevanti che lo specifico mercato richiede e, nel caso giapponese, è stato di fondamentale importanza ridimensionare gli spazi d'arredo senza rinunciare alla qualità *Made in Italy* che li contraddistingue. Data la piccola dimensione delle unità abitative e la limitata disponibilità di spazi che caratterizza unicamente l'architettura nipponica, il gruppo Natuzzi ha ideato una collezione di prodotti unica e con componenti d'arredo esclusivi contraddistinti da dimensioni più ridotte per rispondere al meglio ai bisogni dei consumatori giapponesi. Il ridimensionamento e la funzionalità degli elementi d'arredo, costituiscono i punti di forza su cui si è fondato il successo della Natuzzi in Giappone.

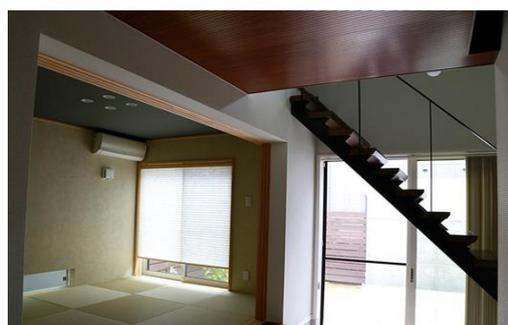


Figura 5.5: Esempi arredi Natuzzi adattati agli spazi abitativi giapponesi.

Fonte: <http://www.natuzzi.co.jp/>

³⁴⁶ ICE, MINISTERO DEGLI AFFARI ESTERI, *Giappone*, Rapporti Paese Congiunti, Ambasciate/consolati- Uffici ICE all'Estero, 1 settembre 2010, p. 27.

All'interno di questa collezione firmata Natuzzi, gli oggetti d'arredo più importanti sono i mobili in legno e in metallo, i sedili realizzati con diversi materiali, i materassi di vario genere, i mobili in materiale sintetico, e gli elementi d'arredo da cucina. In particolare, attualmente, i prodotti che trovano maggiore riscontro tra la clientela sono:

- Sofà, poltrone e tavolini dalle piccole dimensioni e dal *design* semplice e *minimal*;
- Prodotti d'arredo con modalità di montaggio modulare, facilmente assemblabili e componibili in varie soluzioni d'arredo.

Ideare una collezione esclusiva per un singolo mercato, è una scelta che comporta dei costi relativamente elevati ma poiché la domanda giapponese ha risposto positivamente alla decisione strategica, l'impresa Natuzzi continua tutt'oggi a distribuire e vendere con successo in questo mercato orientale. Il *target* a cui la collezione Natuzzi è rivolta, infatti, è composto maggiormente dalla fascia medio-alta dei consumatori giapponesi, disposti a spendere cifre superiori per ottenere una qualità e un'eleganza che il *brand* Italiano, più di ogni altro, conferisce ai suoi prodotti. Nella linea esclusiva di prodotti realizzata per il mercato giapponese, però, il gruppo Natuzzi non ha apportato modifiche agli accessori per il *living room* che completano la decorazione degli spazi interni abitativi. Nella gestione della collezione esclusiva, in aggiunta, è fondamentale per il Gruppo la presenza di promotori *in loco* che oltre a gestire le attività di distribuzione e vendita negli *store* e nelle gallerie dedicate ai propri prodotti, trasmettono all'azienda madre le tendenze in voga e i cambiamenti dei gusti della clientela giapponese. In base alle loro preziose informazioni, il Gruppo si adopera nel progettare e realizzare nuovi modelli da inserire in questa linea esclusiva.

Riguardo le ultime tendenze in voga in Giappone, anche quest'anno lo stile minimalista continua ad essere quello più richiesto per le soluzioni d'arredo. I consumatori giapponesi appartenenti alla più fascia alta, in generale, optano per un *design* elegante e semplice per l'arredo dei propri interni, ma d'altra parte, i mobili dagli

stili più tradizionali e classici continuano ad essere quelli più richiesti e venduti nel mercato interno. I mobili per la casa in Giappone, data la già citata necessità di essere adattati a spazi molto piccoli, tendono ad essere progettati in modo molto “intelligente” nel *design* e nella versatilità della loro funzione, al fine di essere anche facilmente abbinabili con altri elementi d'arredo. In riferimento ai mobili da ufficio, invece, è di fondamentale importanza che la progettazione degli interni e la conseguente selezione dei mobili rifletta l'identità dell'azienda, oltre ad essere al passo con gli stili e le tendenze attuali. Inoltre, per la vendita di mobili in legno in Giappone, la Natuzzi ha realizzato due diverse sottocategorie di prodotto: mobili in legno realizzati in uno stile che richiama quello tradizionale giapponese e mobili in legno realizzati in stile occidentale permeati dall'eleganza classica *Made in Italy*. In generale comunque, i mobili e gli elementi d'arredo in acciaio dallo stile minimalista sono i prodotti più richiesti rispetto a quelli realizzati in legno.

Per quanto riguarda le modalità di promozione, gli spot pubblicitari sono uno dei canali più utilizzati in Giappone e nel caso dei prodotti dedicati agli spazi abitativi, la Natuzzi ha ben sfruttato i canali pubblicitari (*internet* in primis) per far conoscere al pubblico giapponese la qualità e l'eleganza innata dei suoi prodotti.



Figura 5.6: Inserzione pubblicitarie Natuzzi in Giappone. Fonte: Sito web Natuzzi.jp

Insieme alle campagne pubblicitari, le fiere in Giappone costituiscono degli importantissimi eventi per presentare al pubblico il proprio marchio, espandere la propria rete commerciale e raggiungere un sempre più ampio *target* di consumatori.

Nel caso del settore arredo, Tōkyō, è la sede dell'*International Furniture Fair* (IFF), uno degli eventi più importanti in Giappone per il settore dell'arredamento per la casa, in cui diversi marchi, fra cui l'italiana Natuzzi, hanno l'opportunità di farsi conoscere e apprezzare dalla clientela giapponese. La promozione dei prodotti Natuzzi in Giappone è di fondamentale importanza per lo sviluppo e il successo della sua attività: allargare e raggiungere un sempre più alto numero di consumatori costituisce la *mission* più rilevante che il Gruppo si propone di raggiungere nel prossimo futuro. L'ostacolo più grande che il *brand* Natuzzi si ritrova ad affrontare in Giappone è la spietata concorrenza degli altri Paesi Asiatici che, oltre alla vicinanza geografica, sono favoriti da una politica di prezzi altamente competitivi resa possibile dai bassi costi di manodopera. Negli ultimi anni, comunque, si sono registrati dei segnali di cambiamento: nel 2014 i dati relativi alle importazioni giapponesi dall'Italia di prodotti del settore arredamento hanno registrato un andamento nel complesso positivo che ha riguardato anche la Natuzzi³⁴⁷. L'Area Asia-Pacifico, infatti, è quella che dimostra un dinamismo maggiore rispetto agli altri mercati, e nonostante il debole contesto macroeconomico e le incertezze riguardo gli andamenti economici futuri, Pasquale Natuzzi è ottimista³⁴⁸:

“Il lavoro avviato negli ultimi anni sul prodotto, sull'estensione della gamma, sulla distribuzione e sul marchio saranno i punti di forza per proseguire il trend positivo innescato”³⁴⁹.

