VALORE DEL *MADE IN*, IDENTITÀ DI MARCA E COMUNICAZIONE DI MARKETING NELLE IMPRESE DISTRETTUALI ITALIANE*

Carolina Guerini, Anna Uslenghi

1. Immagine nazionale, valore del *made in* e vantaggio competitivo
2. L'effetto *made in* come costrutto multidimensionale: le premesse teoriche della ricerca
3. L'effetto *country-of-origin* e le sue modalità di valorizzazione
4. La meccanica strumentale di Bergamo e il tessile pratese: obiettivi e metodologia della ricerca sui distretti
5. I risultati della ricerca
6. Conclusioni

Bibliografia

1. Immagine nazionale, valore del *made in* e vantaggio competitivo

Il senso comune suggerisce che più forte è l'immagine di un Paese e tanto maggiore, in potenza, sarà il suo ruolo come strumento di marketing nella promozione dei prodotti esportati. Riferendosi in particolare all'Italia, la sua riconosciuta superiorità in alcuni settori (Nebenzahl, Jaffe, 2001) potrebbe favorire l'utilizzo strategico del *country-of-origin effect* attraverso la piena valorizzazione dell'origine nei sistemi di marketing delle imprese nazionali. Gli operatori dei settori rappresentati nel modello di specializzazione produttiva ed esportativa – gli stessi che più di altri hanno contribuito a sedimentare l'*immagine Paese* (Fortis, 1998) – godono infatti, almeno potenzialmente, dell'avviamento derivante dall'esistenza e dalla diffusione di una rappresentazione strutturata e da una domanda internazionale disposta a premiare i vantaggi comparativi italiani.

Allo stesso tempo, la particolare configurazione organizzativa e territoriale del nostro sistema industriale suggerisce l'ipotesi che la valorizzazione dell'origine possa non essere riferita, in via unica ed esclusiva, alla *nazione* nel suo complesso, ma a una particolare area geografica caratterizzata da un precisa vocazione produttiva. In altre parole, i distretti e le varie

configurazioni territoriali tipiche del Paese assumono posizionamenti distintivi che potrebbero aver favorito col tempo l'affermazione di una specifica *immagine del distretto di origine*, talora differenziata rispetto a quella nazionale, passibile di garantire alle imprese ivi localizzate un analogo ruolo di avviamento e di sostegno all'export rispetto all'immagine Paese (Guerini, 2004).

Nonostante la relativa condivisione dell'importanza del *luogo di origine* ai fini della competitività internazionale, la ricerca in questo ambito è ancora limitata e lontana dal fornire un chiaro quadro teorico di riferimento, dal quale fare discendere anche precise indicazioni gestionali per le imprese.

Dopo una sintetica rassegna dei diversi ambiti di ricerca suscettibili di fornire spunti di riflessione sulla tema della gestione e della valorizzazione dell'origine geografica, il presente articolo espone i risultati di un'indagine diretta ad approfondire il ruolo e l'importanza assunta dall'*immagine del Paese di origine* (IPO) e da quella del *distretto di origine* (IDO) per le imprese nazionali e, in particolare, per le imprese *distrettuali* operanti in due settori del Made in Italy.

Si è scelto di approfondire l'analisi nell'ambito dei distretti di Prato e Bergamo, specializzati rispettivamente nel settore tessile e nella meccanica strumentale. I motivi della scelta sono riconducibili, da un lato, alla volontà di approfondire l'importanza e il ruolo dell'*effetto paese/distretto di origine* nell'ambito di settori *business-to-business*, dove – con l'eccezione di un unico lavoro (Dzever e Quester, 1999) – non si dispone di alcun contributo comparabile. Dall'altro, si ritiene che, benché talora vengano aggregati dagli economisti nell'*unicum* definito proprio *Made in Italy*, il settore della meccanica strumentale e il settore tessile presentino necessariamente fattori critici di successo differenziati, che difficilmente possono non avere uno specifico contrappunto nell'immagine del distretto. Mentre meno immediata è la relazione tra gli stessi e l'immagine del Paese di origine.

Il lavoro accerta l'esistenza e l'importanza percepita del *country-of-origin effect*, le sue componenti, gli scostamenti tra immagine del Paese e dei distretti indagati nonché il loro utilizzo strategico da parte delle imprese distrettuali.

Lo scopo ultimo dell'analisi è quello di analizzare, in particolare, il legame tra origine geografica e *brand identity* e la strumentalità della comunicazione quale modalità di valorizzazione del *country-of-origin effect*.

2. L'effetto *made in* come costrutto multidimensionale: le premesse teoriche della ricerca

Le tematiche oggetto della ricerca, seppur intuitivamente interrelate, sono spesso trattate dalla letteratura accademica e di management in modo disgiunto. In generale, inoltre, i contributi specialistici di marketing internazionale che abbiano come sostrato empirico le imprese italiane sono alquanto modesti.

Spunti di riflessione derivano, comunque, ai fini dell'impostazione del disegno di ricerca e dell'interpretazione dei risultati da svariati ambiti della letteratura accademica. Tra questi, in particolare:

1 i contributi sul *brand management* internazionale;
2 i contributi ricompresi nell'ambito della letteratura di marketing internazionale;
3 i contributi diretti a esplorare i vantaggi dell'operare nell'ambito distrettuale ai fini della proiezione internazionale;
4 l'ampia rassegna delle elaborazioni denominabile *teoria dell'immagine del Paese di origine.*

1. La letteratura dedicata al *brand management internazionale* sottolinea la strumentalità della marca anche nei contesti internazionali, distinguendo in particolare i vantaggi e gli svantaggi di *approcci globali versus approcci* adattati o *interculturali* (Aaker, 1996; Keller, 2003; Valdani, Guerini, Bertoli, 2000).

La maggior parte dei contributi si concentra sulle politiche di marca delle imprese internazionali con l'obiettivo principale di fare comprendere come tali imprese riescano ad affermare all'estero i propri brand. Con ciò, la ricerca assume la prospettiva dei soggetti delle politiche di branding (Keegan e Mayer, 1977). Ne deriva che una minore attenzione è attribuita al concetto di *marca internazionale*, alle eventuali differenze nella formazione della *brand identity*, alle modalità di misurazione della stessa, alla diversa importanza rivestita nell'influenzare attitudini e comportamenti di scelta in funzione della diversa appartenenza geografica e culturale del cliente.

L'intento di affermare brand globali offre alle imprese che affrontano i mercati internazionali diverse opzioni strategiche in tema di comunicazione. Anche l'individuazione delle citate alternative appare peraltro finalizzata più a sottolineare la possibilità del ricorso a logiche e strumenti differenziati per l'affermazione di strategie di branding globali *versus* locali (Keller, 1998), che non alla ricerca di modalità di accrescimento della *brand equity* distintive per i mercati globali rispetto a quello nazionale.

2. In estrema sintesi, la letteratura dedicata alle politiche di marca non sembra aver recepito pienamente e integrato le conclusioni ormai consolidate delle principali elaborazioni di marketing internazionale. Tra queste, la conclusione secondo la quale – al di là della differenza tra approcci globali e approcci interculturali – è la stessa dimensione internazionale a modificare il *modus operandi* delle imprese.

Essendo l'*effetto prisma*[1] (Valdani, 1991) determinante nel condizionare la definizione delle performance delle imprese nei mercati internazionali, diventa essenziale una sua gestione attiva. In effetti, il semplice superamento dei confini geopolitici della nazione "determina una trasformazione del prodotto nel giudizio e nelle percezioni maturate dai potenziali consumatori a causa delle diverse caratteristiche dell'ambiente locale, che influiscono in quei mercati sul suo posizionamento competitivo" (Valdani, Guerini, Bertoli, 2000).

Se ne deriva che l'immagine della marca risultante dal cluster di attributi e di associazioni che il cliente riconnette al nome di marca (Biel, 1993; Keller, 1998) assume un ruolo centrale tra le determinanti delle scelte dei clienti anche nei mercati internazionali, anche l'*origine della marca* – quale elemento dell'immagine di marca – influenza le percezioni e consente di contribuire alla spiegazione del valore attribuito dal cliente al prodotto estero (Thakor, Kohli, 1996).

L'origine della marca evocata dal *brand name* (ma non solo) è suscettibile, di per sé, di garantire ai prodotti un avviamento. Quale componente della marca essa costituisce infatti sia una variabile *demografica* della stessa («è un cioccolato belga»), sia parte della sua *personalità* («dunque è…»).

L'*origine* della marca è rappresentata, inoltre, dalla nazione, dalla regione o anche solamente dalla località da cui il cliente percepisce provenire la marca stessa. In tal senso, accanto a un generico "made in Italy", eserciterà il suo effetto anche l'immagine del distretto di origine (IDO) (Guerini, 2004) o quella di aree territoriali ancor più circoscritte, come avviene anche per talune cittadine divenute note nel mondo per via della specializzazione produttiva e, talora, per il riconoscimento dei marchi DOP e IGP[2].