Il *design* italiano è apprezzato e conosciuto in Giappone per la sua capacità di mettere insieme in un solo oggetto i tre elementi essenziali di un buon prodotto: funzionalità, qualità ed eleganza, elementi che il gruppo Natuzzi riesce a portare non solo all'interno delle case italiane ma anche di quelle giapponesi.

“Da Taranto a Tōkyō, ho reso a tutti più comoda la vita”.³⁵⁰

³⁴⁷ Stefano CARRER, *Italian Lifestyle in Japan: la qualità dell'arredamento Made in Italy*, Il Sole 24 ore, 7 giugno 2014

³⁴⁸ Giovanna MANCINI, *Natuzzi ferma la caduta e riparte*, Il Sole 24 ore, 5 aprile 2016.

³⁴⁹ Pasquale Natuzzi, fondatore del Gruppo Natuzzi.

³⁵⁰ *Ibidem*.

CONCLUSIONI

In questo lavoro di ricerca si è cercato di dimostrare come l'eleganza italiana, concetto che rimanda alla storia e alla cultura del Bel paese, possa costituire un importante elemento su cui contare per la costruzione di un vantaggio competitivo per le imprese che basano la loro offerta sul "bello e ben fatto" dei prodotti. Nel dettaglio, l'eleganza, si traduce in un'equilibrata mescolanza di forma e funzionalità e si riscontra soprattutto nei prodotti della manifattura italiana, portatrice di successo del *Made in Italy* nel mondo. *L'economia dell'eleganza* motiva il successo delle imprese italiane nei mercati internazionali, e trova riscontro anche nei lontani mercati orientali, dove, le diversità culturali e l'influenza delle tradizioni, hanno generato una forma di eleganza più "fredda" e misurata, in netto contrasto con quella italiana. In Giappone, nel dettaglio, prevale una percezione di eleganza più austera e sofisticata, specchio della visione estetica orientale e ben resa dal termine *shibusu*, che connota una raffinatezza e un perfezionismo estetico caratteristici dello stile di vita giapponese. Nonostante nei due Paesi si connoti un'evidente differenza nel percepire il concetto di eleganza, nel mercato giapponese la raffinatezza garantita dal marchio *Made in Italy* ricopre un ruolo non trascurabile, grazie alla sua indiscussa capacità di evocare il ricco e prezioso *background* peculiare del Bel paese. Nell'acquisto di un prodotto italiano, infatti, il consumatore giapponese è attratto dalla sua artigianalità, dal suo stile, e da un'elevata qualità, elementi che incoraggiano l'attività di promozione dei prodotti italiani in Giappone, poiché anche capaci di rispondere agli alti *standard* qualitativi richiesti da questo mercato.

In questo elaborato si è cercato di approfondire come il *Made in Italy*, grazie alla sua eleganza innata, sia in grado di continuare a mantenere alta la competitività delle sue imprese, puntando soprattutto sui suoi tre macro-settori definiti dalla cosiddetta "formula delle 3 F" (*Fashion, Food & Furniture*). In aggiunta, si è cercato di dimostrare che, accanto ai beni tradizionalmente associati ai settori dell'eccellenza italiana, è necessario istruire la clientela giapponese verso una maggiore conoscenza dei prodotti appartenenti all'ambito dell'Automazione-Meccanica italiana, anch'essi

capaci di evocare la qualità e l'eleganza della produzione firmata *Made in Italy*; è chiaro che una politica volta allo sviluppo e alla promozione di questi settori sia la strada più indicata da percorrere. In questo senso, si è messa in rilievo l'importanza data dalla presenza dei distretti industriali nel territorio italiano e il ruolo esercitato dalle piccole e medie imprese che costituiscono una delle più importanti risorse su cui il Paese si affida per lo sviluppo estero della sua economia.

All'interno di questo quadro d'analisi, con lo studio del fenomeno del *Country of origin effect* (COE) è stato approfondito il rapporto esistente tra *country image* e vantaggio competitivo: se gestito in modo corretto, il fattore COE, può condurre a degli ottimi risultati sia per l'impresa produttrice che per il Paese che "ospita" la produzione. È stato inoltre messo in luce come l'effetto *country of origin*, riferito all'Italia, rappresenti un fattore di rilievo nella promozione dei prodotti nei mercati internazionali e, anche in Giappone, determina per certo un'influenza sulla clientela giapponese. In generale, l'immagine del *Made in Italy* in Giappone è nel complesso positiva e si accosta principalmente ai prodotti artigianali, in cui l'alta qualità deriva sia dall'abilità manuale ma soprattutto dalla "naturale eleganza" associata al Paese. Tuttavia, nel caso in cui il consumatore sia influenzato da fattori quali il prezzo o la praticità, gli attributi estetici non rivestono più la stessa valenza. Ad esempio, i prodotti italiani del settore della tecnologia, per quanto siano dotati di un'estrema qualità e di una minuziosa cura nei dettagli, non vengono del tutto apprezzati dalla clientela giapponese che non vi associa, ad esempio, gli attributi di funzionalità e di adattabilità. Di conseguenza, conoscere le modalità con cui il fattore COE può manifestarsi, e in che modo può riflettere i bisogni dei consumatori, può portare a determinare con precisione "l'equilibrio ottimale" nei rapporti tra qualità-prezzo e tra funzionalità-prezzo, che di norma rappresentano le "coppie di fattori" più ricercate nei prodotti dai consumatori. Le imprese italiane nel mercato giapponese sfruttano l'immagine positiva di cui il loro Paese d'origine gode, e adattando la loro *vision* e *mission* alle esigenze richieste da questo mercato, sono riuscite ad inserirsi al meglio anche in questa realtà orientale.

La presa in esame del caso aziendale Natuzzi Spa ha perseguito l'obiettivo di

dimostrare come la creatività, l'innovazione e l'amore per la tradizione siano caratteristiche che corrispondono anche al settore dell'arredamento italiano. Il Gruppo Natuzzi rappresenta una delle eccellenze italiane dell'arredamento nel mondo e anche in Giappone l'azienda è riuscita a primeggiare fra i *competitors* grazie alla sua abilità di adattare l'alta qualità dei propri prodotti alle esigenze, alle abitudini e allo stile di vita giapponese. Pertanto, in uno scenario di mercato globalizzato e caratterizzato da una forte competizione, il successo del gruppo Natuzzi e di altre grandi imprese italiane, dipenderà dalla loro capacità di conservare il ricco patrimonio di conoscenze e saperi produttivi, adattandosi ai cambiamenti dei bisogni dei consumatori.

Senza dimenticare il glorioso passato da cui nasce il marchio *Made in Italy*, l'obiettivo delle imprese italiane sarà quello di costruire nuove eccellenze ed eleganze che esprimano l'essenza del proprio territorio e della propria tradizione. Per mantenere intatta la cultura del "saper fare" italiano e gestire la sfida dell'internazionalizzazione, diverrà strategico saper dosare sapientemente tradizione e innovazione, da un lato con la cura del patrimonio e dall'altro con il rinnovamento continuo.

Dove si trova l'eleganza? Nelle grandi cose che, come le altre, sono destinate a morire, oppure nelle piccole che, senza nessuna pretesa sanno incastonare nell'attimo una gemma d'infinito?

"L'eleganza del riccio" di Muriel Barbery.

BIBLIOGRAFIA

Ahmed, Sadrudin A., and Alain d'Astous. "Comparison of country of origin effects on household and organizational buyers' product perceptions." *European Journal of Marketing* 29.3, 1995, pp. 35-51.

Aiello, Gaetano, and Dott. Raffaele Donvito. "L'evoluzione del concetto di lusso e la gestione strategica della marca. Un'analisi qualitativa delle percezioni sul concetto, sulla marca e su un prodotto di lusso." 5th International Congress Marketing trends, Venezia, 2006.

Aiello, Gaetano, and Dott. Raffaele Donvito. "L'immagine paese e l'immagine di marca: gli esiti di una ricerca empirica sul Made in Italy." 10th International Congress Marketing Trend Conference, 2011.

Arkios Italy, "Il Settore Alimentare in Italia tra Crisi e Processi Aggregativi", Arkios Italy annual report 2013.

Assocamerestero, "Stile Italiano e Italian Way of Life: carte vincenti per il Made in Italy?" Edizioni Voices, Milano, supplemento del N. 37, gennaio-febbraio 2006.

Baffigi, Alberto. "Lo sviluppo locale: un'indagine della Banca d'Italia sui distretti industriali". Ed. Luigi Federico Signorini. Meridiana libri, 2000.

Becattini, Giacomo. "Riflessione sul distretto industriale marshalliano come concetto economico." *Stato e mercato* 25, 1989, pp.111-128.

Becattini, Giacomo. "Traghettiamo i nostri distretti industriali oltre la crisi." *Il Ponte* 65.6 giugno 2009, pp. 94-96.

Bettiol, Marco. "Raccontare il made in Italy: un nuovo legame tra cultura e manifattura". Marsilio Editori, Venezia, 2015.

Bilkey, Warren J., and Erik Nes. "Country-of-origin effects on product evaluations." *Journal of international business studies* 13.1 1982, pp. 89-100.

Boselli, Mario. "Il bello ben fatto. Il Tessile-Abbigliamento-Moda Italiano. Ieri, Oggi, il Futuro." Camera Nazionale della Moda Italiana, settembre 2009.

Bucci, Ampelio, Vanni Codeluppi, and Mauro Ferraresi. "Il made in Italy: natura, settori e problemi." Ed. Simona Ironico. Roma, Carocci, 2011.

Busacca, B., G. Bertoli, and L. Molteni. "Consumatore, marca ed effetto 'made in': evidenze dall'Italia e dagli Stati Uniti." Università degli Studi di Brescia, Finanza

marketing e produzione 2.2, 2006, pp. 5-32.

Camera di Commercio Italiana in Giappone, “Il Giappone a portata di mano”, Etas, II edizione, 23 gennaio 2002.

Camera di Commercio Italiana in Giappone, “Il made in Italy nel mercato del lusso in Giappone”, Quaderni di pubblicazione periodica, 2013.

Camera di Commercio Italiana in Giappone. "Il mercato della birra in Giappone." Quaderni di pubblicazione periodica, agosto 2014.

Chasin, Joseph B., and Eugene D. Jaffe. "Industrial buyer attitudes towards goods made in Eastern Europe." *European Management Journal* 5.3, Columbia, 1987, pp. 180-189.

Confindustria e Prometeia, “Esportare la Dolce Vita. Il bello e ben fatto italiano nei nuovi mercati. Intercettare la passione cinese per l’Italia”, V Edizione, SIPI, Roma, 2015.

Corbetta, Guido. “Imprenditorialità e aziende dell’Italian style.” *Sinergie Italian Journal of Management* 71, Milano, 2011, pp. 53-72.

Corrigan, Peter. “La sociologia dei consumi”. Vol. 29. Franco Angeli, Milano 2004.
Deshpandé, Rohit. “Why you aren’t buying Venezuelan chocolate.” *Harvard Business Review* 88.12, 2010, pp. 25-27.

Dichter, Ernest. “The world customer.” *The International Executive* 4.4, 1962, pp. 25-27.

Dinnie, Keith. “Country-of-origin 1965-2004: A literature review.” *Journal of Customer Behaviour* 3.2, luglio 2004, pp.165-213.

Dōki Megumi, Gensan koku jōhō ni yoru shōhisha no kōbaiito purosesu (土岐 恵, 原産国情報による消費者の購買意図プロセス) (Processo di formazione dell’intento di acquisto del consumatore attraverso le informazioni del COO), Chūō Daigaku Shōgakubu Kubo Tomoichi Kenkyūshitsu, Daisanki (中央大学商学部久保知一研究室 第 3 期) (Chūō University, Dipartimento di Scienze Commerciali, Laboratorio Tomokazu Kubo) 2011.

Dubois, Bernard, Gilles Laurent, and Sandor Czellar. “Consumer rapport to luxury: Analyzing complex and ambivalent attitudes”. No. 736. HEC School of Management Paris, 2001

Eurisko, “The Italian way. I valori degli Italiani e del Made in Italy”, Seminario annuale GfK Eurisko, Milano, 10 luglio 2014.

Federazione Imprese Tessili e Moda Italiane, “Il settore Tessile-Moda Italiano nel 2014-2015”, 14 maggio 2015.

Ferraresi, Mauro. “Bello, buono e ben fatto. Il fattore made in Italy. Marketing, comunicazione & vendite.” Guerini Next, 2014.

Fondazione Symbola & Fondazione Edison (a cura di), “Italia – Geografie del nuovo Made in Italy”, I Quaderni di Symbola, 30 novembre 2011.

Fondazione Symbola, “Le PMI e la sfida della qualità - Un'economia a misura d'Italia”, I Quaderni di Symbola, 2015.

Fondazione Symbola, Fondazione Edison, FederlegnoArredo, Uninoncamere, “10 verità sulla competitività italiana focus sul settore legno-arredo”, I Quaderni di Symbola, 2015.

Fortis, Marco “Il made in Italy nel nuovo mondo: protagonisti, sfide, azioni.” Ministero attività produttive, Gennaio 2005.

Fortis, Marco, “Il commercio estero italiano 2014”, Osservatorio GEA-Fondazione Edison, 30 settembre 2014.

Fortis, Marco, ed. “Industria e distretti: un paradigma di perdurante competitività italiana”. Il Mulino, Bologna 2006.

Fortis, Marco. “Il Made in Italy”, Bologna, Il Mulino, 1998.

Fortis. Marco, Curzio, Alberto Quadrio, eds. “Complessità e distretti industriali: dinamiche, modelli, casi reali.” Il Mulino, Bologna, 2002.

Ghertman, Michel. “Le management stratégique de l’entreprise: «Que sais-je?» n° 2463”. Presses universitaires de France, 2004.

Giampiero, Cito. Paolo, Antonio, “Italia Caput Mundi. I segreti delle imprese che per “fare” usano la testa”, Milano, Rizzoli Etas, 2014.

Gubitta, Paolo. Alessandra Tognazzo, and Saverio Dave Favaron. “Lepri che vincono la crisi: Storie di aziende (quasi medie) vincenti nei mercati globali”. Marsilio Editori, Venezia, 2013.

Guerini, Carolina. Valdani, Enrico. "Marketing globale. Prospettive di crescita delle imprese nell'economia del terzo millennio." Egea, Milano, 2000.

Han, C. Min "Testing the role of country image in consumer choice behaviour." *European Journal of Marketing* 24.6, 1990, pp. 24-40.

Han, C. Min, and Vern Terpstra. "Country-of-origin effects for uni-national and bi-national products." *Journal of international business studies* 19.2, 1988, pp. 235-255.

Han, C. Min. "Country image: halo or summary construct?" *Journal of marketing research* 26.2, Maggio 1989, pp. 222.