3. Per spiegare la posizione nazionale e internazionale delle nostre imprese e dell'aggregato definito da più parti sinteticamente proprio *Made in Ital*y diventa sempre più difficoltoso prescindere dall'esame delle configurazioni territoriali in cui le nostre imprese sono inserite (Bagella, Becchetti, Sacchi, 2000; Becattini, 1998; Becattini, Meninghello, 1998; Belussi, Gottardi, 2000; Di Tommaso, Rabelotti, 2000): ciò consente di ribadire che le imprese italiane trovano nell'ambito dei distretti industriali *il capitale sociale di contesto* necessario e utile per rinforzare i propri vantaggi competitivi.

Una risorsa immateriale dell'offerta, l'*effetto-distretto* – comprendente una serie variegata di vantaggi di natura differenziata – spiega, almeno in parte, la superiore performance di quell'insieme di imprese e di settori.

Al suo interno l'immagine locale potrebbe avere, oltre a una funzione immediatamente propulsiva, anche una rilevante capacità di attrazione, che, a seguito della positiva esperienza della domanda, divenga lo strumento idoneo a rinforzare le preferenze della clientela internazionale (Guerini, 2001). Ciò potrebbe contribuire a spiegare anche come, in presenza di una ridotta proattività, le imprese italiane appartenenti ai distretti dimostrino, rispetto a quelle autonome, un più elevato grado di apertura internazionale. Inoltre, «in una logica di ipercompetizione globale imprese e territori coevolvono nella generazione di vantaggi competitivi reciproci» (Valdani, Ancarani, 2000), ma condividono anche la gestione di un asset immateriale comune, l'immagine, suscettibile di contribuire, in misura rilevante, alla produzione di valore economico e alla crescita autopropulsiva del modello di specializzazione nazionale. Ne deriva, peraltro, la necessità di distinguere l'effetto esercitato dall'IDO rispetto all'immagine Paese nel sostenere l'export locale, nonché le relazioni esistenti tra i differenti livelli di immagine.

4. Nagashima (1970) può essere considerato uno dei precursori *della teoria dell'immagine del Paese di origine*, un insieme ormai ampio di contributi dedicati alla complessa tematica dell'immagine delle nazioni. Egli definì l'immagine Paese come «la rappresentazione, la reputazione, lo stereotipo che gli uomini d'affari e i consumatori associano ai prodotti di uno specifico paese». Sottolineò l'influenza di variabili quali le caratteristiche nazionali, il background economico e politico, la storia, le tradizioni e i prodotti rappresentativi della nazione nel forgiarne le caratteristiche.

Successivi studi approfondirono il concetto, definendolo un costrutto multidimensionale, le cui dimensioni principali comprendono (Usunier, 1993; Roth e Romeo, 1992; Baughn e Yaprag, 1993):

- *fattori attinenti l'immagine dei prodotti nazionali rispetto a quelli importati*: è stata dimostrata l'esistenza di pregiudizi (*bias*) nei confronti di prodotti importati (Bannister, Saunders, 1978; Lilis, Narayama, 1974; Kaynak, Cavusgil, 1983) sia nei paesi industrializzati (*bias negativi*), sia nei paesi in via di sviluppo, nei quali si assiste a una sistematica sopravvalutazione della qualità dei prodotti provenienti dai primi (*bias positivi*) (Morello, 1984; Lumpkin, Crawford, 1985);
- *fattori attinenti l'immagine di categorie merceologiche aventi determinate provenienze* (per esempio, la pasta italiana): l'esistenza di valenze negative nell'immagine nazionale viene trasferita dal consumatore direttamente sui prodotti da esso provenienti. Le

ricerche sul tema sottolineano altresì il legame percettivo tra gli *stereotipi nazionali* e precise *categorie merceologiche*: i prodotti, almeno in qualche caso, sono considerati tipici di determinate origini (i profumi francesi, la pasta italiana, gli zoccoli olandesi). Il marketing di tali prodotti fa in genere esplicito riferimento alle origini nazionali per la loro affermazione all'estero; ne deriva che gli stereotipi di paese tendono a essere *specifici di prodotto*. L'effetto della *stereotipizzazione dell'origine* è quello di mutare la posizione del prodotto nello spazio percettivo del consumatore rispetto alle offerte dei concorrenti e di alterare la valutazione complessiva delle sue caratteristiche estrinseche e intrinseche;

- *l'immagine evocata dall'origine geografica della marca*: rispetto al *country-of-origin effect* (COO), riferito alle opinioni maturate dai clienti sulla qualità relativa dei prodotti in funzione della loro provenienza geografica, il concetto di origine della marca si riferisce, come già chiarito, alla possibilità che l'origine sia evocata dal brand name, assumendo con ciò la capacità di favorire specifiche reazioni nel cliente, per effetto delle componenti cognitive e affettive riconnesse dalla domanda al *made in*;
- *influenze esercitate dal "made in" nella percezione dei prodotti*: benché l'effetto prisma non dipenda solo dalle indicazioni di origine, ma anche dalle scelte di marketing delle imprese tese a offuscarle o a esaltarle, è evidente come esse esercitino un'influenza immediata nel favorire una precisa considerazione del prodotto;
- *l'immagine nazionale del produttore*: il cliente, che abbia una conoscenza e un'esperienza diretta della nazione è esposto, infine, agli effetti dell'immagine maturata dal produttore nel paese di origine. Anche quest'ultima influenzerebbe secondo alcuni risultati di ricerca l'immagine del paese di origine (Usunier, 1993).

3. L'effetto *country-of-origin* e le sue modalità di valorizzazione

La *teoria dell'IPO* fornisce – nonostante alcune limitazioni metodologiche – spunti interessanti sulle opportunità concrete offerte anche alle PMI, in situazioni specifiche che la teoria stessa contribuisce a chiarire, nello sfruttamento di rappresentazioni positive del paese di provenienza già strutturate nella mente dei clienti esteri.

Studi recenti hanno dimostrato come i prodotti esteri siano in genere soggetti al *country-of-origin effect* e come la provenienza geografica sia, in molti casi, l'espressione sintetica di caratteristiche intrinseche, difficoltose da descrivere e da rendere percepibili (Han, Terpstra,1988; Huber, McCann, 1982; Parameswaran, Mohan Pisharodi, 1994).

I risultati di ricerca suggeriscono anche la necessità di distinguere tra domanda di primo acquisto e di ripetizione, nonché tra effetti esercitati sul cliente finale e su quello intermedio, per un diverso effetto esplicato sugli stessi dal *made in.*

Sono limitati i contributi diretti, invece, a fornire indicazioni alle imprese che intendano gestire il *country-of-origin effect.* La valorizzazione dell'IPO o dell'IDO (di cui si parla soprattutto in Italia) richiederebbe, in effetti, il ricorso a un preciso approccio gestionale: una misurazione continuativa del *country-of-origin effect* presso i segmenti target nei principali mercati esteri, la scelta di una precisa strategia[3], la declinazione in un piano inteso a valorizzare e/o neutralizzare gli effetti positivi/negativi derivanti dall'internazionalizzazione del prodotto.

Una modalità proposta per procedere alla scelta della strategia più opportuna consiste nel valutare la *significatività* dell'immagine paese per la specifica categoria merceologica. Ciò risulta possibile attraverso l'identificazione delle *associazioni prodotto-paese*, che si verificano quando dimensioni importanti per una determinata categoria di prodotto vengono associate, con una frequenza elevata, a una determinata origine (Roth e Romeo, 1992). Quando non risulta possibile rilevare alcuna associazione, si parlerà di *dissociazione.* In tale eventualità l'effetto prisma risulta negativo e il prodotto appare penalizzato nel suo processo di affermazione internazionale.

Il contributo di Roth e Romeo fornisce spunti interessanti sulle modalità di gestione delle evidenziate situazioni, anche attraverso l'utilizzo strumentale delle politiche di comunicazione, di cui suggerisce alcune linee guida.

Al di là del pregevole lavoro è difficile, peraltro, rinvenire una strumentazione utile per la scelta o la realizzazione, rispettivamente, della *strategia dell'immagine legittima*, *prestata* o *parzialmente legittima*[4].

Nell'ambito del corpus di ricerche citato non vengono neppure esplorate le relazioni tra singole marche e immagine paese, anche se non vi è dubbio che talune marche concorrano a formare l'immagine paese e siano strettamente correlate alla stessa[5] e che l'esistenza di rappresentazione positive differenziate imponga l'esigenza di un coordinamento.

Allo stesso modo, non vi si ricomprendono, almeno al momento, contributi intesi a misurare l'interazione tra i diversi livelli i diversi livelli di marca (aziendale, di prodotto, di Paese) e il loro contributo all'affermazione internazionale del prodotto.