Herbig, Paul A. "Marketing Japanese Style". Greenwood Publishing Group, 1995.

Heslop, Louise A., and Marjorie Wall. "Differences between men and women in the country of origin product images." *Administrative Sciences Association of Canada Proceedings*, Montreal, Canada, 1985, pp.148-158.

Imbruglia Renata, Quarto Angelo, "Distretti Industriali e reti di impresa", Università Sapienza di Roma, *Rivista di Scienze del Turismo-2/2014*.

Jaffe, Eugene D., and Israel D. Nebenzahl. "National Image & Competitive Advantage, The Theory and Practice of Place Branding, 2/e." Aufl. Copenhagen, 2006.

Jean Harrison-Walker, L. "The relative effects of national stereotype and advertising information on the selection of a service provider: an empirical study." *Journal of Services Marketing* 9.1, 1995, pp. 47-59.

Johansson, Johny K., and Ikujiro Nonaka. "Senza tregua: l'arte giapponese del marketing". Baldini & Castoldi, 1997.

Johansson, Johny K., Susan P. Douglas, and Ikujiro Nonaka. "Assessing the impact of country of origin on product evaluations: a new methodological perspective." *Journal of Marketing Research* 22.4, 1985, pp. 388-396.

Koo Kim, Chung. "Brand popularity and country image in global competition: managerial implications." *Journal of Product & Brand Management* 4.5, 1995, pp. 21-33.

Kotler, Philip. "Marketing Management: Analysis Planning, and Control." Prentice-Hall, Incorporated, Canada, 1988.

Lampert, Shlomo I., and Eugene D. Jaffe. "A dynamic approach to country-of-origin

effect.” *European Journal of Marketing* 32.1/2, 1998, pp.61-78.

Mainolfi, Giada. “Il modello della Country Reputation. Evidenze empiriche ed implicazioni.” G. Giappichelli, Torino, 2010.

Miyake, Toshio. “Il boom dell’Italia in Giappone: riflessioni critiche su Occidentalismo e Italianismo.” *Between* 1.1, maggio 2011.

Miyake, Toshio. “Italy Made in Japan: Occidentalism, Self-Orientalism, and Italianism in Contemporary Japan”, *New Perspectives in Italian Cultural Studies*, vol. 1 (ed. Parati, Graziella), Lanham, Rowman & Littlefield - Fairleigh Dickinson University Press, vol. 1, pp. 195-213.

Morelli, Marcello. “L’immagine dell’impresa. Le leve strategiche della comunicazione nell’epoca del cambiamento”. Vol. 494. Franco Angeli, 2004.

Nagashima, Akira. “A comparative” made in” product image survey among Japanese businessmen.” *The Journal of Marketing*, 41.3, 1977, pp. 95-100.

Nagashima, Akira. “A comparison of Japanese and US attitudes toward foreign products.” *The Journal of Marketing*, 34.1, 1970, pp. 68-74.

Nebenzahl, Israel D., and Eugene D. Jaffe. “Measuring the joint effect of brand and country image in consumer evaluation of global products.” *Journal of Marketing Practice: Applied Marketing Science*, 3.3, 2013.

Nebenzahl, Israel D., Eugene D. Jaffe, and Shlomo I. Lampert. “Towards a theory of country image effect on product evaluation.” *MIR: Management International Review*, 13.4, 1997, pp. 27-49.

Niss, Hanne. “Country of origin marketing over the product life cycle: A Danish case study.” *European Journal of Marketing* 30.3, 1996, pp.6-22.

Papadopoulos, Nicolas. “What product and country images are and are not.” *Product-country images: Impact and role in international marketing*, 1993, pp. 3-38.

Parameswaran, Ravi, and R. Mohan Pisharodi. “Facets of country of origin image: an empirical assessment. The effect of country of origin on product evaluation.” *Journal of advertising* 23.1, 1994, pp. 43-56.

Parente, Roberto. Massimiliano, Esposito. Natuzzi, ovvero i più grandi artigiani del mondo. 2004, pp. 1-13.

- Parise, Goffredo. "L'eleganza è frigida". Milano, Adelphi, 2014.
- Peterson, Robert A., and Alain JP Jolibert. "A meta-analysis of country-of-origin effects." *Journal of International business studies* 26.4, 1995, pp. 883-900.
- Pine B. Joseph, and James H. Gilmore. "L'economia delle esperienze: oltre il servizio". Milano, Etas, 2015.
- Pratesi, Carlo Alberto, ed. "Il Marketing del Made in Italy: nuovi scenari e competitività". Milano, Franco Angeli, 2001.
- Reierson, Curtis. "Are foreign products seen as national stereotypes-survey of attitudes in college students?" *Journal of Retailing* 42.3, 1966, pp. 33-40.
- Renda, Andrea, and Giacomo Lucchetta. "L'Europa e le Piccole e Medie Imprese: come rilanciare la sfida della competitività." Dipartimento Politiche Europee, 2013.
- Ricciardi, Antonio "L'impatto della crisi sui distretti industriali: tendenze evolutive e scenari futuri." *Il Ponte* 66.4, 2010, pp. 51-62.
- Ricciardi, Antonio. "Le PMI localizzate nei distretti industriali: vantaggi competitivi, evoluzione organizzativa, prospettive future." *Quaderni di ricerca sull'artigianato* 54, 2010, pp. 129-77.
- Richard, Ettenson. Wagner, Janet. and Gary, Gaeth. "Evaluating the effect of country of origin and the "Made in the USA" campaign: A conjoint approach." *Journal of Retailing* 64.1, 1988, pp.85-100.
- Roth, Martin S., and Jean B. Romeo. "Matching product category and country image perceptions: A framework for managing country-of-origin effects." *Journal of international business studies* 23.3, 1992, pp. 477-497.
- SACE, Re-Start, Rapporto Expo 2015-18, 27 maggio 2015.
- Samiee, Saeed, and Adam Mayo. "Barriers to trade with Japan: A socio-cultural perspective." *European Journal of Marketing* 24.12, 1990, pp. 48-66.
- Samiee, Saeed. "Customer evaluation of products in a global market." *Journal of International Business Studies* 25.3, 1994, pp. 579-604.
- Save the Brand: Fashion, Food, Furniture, Legalcommunity.it, Rapporto 2014.
- Schilirò, Daniele. "I distretti industriali in Italia quale modello di sviluppo locale:

aspetti evolutivi, potenzialità e criticità”. Vita e pensiero, Università Cattolica del Sacro Cuore, Milano 2008.

Schooler, Robert D. “Product bias in the Central American common market.” *Journal of Marketing Research*, 2, 1965, pp. 394-397.

Schooler, Robert D., and Don H. Sunoo. “Consumer perceptions of international products: Regional vs. national labeling.” *Social Science Quarterly*, 49, 1969, pp. 886-890.

Schooler, Robert. “Bias phenomena attendant to the marketing of foreign goods in the US.” *Journal of International Business Studies*, 2.1, 1971, pp. 71-80.

Shimp, Terence A., and Subhash Sharma. “Consumer ethnocentrism: Construction and validation of the CETSCALE.” *Journal of marketing research*, 24, 1987, pp. 280-289.

Simonson, Itamar, and Amos Tversky. “Choice in context: Tradeoff contrast and extremeness aversion.” *Journal of marketing research* 29.3, 1992, pp. 281.

Sloman, John. “Elementi di economia”. Il Mulino, 2004.

Tartaglia, Annamaria, and Gianni Marinozzi. “Il lusso... magia e marketing: presente e futuro del superfluo indispensabile”. Vol. 615, Franco Angeli, 2006.

Tedeschi, Marcello. Ilaria, Baghi, and Elena, Rubaltelli. “Le decisioni dei consumatori tra ragione ed emozione: l'effetto alone.” *Mercati e Competitività*, Milano, Franco Angeli, 2008.

Thorndike, Edward L. “A constant error in psychological ratings.” *Journal of applied psychology* 4.1, 1920, pp. 25-29.

Vattani Umberto, “Il Giappone mercato strategico: bisogna farlo crescere”, Camera di Commercio Italiana in Giappone (a cura di), 2006.

Vescovi, Tiziano. “Lezioni Inattese Di Management”. G. Giappichelli Editore, 2015.

Vianelli, Donata, and Marzano Claudio Fabio. “L'effetto country of origin sull'intenzione d'acquisto del consumatore: una literature review.” DEAMS working paper 2/2012.

Yaprak, Attila. “Formulating a multinational marketing strategy: A deductive, cross-national consumer behavior model”. Diss. ProQuest Information & Learning, Georgia State University, 1978.

Young, David Earl, and Michiko Young. "Spontaneity in Japanese art and culture", 2014, cap. 3.

Zhang, Yong. "Country-of-origin effect: the moderating function of individual difference in information processing." *International Marketing Review* 14.4, 1997, pp. 266-287.

SITOGRAFIA

Ambasciata Italiana a Tokyo, “Insistere sulla promozione”, Viste dalla Camera, Camera di Commercio Italiana in Giappone (a cura di), 2006 (ultimo accesso 12 luglio 2016) <https://issuu.com/iccj/docs/200605-06>

Andrea Finotto, Tessile e moda, 2015 in crescita, Il Sole 24 Ore, 7 gennaio 2015 (ultimo accesso 20 giugno 2016)

<http://www.ilsole24ore.com/art/impresa-e-territori/2015-01-09/tessile-e-moda-2015-crescita-121935.shtml?uuid>

Andrea Venturelli. Aspetti economico aziendali di un gruppo di successo: la industrie Natuzzi Spa, (ultimo accesso 21 agosto 2016)

<http://www.ateneonline.it/favotto2e/natuzzi.asp>

BBF. Belli e Ben Fatti. Hint Magazine (ultimo accesso 30 maggio 2016)

<http://hintmagazine.it/bbf-belli-e-ben-fatti/>

Biblioteca Giapponese (ultimo accesso 24 maggio 2016)

<https://bibliotecagiapponese.wordpress.com/tag/recensione/>

Caterina Varpi, Legalcommunity.it: i brand Made in Italy con il maggior valore sul mercato, Engage: contemporary marketing & media, 21 novembre 2014 (ultimo accesso 13 giugno 2016) <http://www.primaonline.it/2014/11/21/194705/i-50-brand-made-in-italy-con-il-maggior-valore-sul-mercato-ricerca/>

Chiara Beghelli, Fashion, Food, Arredo: ecco le 50 eccellenze trainate dal «brand», Il Sole 24 Ore, 30 Ottobre 2015 (ultimo accesso 10 giugno 2016)

<http://www.ilsole24ore.com/art/moda/2015-10-27/fashion-food-arredo-ecco-50-eccellenze-trainate-brand-103255.shtml?uuid=ACfJw4NB&fromSearch>

Daniele Paolini, “Opportunità per i prodotti “Belli e Ben Fatti” nei mercati emergenti”, Dogane, Mercati Esteri, Spedizioni Internazionali, 13 maggio 2016 SCS Venturini International (ultimo accesso 31 maggio 2016) <https://scsinternational.it/prodotti-belli-ben-fatti-made-in-italy-mercati-emergenti/>

Dario Aquaro, Cosa è «Made in Italy» (e cosa no), Il Sole 24 Ore, 13 novembre 2013 (ultimo accesso 4 giugno 2016) <http://www.ilsole24ore.com/art/impresa-e-territori/2013-11-20/cosa-e-made-italy-e-cosa-no-140026.shtml?uuid=ABS7YSe>

Davide Sesia, Le giovani giapponesi: sempre più lanciate verso l’individualità, Viste dalla Camera, Camera di Commercio Italiana in Giappone (a cura di), 2006 (ultimo accesso 3 luglio 2016) <https://issuu.com/iccj/docs/200605-06/28>

Dimensionamento attrezzature, Arredamento Giappone (ultimo accesso 25 agosto 2015) http://www.lablog.org.uk/wp-content/source_house-equipment-dimensions.pdf

Emanuela Perrone, «Belli e Ben fatti» i prodotti del Made in Italy spopolano nei nuovi mercati, Il Sole 24 Ore, 11 maggio 2015 (ultimo accesso 30 maggio 2016) <http://www.ilsole24ore.com/art/impresa-e-territori/2015-05-11/belli-e-ben-fatti-prodotti-made-italy-spopolano-nuovi-mercati-162638.shtml?uuid=ABQTGKeD>

Esportare la dolce vita - Il bello e ben fatto italiano nei nuovi mercati. Intercettare la passione cinese per l'Italia. Rapporto ICE-Confindustria-Prometeia (ultimo accesso 30 maggio 2016) <http://www.assolombarda.it/centro-studi/esportare-la-dolce-vita.-il-bello-e-ben-fatto-italiano-nei-nuovi-mercati.-intercettare-la-passione-cinese-per-litalia>

Fashion, food e furniture Made in Italy: ecco le 50 PMI eccellenti, Mediakey.tv, 30 novembre 2015 (ultimo accesso 12 giugno 2016) http://www.mediakey.tv/index.php?id=2510&tx_ttnews%5Btt_news%5D=56553&cHash=8003627a55c80e3e81f9eee9713eb08a

Foodweb.it, Export agroalimentare: la top 5 e gli emergenti, 25 febbraio 2016 (ultimo accesso 17 giugno 2016) <http://www.foodweb.it/2016/02/export-agroalimentare-i-prodotti-piu-venduti-e-gli-emergent>

Francesco Cancellato, Legno e Arredo, il Made in Italy che prova a ripartire, Linkiesta, marzo 2015 (ultimo accesso 18 giugno 2016) <http://www.linkiesta.it/it/article/2015/03/03/legno-arredo-il-made-in-italy-che-prova-a-ripartire/24900/>

Giovanna Mancini, Natuzzi ferma la caduta e riparte, Il Sole 24 Ore, 5 aprile 2016 (ultimo accesso 25 agosto 2016) <http://www.ilsole24ore.com/art/impresa-e-territori/2016-04-05/natuzzi-ferma-caduta-e-riparte-063021.shtml?uuid=ACdNGG1C>

Guido Gentili, La «bellezza» come motore della ricerca, Il Sole 24 Ore, 27 maggio 2016 (ultimo accesso 6 giugno 2016) http://www.ilsole24ore.com/art/commenti-e-idee/2016-05-26/la-bellezza-come-motorecrescita231940_PRV.shtml?uuid=ADImaQ

I distretti industriali, Istat (ultimo accesso 20 giugno 2016) <http://www.istat.it/it/archivio/150320>

ICE, Ministero degli Affari Esteri, Giappone, Rapporti Paese Congiunti, Ambasciate/consolati- Uffici ICE all'Estero, 1 settembre 2010 (ultimo accesso 16 agosto 2016) <http://www.ice.gov.it/paesi/pdf/giappone.pdf>