Per quanto riguarda, in conclusione, la specifica situazione delle imprese italiane la letteratura sull'internazionalizzazione analizza le difficoltà di sviluppo di imprese la cui dimensione media è talmente ridotta che, in alcuni casi, non è possibile attuare gli investimenti di marketing necessari per rendersi realmente visibili a livello internazionale (Cafferata e Genco, 1997). Tra le ipotesi di soluzione – accanto all'utilizzo di partnership e alleanze

(Beccatini e Menghinello,1998), a nuove modalità competitive (Varaldo 2001) o a una maggiore focalizzazione strategica (Caroli, 2000) – la possibilità del ricorso alla valorizzazione dell'origine geografica (Guerini, 2002) o la possibilità che il distretto nel suo complesso si avvalga e/o costruisca un brand di successo sui mercati internazionali viene considerata solo marginalmente.

Le prime verifiche condotte sulle imprese italiane in tal senso sottolineano le difficoltà connesse con la piena valorizzazione del *made in* anche nel caso di effetto prisma positivo. Le principali difficoltà sarebbero collegate con la necessità di tradurre l'immagine di paese in un programma promozionale e di marketing (che può essere difficoltoso, se la marca non si identifica con le valenze della prima), con la stessa misurazione dell'immagine del paese (che non risulta immediata, cosiccome non lo è la misurazione dell'immagine di marca) (Dobni, Zinkham, 1990; Johnson e Zinkham 1990) e con la variabilità dell'immagine stessa (che richiederebbe la definizione di panel di misurazione continuativa).

4. La meccanica strumentale di Bergamo e il tessile pratese: obiettivi e metodologia della ricerca sui distretti

La teoria dell'IPO suggerirebbe l'ipotesi che le piccole e medie imprese del Made in Italy – quell'aggregato di settori (agroalimentare, tessile-abbigliemanto-moda, arredamento-casa, meccanica) che definisce il modello di specializzazione internazionale del sistema economico italiano – possano avvalersi, in virtù di un'eccellenza delle produzioni italiane riconosciuta a livello mondiale, di un positivo *country-of-origin effect* sfruttandolo nella costruzione del proprio posizionamento sui mercati esteri; ciò potrebbe avvenire in modo passivo, cioè traendone vantaggi senza peraltro gestirlo intenzionalmente, o in modo attivo, cercando di enfatizzarlo e difenderlo con specifiche iniziative di marketing.

Con l'obiettivo di stabilire quale importanza tali imprese attribuiscano effettivamente all'immagine del Paese di origine – e del distretto di origine, stanti le considerazioni fatte in precedenza – nel determinare le preferenze della domanda internazionale, nonché il loro approccio alla valorizzazione del *country-of-origin effect*, è stata condotta una ricerca empirica quantitativa su un campione di aziende del distretto della meccanica strumentale di Bergamo e del tessile di Prato. L'indagine è stata finalizzata in particolare a:

1 ricostruire le percezioni delle piccole e medie imprese del distretto rispetto agli attributi positivi e alle associazioni che, con specifico riferimento ai settori analizzati, caratterizzano l'IPO (immagine del Paese di origine, *made in Italy*) presso la clientela estera, nonché all'importanza dell'IPO nella competizione sui mercati esteri;

2 individuare quanto incide per le aziende distrettuali la provenienza geografica nell'affermazione di una certa identità di marca – analizzando, fra l'altro, l'opportunità che essa sia richiamata esplicitamente dal *brand name* – e quindi la centralità o la marginalità del paese d'origine nella costruzione dell'immagine di marca-impresa;

3 ricostruire le percezioni delle piccole e medie imprese rispetto agli attributi positivi e alle associazioni che, sempre con specifico riferimento ai settori analizzati, caratterizzano l'IDO (immagine del distretto di origine, *made in Bergamo* e *made in Prato*) presso la clientela estera e all'importanza dell'IDO nella competizione sui mercati esteri, delimitando il peso relativo dell'IPO e dell'IDO nel determinare le preferenze della domanda internazionale;

4 individuare gli strumenti utilizzati dalle imprese dei differenti distretti con l'obiettivo specifico di sviluppare-valorizzare l'equity del paese e del distretto d'origine. Nel fare ciò si focalizzerà l'attenzione in particolare sulle attività di comunicazione.

Più in dettaglio le ipotesi che si sono volute verificare attraverso la ricerca empirica possono essere così declinate:

1 le PMI appartenenti ai distretti di specializzazione del *Made in Italy*, favorite da un *country-of-origin effect* positivo, sfruttano la propria origine geografica come elemento di differenziazione geografica sui mercati internazionali;

2 in questa logica esse non sono solo consce della possibilità di trarre benefici da uno sfruttamento passivo del vantaggio comparato dell'Italia, ma si sforzano di valorizzare strategicamente l'IPO attraverso opportune politiche di marketing;

3 benché non ancora pronte – a motivo della piccola dimensione aziendale ma soprattutto di un ritardo nel fare propri i principi del *marketing management* – a riconoscere la forza competitiva della marca, esse cercano di fare leva sull'IPO attraverso attività di comunicazione che enfatizzano l'origine-paese e che siano in grado di trasferire ai clienti esteri il valore del *made in*;

4 proprio perché appartenenti ai distretti industriali del *Made in Italy*, esse cercano di sfruttare anche le valenze positive dello specifico contesto territoriale di localizzazione, sia nell'acquisizione di una migliore visibilità-riconoscibilità, sia nell'appropriazione delle associazioni tipiche che connotano il distretto nelle percezioni dei clienti esteri.

La scelta dei distretti di Bergamo e di Prato trova fondamento nel fatto che:

- si tratta, secondo i dati ISTAT, di distretti particolarmente significativi per l'economia italiana, per il loro contributo alla creazione di PIL e alle esportazioni nazionali;
- si tratta di aree geografiche dove la performance esportativa è superiore alla media nazionale;

- sono settori di specializzazione produttiva ed esportativa di interesse prioritario per il Paese.

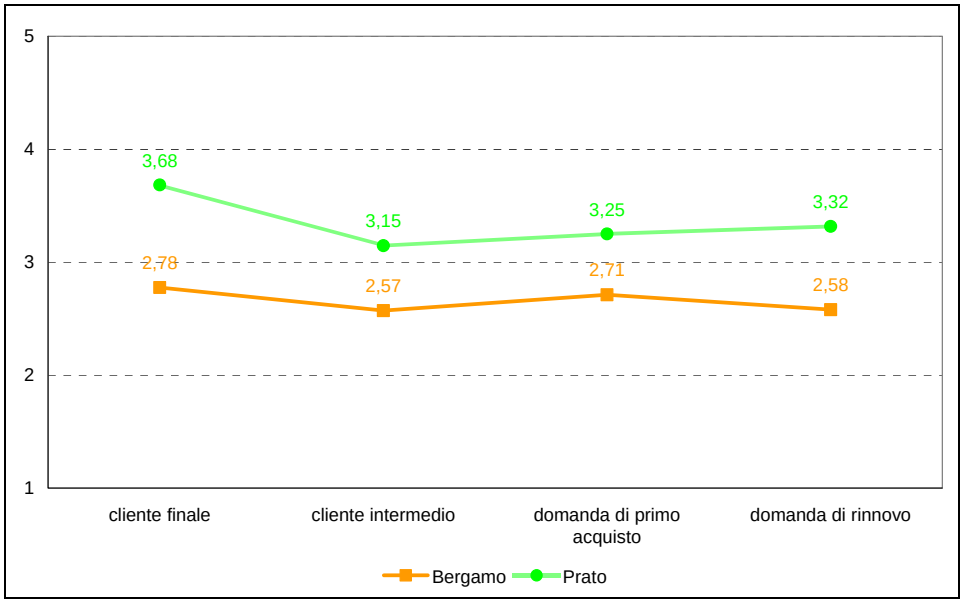
L'indagine è stata svolta attraverso un questionario postale inviato complessivamente a 430 imprese di Prato e 438 di Bergamo. I questionari compilati validi ai fini della ricerca sono 83 (redemption del 10% circa); ciò ha consentito di analizzare statisticamente i dati mediante il calcolo di frequenze e medie, mentre ha escluso la possibilità di effettuare elaborazioni più sofisticate. D'altra parte, se le conclusioni della ricerca possono essere considerate sufficientemente significative, esse non possono ritenersi statisticamente rappresentative e generalizzabili all'intero universo delle imprese oggetto dell'indagine.

5. I risultati della ricerca

5.1 La "marca Italia": un asset da valorizzare

Nelle convinzioni delle aziende del campione, l'origine italiana del prodotto ha una media influenza nell'indirizzare le preferenze della clientela internazionale (Figura 1). Nel caso del distretto di Bergamo, benché nessun intervistato consideri il *made in Italy* un handicap, non sembra si possa concludere che il vantaggio comparato dell'Italia produca un effetto *country-of-origin* rilevante, di cui le piccole e medie imprese distrettuali possano, collettivamente o individualmente, beneficiare. La percezione del valore dell'origine paese è senz'altro più accentuata nelle imprese di Prato, le quali probabilmente fanno affidamento sulla forza del binomio moda-Italia.

Figura 1. L'influenza dell'IPO (made in Italy) sulle preferenze della domanda estera
(1 = bassa influenza, 3 = media influenza, 5 = elevata influenza)



I risultati emersi dall'indagine mostrano un impatto dell'IPO maggiore sull'utilizzatore finale (con un valore particolarmente elevato per Prato) rispetto al cliente intermedio, che avendo modo di raccogliere informazioni di prima mano sul fornitore e di conoscerlo più approfonditamente in virtù del contatto diretto che instaura con esso, non avverte immediatamente l'esigenza di affidarsi a variabili *proxy* della qualità del fornitore. Tuttavia, per le imprese di Bergamo, tuttavia, l'influenza dell'origine geografica appare lievemente superiore sulla domanda di primo acquisto rispetto alla domanda di ripetizione, ribadendo la funzione della marca-paese come scorciatoia cognitiva nel processo decisionale del cliente. Avviene, invece, il contrario per Prato, dove, interpretando il risultato, la soddisfazione per l'acquisto sembrerebbe rinforzare le preferenze per la marca *Italia*.

Indipendentemente dall'importanza attribuita all'IPO nel condizionare le preferenze degli acquirenti esteri, si sono rilevati, attraverso le percezioni degli stessi fornitori, i tratti salienti di tale immagine.

È emerso che il profilo di immagine del *made in Italy* sui mercati internazionali non presenta tratti distintivi particolarmente spiccati che lo connotano in modo marcato: dei 15 attributi proposti, ben 14 per le imprese bergamasche e 11 per le imprese pratesi assumono valori compresi tra 3 e 4, qualificandosi dunque come aspetti dalla medio-alta influenza nel qualificare l'IPO (Figura 2). Si nota, altresì, una sostanziale coincidenza delle opinioni dei fornitori in merito all'importanza relativa degli attributi dell'immagine Paese. Ciò nonostante è possibile identificare nei caratteri *esperienza*, *competenza-know-how*, *specializzazione*, *flessibilità-personalizzazione*, *capacità di innovazione* e *creatività*, gli elementi maggiormente riconosciuti dai clienti esteri secondo le imprese operanti nel settore della meccanica strumentale; vi sono inoltre quattro valenze distintive che connotano l'immagine Paese in modo più netto secondo le imprese tessili: si tratta di *qualità*, *stile*, *creatività*, *flessibilità-personalizzazione.*

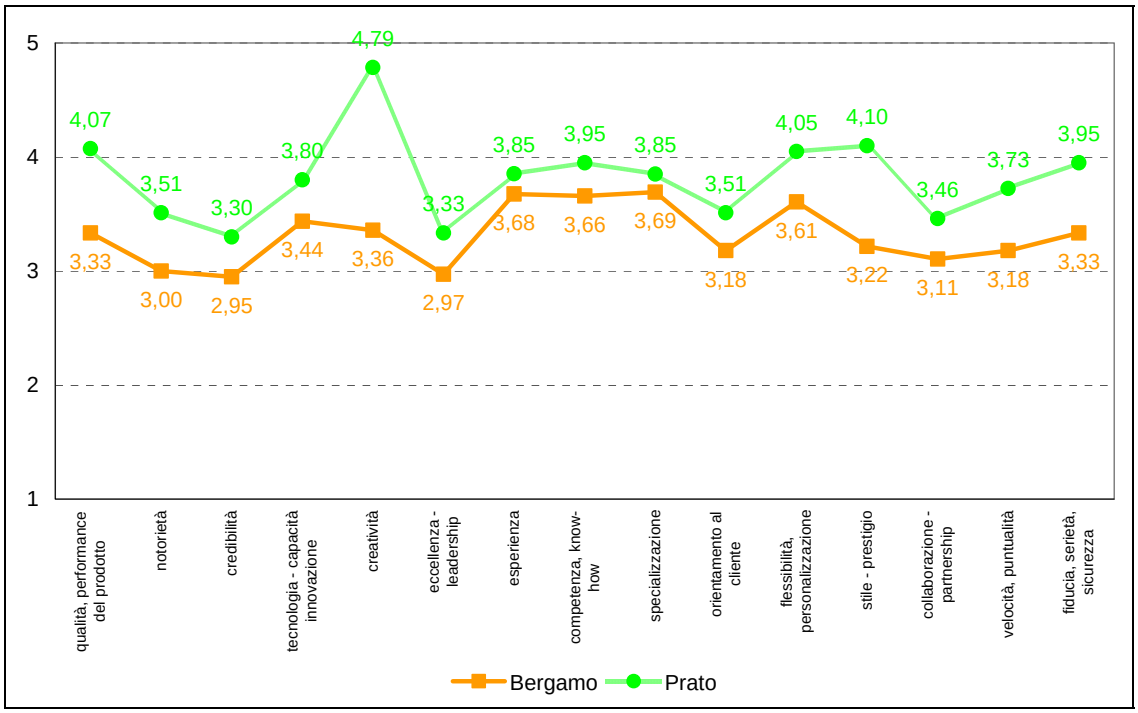
Tali circostanze consentono di trarre alcune considerazioni:

- alcuni attributi rispecchiano il contesto peculiare in cui operano le imprese del comparto produttivo oggetto di analisi, ossia distretti ad alto grado di specializzazione costituiti da imprese che fanno della flessibilità connaturata alla piccola dimensione il proprio punto di forza;
- gli attributi *core* del concetto di *made in Italy* sembrano legati più al possesso di competenze e capacità specifiche che alla qualità tecnica, alla performance o alla leadership tecnologica del prodotto, attributo quest'ultimo cui è stato assegnato uno dei punteggi più bassi, seppure non negativo in termini assoluti;
- dalle percezioni dei diretti protagonisti emerge ancora una volta – specialmente nel caso della meccanica strumentale – la peculiarità del modello di innovazione italiano, ovvero

quella "capacità di innovazione senza ricerca" su cui si basa la competitività delle nostre imprese a livello internazionale, una sintesi di creatività e capacità di applicare nei prodotti e nei processi innovazioni radicali non originali;

- essendo riconosciuti dalla clientela straniera, questi fattori "soft" potrebbero effettivamente rappresentare, come ipotizzato in seguito, i lineamenti dell'immagine-paese capaci di compensare, nel confronto con i competitor emergenti, i punti di debolezza delle aziende italiane del settore e assicurare loro un vantaggio competitivo difendibile, almeno nel medio periodo, in quanto basato su conoscenze tacite difficilmente imitabili;
- risulta invece inoperativa, per effetto di ciò, la possibile distinzione tra *product-quality* e *design-quality*, operata da Chao (1998) e l'Italia assume un posizionamento caratterizzato sia da elementi *soft*, sia da elementi *hard*, strettamente collegati con l'aspetto prestazionale e la differenziazione verticale: benché infatti il termine qualità si presti a una molteplicità di diverse interpretazioni non vi è dubbio che le imprese tessili facciano riferimento al concetto di qualità fisica, prestazionale, oggettiva.

Figura 2. Gli attributi positivi dell'IPO riconosciuti dai clienti esteri
(1 = non riconosciuto, 3 = abbastanza riconosciuto, 5 = unanimemente riconosciuto)



Sembra dunque che si stia delineando nel vissuto del mercato un nucleo di immagine-paese assolutamente coerente con quelle istanze di competenza ed esperienza che, presenti in misura sempre più massiccia, non sono al momento soddisfatte dall'offerta dei *new comers* e che

potrebbero permettere alle aziende italiane di difendere le proprie posizioni. L'affermazione di un'IPO contraddistinta da contenuti *competence-based* sarebbe infatti coerente con la propensione, sempre più evidente, dei clienti business a ricercare nei propri fornitori non tanto o non solo pacchetti di prodotti-servizi standard, benché avanzati tecnologicamente, quanto un patrimonio di risorse intangibili (conoscenze, know-how, esperienza) cui attingere in una logica di partnership di lungo periodo (Golfetto, 2003; Borghini, Golfetto, Rinallo, 2003).

Si rammenta, infine, che i produttori interpellati si sentono tuttora penalizzati dalla sopravvivenza di alcuni stereotipi che caratterizzano in senso negativo l'immagine dell'Italia, almeno nella meccanica. Si tratta, in particolare, dei ben noti dubbi sull'affidabilità delle aziende italiane nell'esecuzione puntuale degli ordini e nel rispetto dei tempi di consegna, oltre che della convinzione che i prodotti italiani abbiano un contenuto tecnologico e innovativo inferiore a quelli di altri paesi (Germania in particolare); il sospetto di tali punti di debolezza da parte della clientela estera è visto dai fornitori come un grave handicap, che non sempre riesce a essere riequilibrato dai punti di forza del *made in Italy*.