ICE, Rapporti economici e commerciali tra Italia e Giappone (ultimo accesso 12 luglio

2016) http://www.ice.it/statistiche/Giappone_DEF.pdf

InfoMERCATIESTERI, Giappone, Ambasciata d'Italia-Giappone (a cura di), 12 gennaio 2016 (ultimo accesso 27 giugno)
http://www.infomercatiesteri.it/perchepaese.php?id_paesi=126

International Trade Centre UNCTAD/WTO & INTERNATIONAL TROPICAL TIMBER ORGANIZATION, International wooden furniture markets: A review, International Trade Center UNCTAD/WTO and International Tropical Timber Organization, 2005,
<http://www.fao.org/forestry/23523-0f14bba18f78fa30aed5fcceaa0f41f69.pdf>

Italia a Tavola, Agroalimentare made in Italy, è record! 135 miliardi di fatturato nel 2015, 13 gennaio 2016 (ultimo accesso 15 giugno 2016)
<http://www.italiaatavola.net/alimenti/tendenze-e-mercato/2016/1/13/agroalimentare-made-in-italy-record-135-miliardi-fatturato-2015/42742>

Italia Creativa, Primo studio sull'Industria della Cultura e della Creatività in Italia, 20 gennaio 2016 (ultimo accesso 6 giugno 2016)
<http://www.italiacreativa.eu/pdf/ItaliaCreativa.pdf>

Italia Creativa – Tutte le cifre dell'Industria della Cultura e della Creatività in Italia, FIMI 18 gennaio 2016 (ultimo accesso 6 giugno 2016) <http://www.fimi.it/news/italia-creativa-tutte-le-cifre-dellindustria-della-cultura-e-della-creativita-in-italia>

JETRO, Japan External Trade Organization (JETRO) Development Cooperation Division Trade and Economic Cooperation Department (ultimo accesso 11 luglio 2016)
http://www.jetro.go.jp/en/reports/market/pdf/guidebook_apparel_products_materials.pdf

JETRO, Japan External Trade Organization (JETRO) Il mercato Giapponese è aperto al mondo, Luglio 2013 (ultimo accesso 27 giugno 2016)
https://www.jetro.go.jp/ext_images/en/eu-japan/pdf/IT201307rev.pdf

“L'Italia creativa e della cultura vale 47 miliardi di euro e offre un lavoro a quasi 1 milione di italiani”. Televisione, arti visive e pubblicità i settori economicamente più importanti, Prima Online Comunicazione, 20 gennaio 2016 (ultimo accesso 8 giugno 2016) <http://www.primaonline.it/2016/01/20/224109/litalia-creativa-e-della-cultura-vale-47-miliardi-di-euro-e-offre-un-lavoro-a-quasi-1-milione-di-italiani-televisione-arti-visive-e-pubblicita-i-settori-economicamente-piu-importanti-infografiche/>

La Francia: leader mondiale nel settore del lusso. La Francia in Italia, l'Ambasciata di

Francia in Italia (ultimo accesso 1 giugno 2016) <http://www.ambafrance-it.org/La-Francia-leader-mondiale-nel>

La musica è frigida: carezze del mondo fluttuante. Panorama.it (ultimo accesso 25 maggio 2016) <http://www.panorama.it/cultura/carnation/la-musica-e-frigida-carezze-del-mondo-fluttuante/>

Legno e arredo, dossier Federlegno-Symbola: secondi solo alla Cina. Il settore si conferma trainante per il Made in Italy, Askanews.it, 2 marzo 2015 (ultimo accesso 19 giugno 2016)
http://www.askanews.it/altre-sezioni/made-in-italy/legno-e-arredo-dossier-federlegno-symbola-secondi-solo-alla-cina_711330270.htm

Made in Italy: cresce export prodotti del “bello e ben fatto” in emergenti, 16,6 mld nel 2019. Prometeia (ultimo accesso 30 maggio 2016)
<http://www.prometeia.it/flex/cm/pages/ServeBLOB.php/L/IT/IDPagina/574>

Marco Colosi, Il Made in Italy e il Country-of Origin Effect nel mercato giapponese, Tesi di Laurea Magistrale, Università Cà Foscari (ultimo accesso 27 giugno 2016)
<http://dspace.unive.it/bitstream/handle/10579/4301/820766-1173483.pdf?sequence=2>

Marta Casadei, *Nel 2015 l'export traina la moda donna a 12,8 miliardi (+2,8%): in Europa la crescita maggiore*, Il Sole 24 Ore, 23 febbraio 2016 (ultimo accesso 18 giugno 2016) <http://www.ilsole24ore.com/art/moda/2016-02-23/nel-2015-export-traina-moda-donna-128-miliardi-28percento-europa-crescita-maggiore--111801.shtml>

Natuzzi Italia (ultimo accesso 22 agosto 2016) <http://www.natuzzi.it/>

Natuzzi Italia, Rapporto annuale 2015 (ultimo accesso 22 agosto 2016)
<http://www.natuzzi.com/pdf/ir/annual-repo-2015.pdf>

Philippe-Henri Latimier Du Clésieux, L'industria del lusso come legame tra l'Italia e la Francia, italie-france.com, 10 settembre 2014 (ultimo accesso 2 giugno 2016)
<http://www.italie-france.com/it/lindustria-del-lusso-come-legame-tra-litalia-e-la-francia/>

Pio D'Emilia, Mad for Italy, Viste dalla Camera, Camera di Commercio Italiana in Giappone, 2006 (ultimo accesso 3 luglio 2016) <https://issuu.com/iccj/docs/200605-06/19>

Pio D'Emilia, Porte aperte all'Istituto, Viste dalla Camera, Camera di Commercio Italiana in Giappone (a cura di), 2006 (ultimo accesso 4 luglio 2016)
<https://issuu.com/iccj/docs/200605-06>

Piperno, Antonella. Pasquale Natuzzi: il coraggio di essere imprenditori, Panorama.it, 6 novembre 2015 (ultimo accesso 18 agosto 2016)
<http://www.panorama.it/panoramaditalia2015/bari2015/pasquale-natuzzi-coraggio-essere-imprenditori/>

Qualche indicazione sul mercato del mobile in Giappone, Italiandirectory, 16 febbraio 2016 (ultimo accesso 26 agosto 2016) <http://italian-directory.it/mobili-mercato-giappone-trend>

Qualizza, Gabriele. “Estetiche della vita quotidiana: nuovi scenari del lusso”, Tigor: rivista di scienze della comunicazione - A.II (2010) n.2 luglio-dicembre 2011, <https://www.openstarts.units.it/dspace/bitstream/10077/3976/1/qualizza.pdf>

Ricominciamo (almeno) a crederci. Hint Magazine (ultimo accesso 31 maggio 2016)
<http://hintmagazine.it/ricominciamo-almeno-crederci/>

SACE, Previsioni SACE 2015-2018: esportazioni italiane in risalita del 4,7%, 27 maggio 2015 (ultimo accesso 20 giugno 2016) <http://www.sace.it/media/comunicati-stampa/dettaglio/previsioni-sace-2015-2018-esportazioni-italiane-in-risalita-del-4-7>

Sassile.it, A Pasquale Natuzzi il premio speciale “Italian Talent Award 2015”, 1 dicembre 2015 (ultimo accesso 22 agosto 2016)
<http://www.sassilive.it/economia/lavoro/a-pasquale-natuzzi-il-premio-speciale-italian-talent-award-2015/>