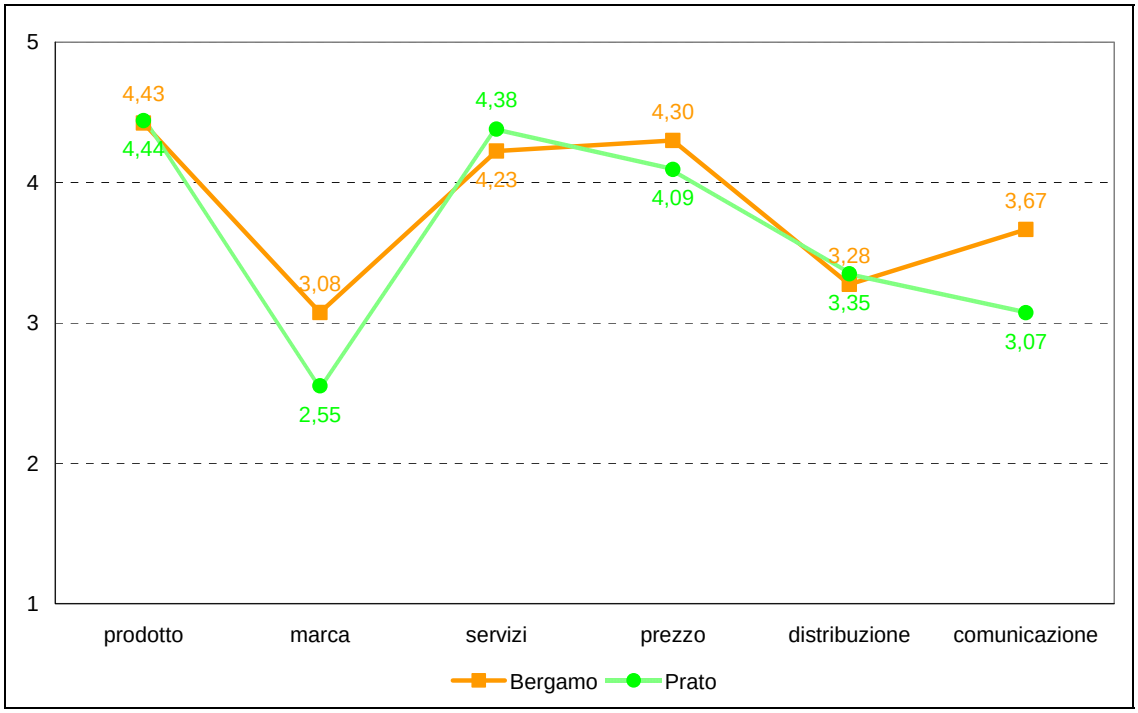
5.2 L'identità di marca sottovaluta il paese d'origine?

Le imprese intervistate attribuiscono alla marca un'importanza secondaria, benché non del tutto marginale, quale fattore competitivo sui mercati internazionali, mentre riconoscono centralità al pacchetto prodotto+servizi (Figura 3).

Alla luce delle risposte ottenute la competizione sembrerebbe dunque determinata essenzialmente dal rapporto prezzo-qualità, mentre minore importanza rivestono la politica distributiva, la politica di comunicazione e la marca.

In effetti – ciò emerge anche da colloqui informali con alcune aziende del campione – le PMI tendono a manifestare una certa diffidenza nei confronti dell'efficacia delle strategie di *branding*. Talvolta queste considerazioni tradiscono la consapevolezza che la costruzione del valore della marca richiederebbe alle imprese investimenti proibitivi, soprattutto in relazione alla loro piccola dimensione, e l'unico modo per supplire a tale lacuna è quello di puntare su altri elementi dell'offerta, come il prezzo. D'altra parte, anche alla comunicazione – che contribuirebbe in misura sostanziale a creare ed alimentare la *brand equity* – pare non essere attribuito un ruolo particolarmente strategico. Sotto tale profilo è forse curioso notare come siano di fatto le imprese della meccanica strumentale ad assegnare alla leva comunicativa una maggiore importanza relativa rispetto a quelle del distretto pratese.

Figura 3. Gli elementi dell'offerta più importanti nella competizione sui mercati internazionali
(1 = poco importante, 3 = abbastanza importante, 5 = molto importante)



In una prospettiva di medio termine, la scelta di non procedere attivamente alla valorizzazione della brand equity potrebbe rivelarsi pericolosamente poco lungimirante, alla luce del fatto che, a fronte di una concorrenza proveniente dai paesi emergenti probabilmente destinata a spostarsi dalle attività a basso valore aggiunto verso quelle a maggiore valore, solo la forza della marca – come sintesi di affidabilità, competenza ed esperienza – potrebbe contrastare la perdita di competitività delle aziende italiane su tutti i mercati (su quello nazionale come all'estero), anche in quei settori dove esse detengono oggi un primato.

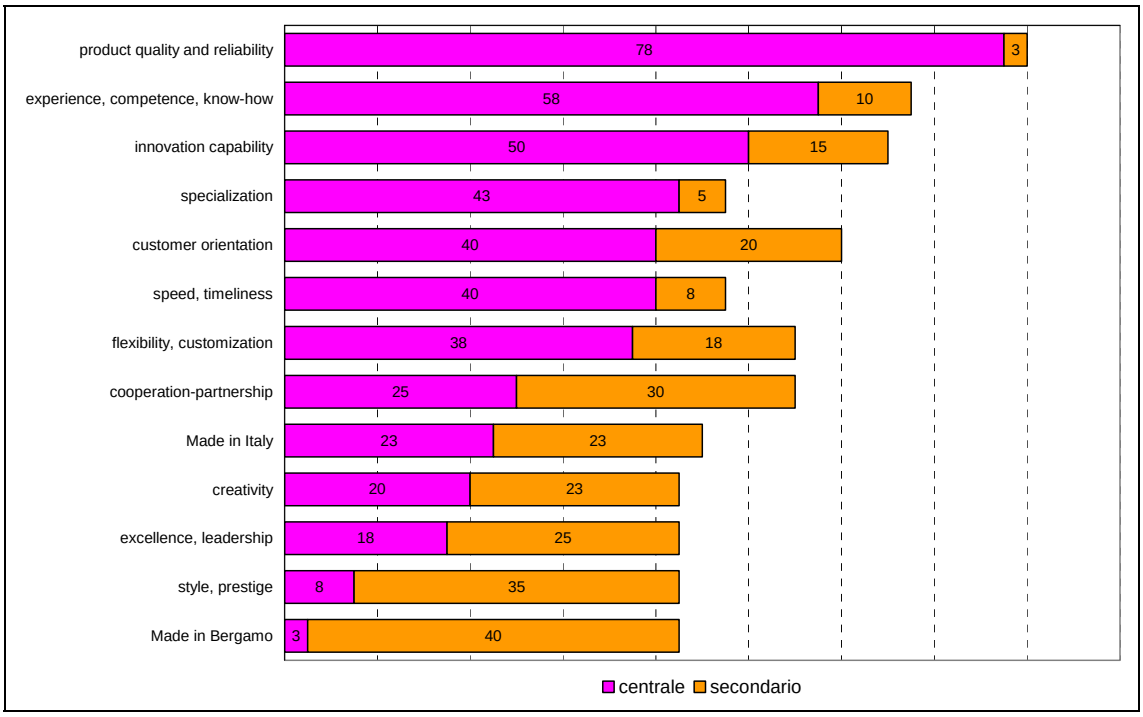
Laddove, a motivo delle ridotte, talvolta ridottissime dimensioni aziendali, le strategie di *branding* appaiono realisticamente improponibili per la singola impresa, sembrerebbe auspicabile – qualora l'effetto *country-of-origin* fosse rilevante nel forgiare le percezioni dei clienti esteri – almeno la valorizzazione di una marca di sistema, di Paese se non di distretto. Ciò consentirebbe ai produttori di avvantaggiarsi delle valenze positive di un'immagine che essi contribuiscono a fare sedimentare nei sistemi cognitivi della clientela solo in via indiretta, senza sostenere espliciti investimenti in tal senso. Sulla questione, tuttavia, le imprese intervistate appaiono diffidenti, come evidenziato in precedenza (Figura 1).

Lo scarso rilievo assegnato dalle imprese produttrici all'immagine del paese d'origine nell'orientare le valutazioni della clientela estera, non rende di conseguenza uniformemente condivisa l'opportunità che il *brand* o *corporate name* richiami immediatamente ed

esplicitamente l'origine italiana del prodotto: nel distretto di Bergamo solo un'impresa su cinque lo ritiene molto importante e nessuna azienda essenziale[6], nel distretto di Prato, al contrario, è ritenuto importante o essenziale.

Se la provenienza geografica non costituisce l'elemento fondante della *brand awareness*, ovvero l'attributo grazie al quale la marca cerca di rendersi immediatamente riconoscibile sul mercato oltreconfine, essa non rappresenta neppure il fulcro di forti associazioni di marca. L'origine-paese (*made in Italy*), pur essendo in generale abbastanza ricorrente – quasi la metà delle aziende costruisce il proprio posizionamento anche (ma non in via esclusiva) su questo fattore –, rappresenta l'elemento primario della *brand identity* in una percentuale di casi decisamente minore rispetto a quanto avviene per altri elementi (Figure 4 e 5).

Figura 4. Il *core* della brand identity delle PMI del distretto di Bergamo (meccanica strumentale)
(per ogni fattore viene indicata la % di imprese che basano sullo stesso il posizionamento della marca)

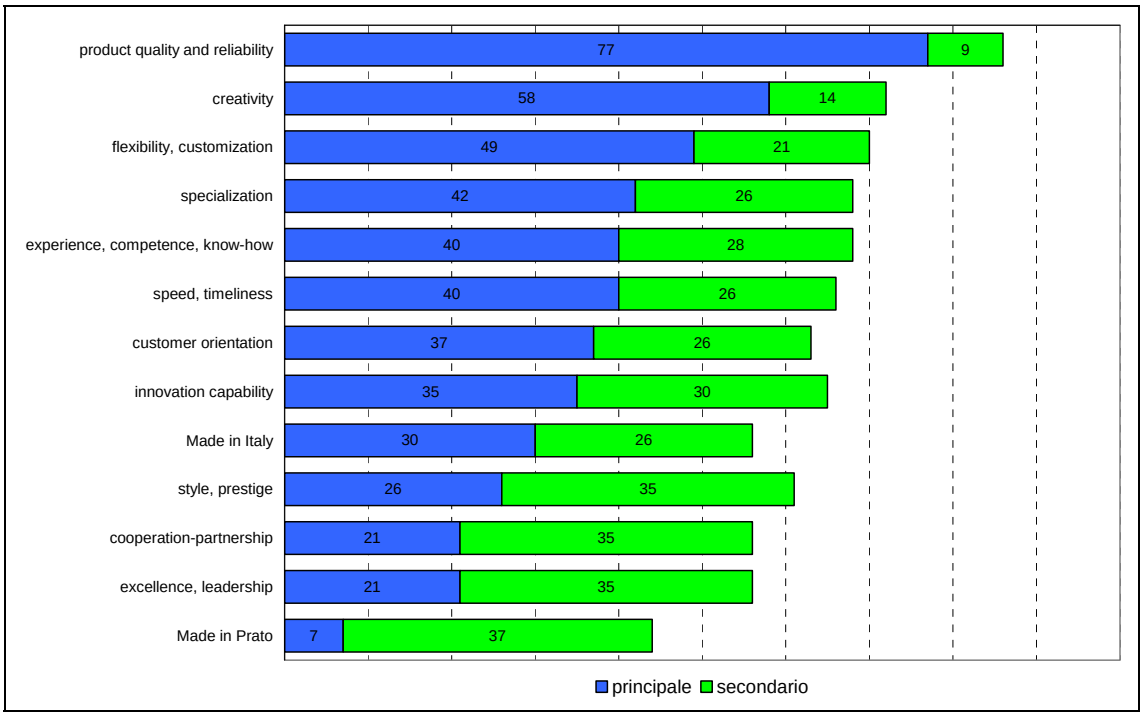


In definitiva – a parte gli attributi o i benefici funzionali del prodotto (qualità, affidabilità e performance), che rappresentano per la stragrande maggioranza delle imprese intervistate il nucleo dell'identità di marca – le *brand association* più adottate poggiano, nell'ordine, sui concetti di:

- esperienza, competenza e know-how (in particolare nella meccanica strumentale);
- creatività (nel tessile);
- contenuto tecnologico dell'offerta e capacità di innovazione;

- specializzazione e, con importanza pressoché analoga (considerando il numero di citazioni complessive), flessibilità e capacità di personalizzazione dell'offerta;
- orientamento al cliente;
- velocità e puntualità;
- collaborazione e partnership.

Figura 5. Il *core* della brand identity delle PMI del distretto di Prato (tessile)
(per ogni fattore viene indicata la % di imprese che basano sullo stesso il posizionamento della marca)



Le prime quattro tipologie di associazioni elencate coincidono con quelle che le aziende del campione reputano maggiormente consolidate nella mente della clientela estera con riferimento al paese d'origine (e, si vedrà, ai distretti d'origine, sebbene in minor misura); si tratta dunque di attributi che, secondo quanto emerge implicitamente dalle risposte fornite dagli stessi intervistati, difficilmente assicurano alla singola marca un posizionamento distintivo, in quanto caratterizzano tutte le imprese italiane, e dei distretti considerati, proprio in virtù della loro identità geografica. Tale circostanza non è, di per sé, da valutare nel senso di un passivo sfruttamento dell'IPO da parte delle imprese, alla luce anche dei modesti sforzi da esse intrapresi per valorizzare l'IPO stessa, su cui ci si soffermerà in seguito. Si potrebbe affermare, al contrario, che il profilo dell'IPO, come quello dell'IDO (Figura 7), abbiano risentito delle strategie di branding attuate individualmente dalle imprese – tale influenza, d'altra parte, è tanto più probabile quanto più le imprese appartengono ai settori di specializzazione produttiva ed

esportativa del paese, come in questo caso[7] – benché non si possa ragionevolmente ritenere che le imprese interpellate rientrino a tutti gli effetti nel cluster dei cosiddetti *attivatori* dell'IPO, ossia delle imprese che gestiscono strategicamente il valore dell'immagine-paese, esaltando nelle proprie attività di comunicazione le associazioni positive collegate al *made in Italy* dai clienti esteri e proteggendo tale valore mediante marchi o denominazioni ad hoc (Guerini, 2004).

Le altre valenze di marca, invece, corrispondono ad aspetti che non spiccano particolarmente nel profilo dell'IPO e rappresentano quindi possibili elementi di differenziazione competitiva. Va sottolineato, tuttavia, che non si tratta di fattori sui quali il posizionamento del brand è costruito in via esclusiva – ciò attenua non poco il loro potenziale di differenziazione – ma piuttosto di "ingredienti" complementari che integrano una *brand proposition* basata saldamente sugli elementi precedenti. Degno di nota anche il tentativo di accreditare un'immagine contraddistinta da capacità di servizio, velocità e puntualità, laddove uno degli stereotipi che, nel settore della meccanica, minano di più l'immagine paese è quello della mancanza di affidabilità nel rispetto degli accordi e dei termini contrattuali, nonché dello scarso impegno nelle attività di *customer care*.

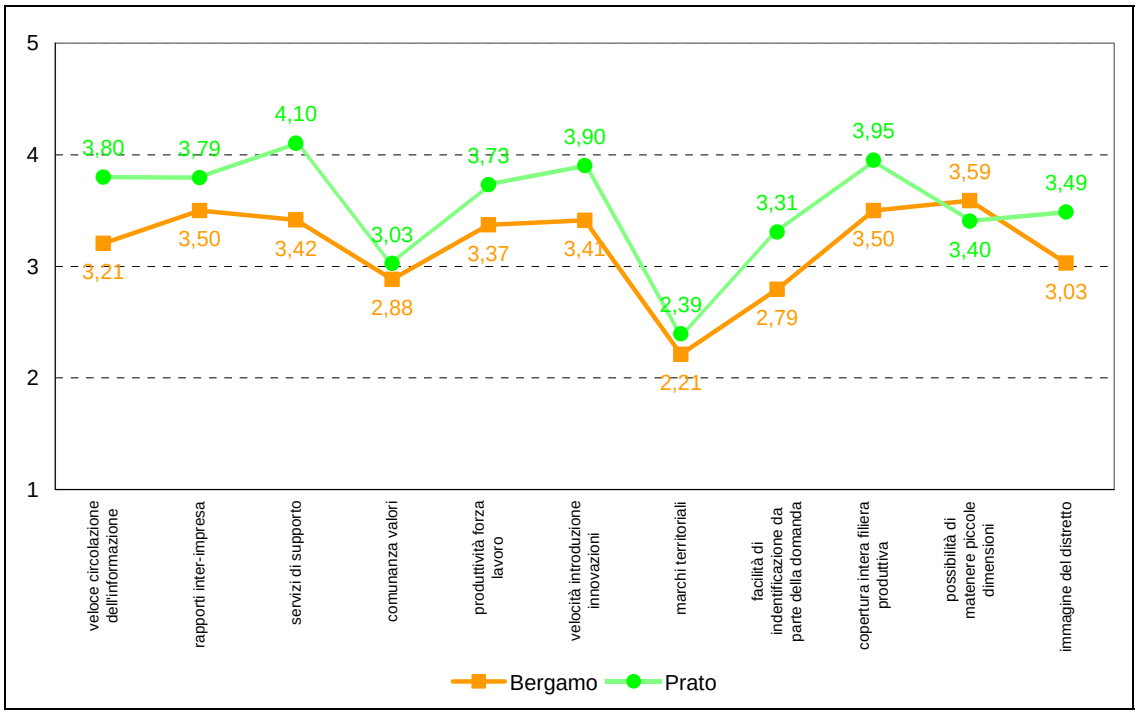
5.3 Made in Bergamo e Made in Prato a confronto

Lo scarso peso del sub-contesto locale d'origine, il distretto di appartenenza, nelle strategie di *branding* delle PMI del campione analizzato – la provenienza distrettuale è agli ultimi posti fra gli elementi caratterizzanti l'identità di marca (Figure 4 e 5) – induce a ipotizzare un'importanza trascurabile attribuita all'IDO nell'orientare i comportamenti di acquisto dei clienti esteri, con un valore medio per Prato leggermente superiore a quello di Bergamo.