Sintesi Seminario annuale The Italian Way -Made in Italy, 9 Luglio 2014 (ultimo accesso 6 giugno 2016) <http://www.gfk.com/hu/insights/press-release/sintesi-seminario-annuale-the-italian-way-made-in-italy/>

Spontaneità nell'Arte Giapponese: il concetto di Shibusa (ultimo accesso 25 maggio 2016) <http://www.cultor.org/Orient/F/S.html>

Stefano Carrer, Eataly rilancia sul Giappone con il colosso del trading Mitsui, Il Sole 24 Ore, 16 giugno 2015 (ultimo accesso 30 giugno 2016)
<http://food24.ilsole24ore.com/2015/06/eataly-rilancia-sul-giappone-con-il-colosso-del-trading-mitsui/>

Stefano Carrer, Italian Lifestyle in Japan: la qualità dell'arredamento Made in Italy, Il Sole 24 ore, 7 giugno 2014 (ultimo accesso 27 agosto 2016)
<http://stream24.ilsole24ore.com/video/24ore-tv/italian-lifestyle-in-japan-la-qualit-dellarredamento-made-in-italy/f7a7d01c-ee1d-11e3-87b3-e18597fd67c0>

Grafico Viste 1
Indice di gradimento
per Paese

- Al campione è stato richiesto l'apprezzamento rispetto a ciascun paese.
- Il più alto gradimento per l'Italia è espresso con "mi sento vicino alla sua popolazione" e "vorrei viverci".
- Le percentuali di apprezzamento per gli Stati Uniti d'America appaiono più alte rispetto a ogni altro paese, sebbene l'impressione generale "mi piace molto" e "mi piace" sia bassa.
- Il gradimento espresso con "mi sento vicino alla sua popolazione", "vorrei lavorare con le persone di questo paese" e "potrei pensare di lavorare per una compagnia di quel paese" è più alto per gli Stati Uniti d'America con una percentuale del 30% o più.
- La percentuale di quelli che hanno affermato "mi piacerebbe viverci" è più alta per l'Italia con il 23% e quella di "apprezzo i valori morali" è più alta per la Germania con il 27%.

- 各国への興味については、「とても好き好き」の回答割合が他国より低かったアメリカ合衆国の回答割合が比較的高くなっている。
- 「その国の人に親しみを感ずる」「その国の人と一緒に働いてみたい」「その国の会社で働いてみたい」では、アメリカ合衆国が最も高く、それぞれ3割を超えている。
- 「住んでみたい」では、イタリヤと回答した割合が最も高く(23%)、「その国の精神的な価値や考え方に興味がある」はドイツが27%と最も高い。

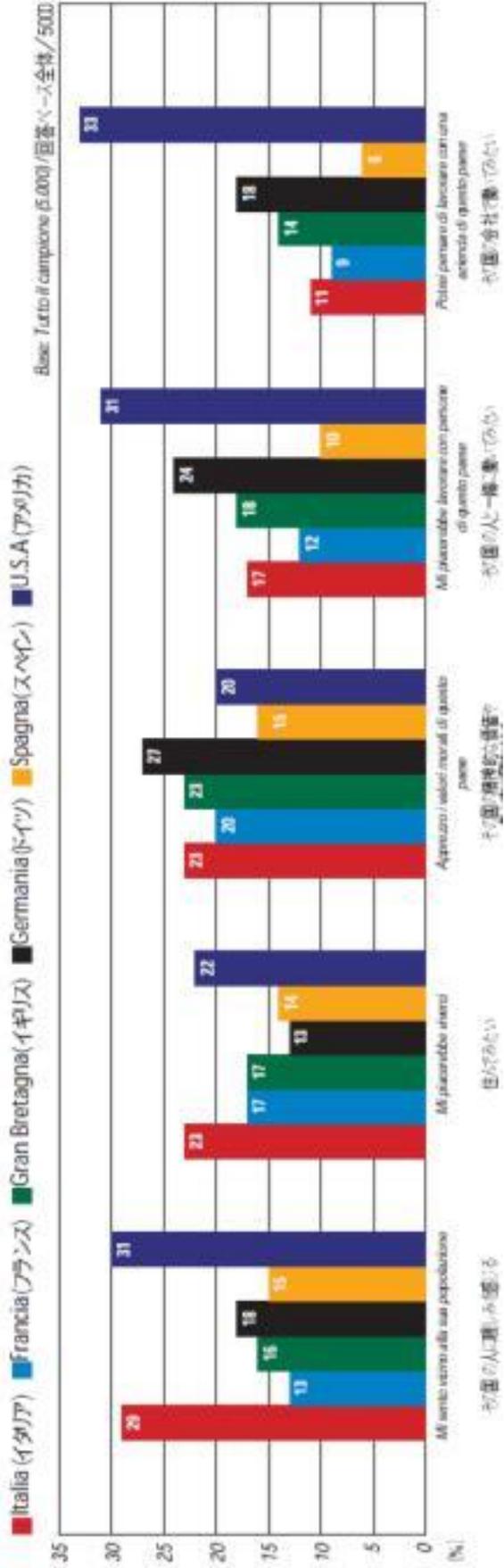


Grafico Viste 2 Immagine dell'Italia

・ La frase "l'Italia produce beni di buona qualità" viene menzionata dal 61% del campione, seguita da "industrie/aziende di successo" (24%) e "protegge l'ambiente" (20%)
 ・ L'affermazione "ha un sistema di trasporti pubblici non soddisfacente" viene menzionata dal 28% di tutti coloro che hanno visitato l'Italia ed è di 15 punti maggiore rispetto alla totalità di coloro che hanno risposto.

- | | |
|---|--|
| <ol style="list-style-type: none"> 1. Produce beni di buona qualità (価値ある商品、製品を作っている) 2. Industrie/aziende di successo (成功した企業や産業がある) 3. Protegge l'ambiente (環境を守っている) 4. Competitivo (アメリカ、イギリス、スペイン、ドイツ、フランスと競争) 5. Sistema di trasporto pubblico non soddisfacente (交通システムがよくない) 6. Tecnologia avanzata (先進技術がある) | <ol style="list-style-type: none"> 7. Rillevante nella comunità economica globale (世界的なビジネス分野でパワーがある) 8. Alta disoccupazione (失業率が高い) 9. Sicuro (安全) 10. Alta produttività industriale (産業の生産性が高い) 11. Sviluppo notevole (世界経済の変化にすばやく対応している) 12. Si adatta rapidamente ai cambiamenti dell'economia globale (すばらしい成長を遂げている) |
|---|--|