In effetti, fra i benefici dell'operare nel contesto di un distretto industriale, la possibilità di avvalersi della notorietà di marchi territoriali e della relativa immagine e la facilità di identificazione-riconoscimento da parte della domanda si classificano, nelle opinioni delle imprese, agli ultimi posti (Figura 6).

Va detto che, alla base di un simile atteggiamento, stanno forse ragioni diverse nei due distretti: un'identità di distretto non vissuta fino in fondo dalle imprese di Bergamo, mentre è, forse, la crisi in cui versano attualmente le imprese di Prato a indurle a ritenere superflua l'influenza dell'immagine distrettuale.

Figura 6. I vantaggi (percepiti) derivanti dall'operare in un distretto industriale
(1 = poco importante, 3 = abbastanza importante, 5 = molto importante)



I distretti sembrano percepiti dalle stesse aziende che ne fanno parte più come un'aggregazione territoriale di unità produttive fortemente specializzate che come un vero e proprio tessuto imprenditoriale, sociale e culturale. Alla luce delle risposte ottenute il distretto, favorendo i rapporti inter-impresa, consentirebbe alle imprese di mantenere la piccola dimensione aggregando imprese specializzate. Nel caso di Prato, le imprese locali riconoscono alla particolare configurazione territoriale alcune caratteristiche aggiuntive, tra cui la presenza di qualificati servizi di supporto e la possibilità di una più rapida circolazione delle informazioni, ma in nessun caso risulta fortemente riconosciuta la "comunanza di valori".

È giocoforza, quindi, che l'impatto dell'immagine del distretto di origine (IDO) sia praticamente disconosciuto dalle imprese del campione, che solo nel 10% dei casi lo reputa prevalente su quello dell'IPO; in generale poi il peso relativo dell'IDO, rispetto all'IPO, sulle preferenze della domanda internazionale è ritenuto più debole con l'aumentare della distanza con il mercato target (Tabella 1), a causa – sono le stesse imprese ad ammetterlo – di un gap di notorietà del distretto all'estero: il valore del made in Bergamo o in Prato sembrerebbe infatti maggiormente riconosciuto nella UE dei 15, che ha rappresentato il primo mercato target, in ordine di tempo, delle esportazioni dei distretti e, ancora oggi, il loro più importante sbocco.

Tabella 1. IPO versus IDO: l'importanza relativa in funzione dei segmenti di domanda estera (% per colonna)

Bergamo	**UE 15**	**UE 25**	**resto Europa**	**Asia**	**Nord America**	**America Latina**
IDO prevale su IPO	31	15	6	3	3	7
IPO e IDO hanno analogo valore	34	41	47	29	34	38
IPO prevale su IDO	34	44	47	68	63	55
Prato						
IDO prevale su IPO	19	5	5	2	7	2
IPO e IDO hanno analogo valore	23	26	19	12	14	7
IPO prevale su IDO	58	70	77	86	79	91

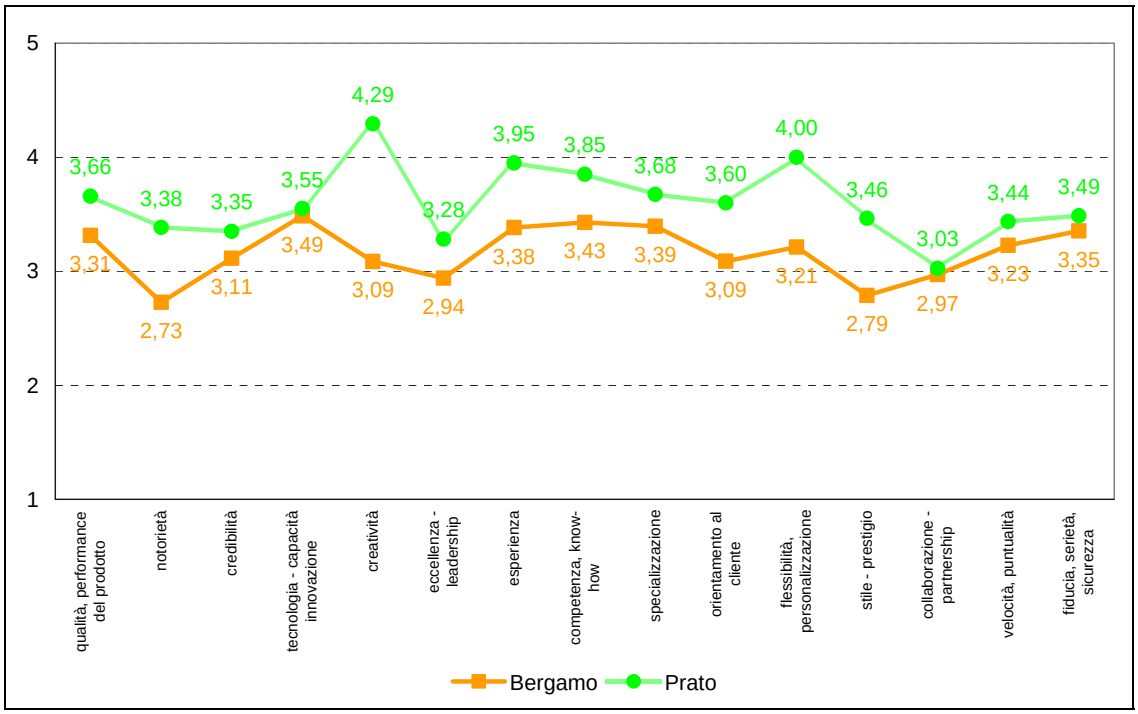
Secondo gli intervistati, inoltre, il profilo di immagine dei distretti è ancor meno caratterizzato di quello nazionale (per il distretto di Bergamo, in particolare, le valutazioni medie espresse sono per quasi tutti gli attributi nell'intorno del valore centrale), non vi sono quindi tratti che possano essere considerati peculiari del *made in*, tanto più che le associazioni richiamate dalla marca del distretto nelle percezioni dei clienti esteri sono sostanzialmente le stesse, ma in alcuni casi meno accentuate, della marca-paese d'origine (Figura 7).

Gli scostamenti (in senso negativo) tra IDO e IPO riguardano per Bergamo la notorietà, come prevedibile, e la variabile stile-prestigio, che peraltro non dovrebbe risultare determinante nell'orientare le scelte dei clienti in questo settore; essi attengono peraltro anche agli elementi *esperienza*, *competenza*, *specializzazione* e *flessibilità*, proprio quegli elementi cui prima si è in qualche modo affidato il rilancio dell'immagine del *made in Italy* nel comparto in osservazione, evidenziando il rischio che, in prospettiva, si origini uno svantaggio competitivo – che, non essendo così rilevante, potrà essere agevolmente recuperato con opportune iniziative di comunicazione – delle imprese del distretto rispetto ai concorrenti nazionali.

Per Prato stile-prestigio, ma anche affidabilità del prodotto, creatività, velocità nel servizio e fiducia sembrano connotare in misura maggiore l'IPO anziché l'IDO, per effetto della probabile influenza esercitata dall'influenza dell'immagine degli altri numerosi distretti nella promozione del tessile italiano.

Sulla base di tali conclusioni, non sembra si possa affermare – in assenza di strategie di riposizionamento del distretto d'origine volte ad accreditarne un'immagine più nitida e peculiare – l'opportunità per le imprese esportatrici di sfruttare proficuamente il *made in*, se non nei mercati storici dell'Europa.