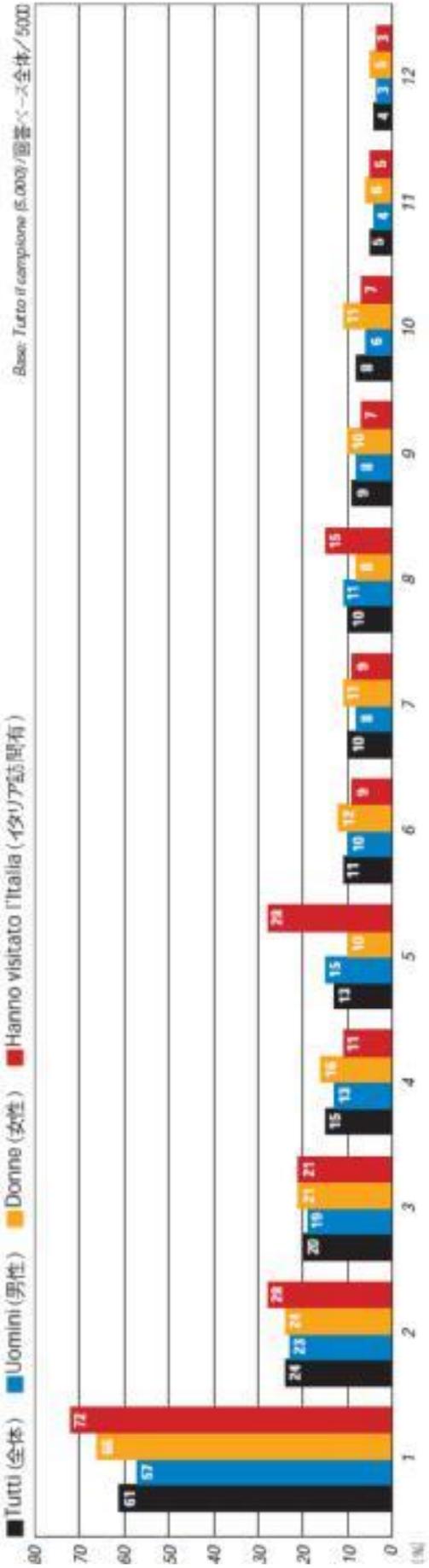
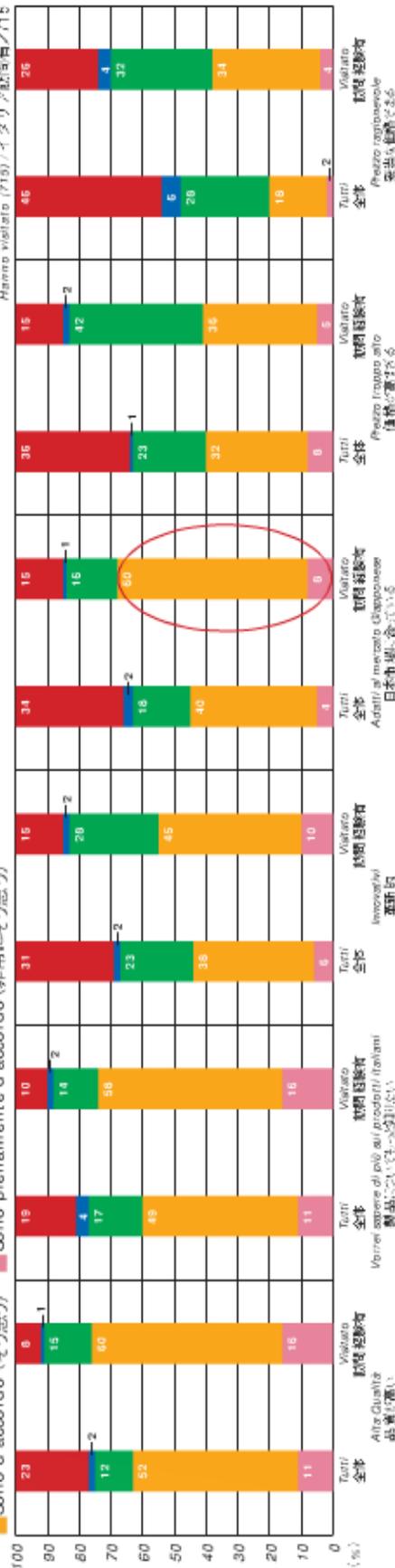


Grafico Viste 3 Immagine dei prodotti italiani

Immagine dei prodotti italiani (grafico 4)

- Al campione è stata chiesta un'opinione sulla qualità dei prodotti italiani in una scala da 1 a 5. Scala da 1 a 5: sono pienamente d'accordo, sono d'accordo, non sono d'accordo, non sono per niente d'accordo e non so.
- Coloro che hanno risposto "sono pienamente d'accordo" e "sono d'accordo" a proposito di "la qualità dei prodotti italiani è buona" sono il 63% di tutto il campione. Quelli che hanno visitato l'Italia sono ancora più convinti: arriviamo al 76%.
- Seguono "mi piacerebbe saperne di più" (60%), "innovativi" (45%) e "adatti al mercato giapponese" (44%).
- Tra coloro che hanno visitato l'Italia, il 68% cita tale frase come propria percezione del Paese, 24 punti in più rispetto a tutto il campione.

■ Non so (わからない) ■ Non sono per niente d'accordo (全然そう思わない)
 ■ Sono d'accordo (そう思う) ■ Sono pienamente d'accordo (非常にそう思う)



イタリアの製品に対する印象(図4)

- イタリアの製品に対する印象について「非常にそう思う」「そう思う」「全然そう思わない」「わからない」の段階が選んでもらった。
- イタリア製品に対して「品質が高い」と思っている人の割合は63%。イタリア訪問経験のある人では76%と、全体と比べ13ポイント高い。
- 次に「製品についてもっと知りたい」(60%)、「革新的」(45%)、「日本市場に合っている」(44%)の順であった。
- イタリア訪問経験のある人では、「日本市場に合っている」(68%)の回答割合が全体と比べ24ポイント高い。

Base: Tutto il campione (5.000) / 回答ベース全体/5000
 Hanno visitato (719) / イタリア訪問経験/719

Ringraziamenti

Desidero ringraziare il Professor Tiziano Vescovi, relatore di questa tesi, per la disponibilità e cortesia dimostratami durante la stesura dell'elaborato, e la Professoressa Mariotti, per il supporto ed i consigli fornitemi per lo sviluppo della ricerca. Ringrazio anche il Dott.re Franco Paradiso e la Dott.ssa Noriko Matsumoto, rispettivamente Digital Marketing Manager e Country Manager presso il Gruppo Natuzzi, per la loro collaborazione e le preziose informazioni riguardo le attività del gruppo aziendale in Giappone.

Un sentito ringraziamento alla mia famiglia, che mi ha sempre sostenuto economicamente e non ha mai smesso di credere in me, aiutandomi a raggiungere questo traguardo. Senza il loro appoggio non avrei mai potuto realizzare tutto questo.

Sento di voler ringraziare i miei compagni di studio, con i quali ho condiviso i momenti migliori della mia carriera universitaria. Grazie alle giornate di studio trascorse insieme e i momenti condivisi a lezione sono riuscita ad arrivare fin qui e se non ci fossero stati sono sicura che non sarebbe stato lo stesso. La loro amicizia mi ha sempre motivato ad andare avanti e non arrendermi mai.

Vorrei ringraziare la mia amica, coinquilina e compagna di studio Désirée. Abbiamo iniziato insieme quest'avventura e ci siamo sostenute ogni giorno negli studi e nel superare ogni difficoltà. La sua amicizia ha avuto un ruolo fondamentale nel mio percorso, emozionale e formativo al tempo stesso.

Il ringraziamento più grande va al mio ragazzo Carmelo. Nonostante la lontananza è riuscito sempre a starmi vicino, a sostenermi e ad appoggiarmi. Stargli lontana è stata la sfida più grande, ma ho imparato su pelle che l'amore supera davvero ogni ostacolo.

Ringrazio di cuore ogni persona che c'è sempre stata, perché senza di loro non ce l'avrei mai fatta. Tutte loro insieme, hanno contribuito a formarmi e quindi hanno scritto con me questa tesi. Spero che questo lavoro rappresenti l'inizio di un nuovo percorso, difficile ma stupendo, come lo sono stati questi 5 anni.

Grazie,
Claudia Barbieri.

一期一会.