Figura 7. Gli attributi positivi dell'IDO riconosciuti dai clienti esteri dei due distretti
(1 = non riconosciuto, 3 = abbastanza riconosciuto, 5 = unanimemente riconosciuto)



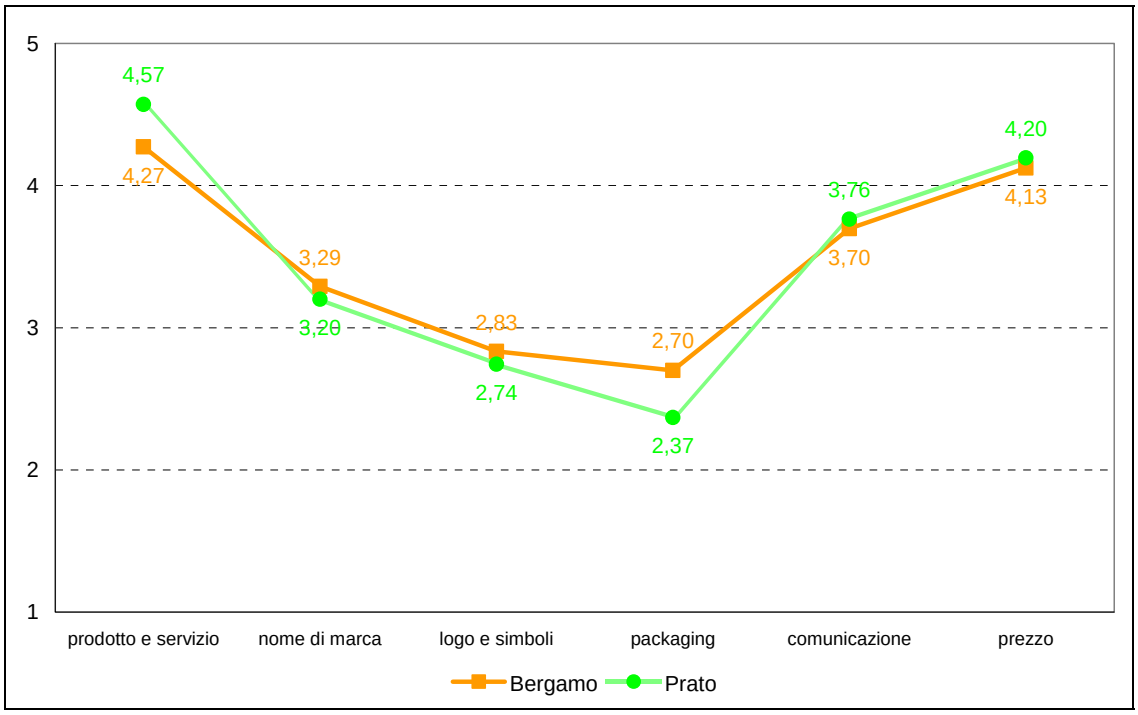
5.4 Le modalità di valorizzazione dell'IPO e dell'IDO

Il fatto che la recente riqualificazione d'immagine italiana sui mercati esteri possa essere vista – secondo quanto emerso anche in altre ricerche – come il risultato dell'affermazione internazionale delle singole imprese e del successo crescente riscosso dai loro prodotti, più che di azioni di riposizionamento della "marca Italia" espressamente intraprese a tal fine a livello collettivo (di comparto) o autonomo (di azienda), è confermato dall'opinione espressa dagli intervistati sulla rilevanza delle modalità di valorizzazione dell'IPO. Le risposte sono, infatti, improntate alla massima concretezza e definiscono un quadro in cui la combinazione prodotto+servizio insieme al prezzo sono di gran lunga gli strumenti considerati più importanti nell'avviamento e nell'accumulazione di valore della marca-paese. Alla comunicazione e agli elementi della *brand visual identity* (nome di marca, logo e simboli) è riconosciuto un ruolo di secondo piano, non trascurabile ma nemmeno decisivo (Figura 8)[8].

Fra le iniziative di comunicazione realizzate dalle imprese del campione per avvantaggiarsi delle valenze positive della propria origine geografica e, nello stesso tempo, per accrescerne il valore nelle percezioni della domanda internazionale, il primato, in termini di frequenza di utilizzo, va alla partecipazione alle fiere di settore (Figura 9). Ancora una volta, tuttavia, si tratta di iniziative individuali, non direttamente finalizzate allo sviluppo di una *brand equity*

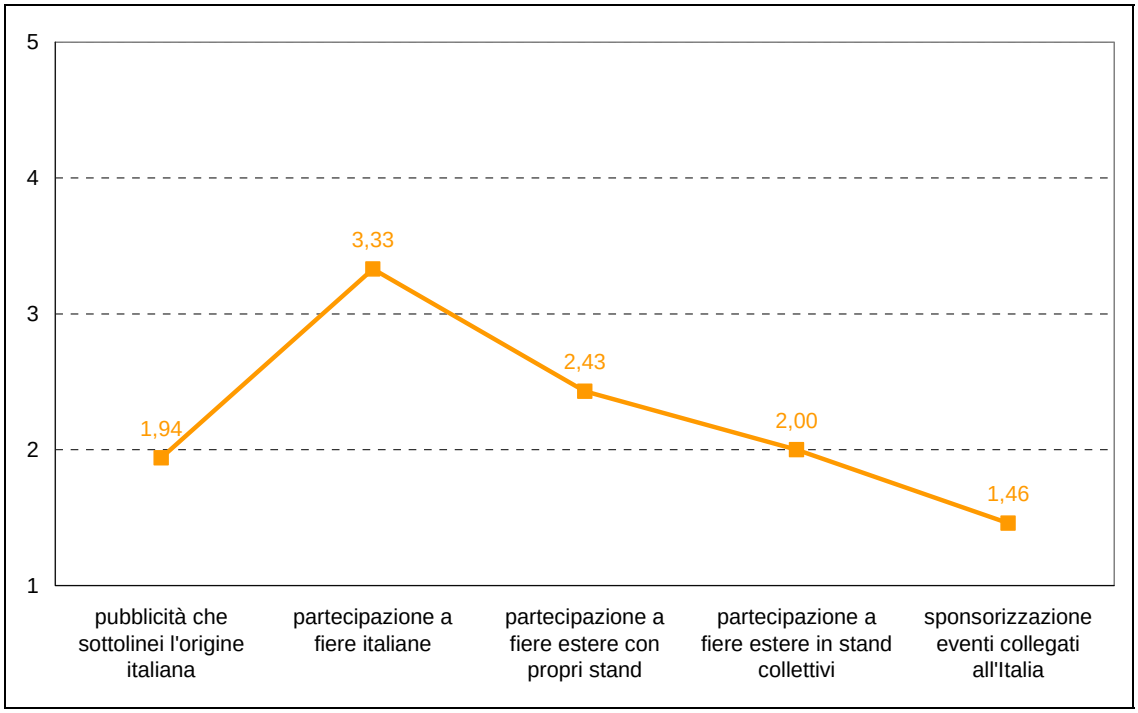
territoriale. In particolare – coerentemente con quanto evidenziato in altri studi (Golfetto, Uslenghi, 2004) – la promozione del *made in Italy* all'estero inizia "da casa", esponendo innanzitutto alle fiere che si tengono in Italia che, oltre ai visitatori italiani, sono in grado di richiamare quote significative di visitatori da altri paesi (cosiddette *manifestazioni dell'offerta locale* o *fiere dell'esportazione*); spesso, in tutti i casi in cui l'esperienza oltre confine dell'impresa è sufficientemente lunga e la conoscenza dei mercati di destinazione approfondita, le imprese prendono parte a fiere estere, quasi mai però nell'ambito di stand collettivi dedicati all'Italia o di aggregazioni-padiglioni di sole imprese italiane, ribadendo lo scarso interesse a proporsi sui mercati internazionali "come sistema".

Figura 8. Importanza attribuita agli strumenti di valorizzazione dell'IPO
(1 = mai, 3 = talvolta, 5 = regolarmente)



L'impiego della leva pubblicitaria, attraverso campagne che sottolineino l'origine italiana dell'impresa, è del tutto sporadico. D'altronde si tratta di uno strumento che in sé si addice poco alla morfologia del distretto, costituito soprattutto da piccole imprese con obiettivi di comunicazione (e budget da spendere) lontani dalle condizioni ideali in cui la pubblicità esplica al meglio i suoi effetti. Lo stesso accade per la sponsorizzazione, in Italia o all'estero, di eventi legati all'Italia.

Figura 9. Le iniziative di comunicazione realizzate dalle imprese per valorizzare l'IPO
(1 = mai, 3 = talvolta, 5 = regolarmente)



La promozione collettiva dell'immagine del Made in Italy sembra implicitamente delegata all'operatore pubblico, al quale spetterebbe, nelle opinioni delle aziende distrettuali il compito di creare e sviluppare una marca per la meccanica e il tessile *made in Italy*, mediante l'introduzione di un sistema di *brand identity* che contraddistingua le produzioni interamente italiane e lo sviluppo di campagne di informazione e comunicazione per sostenerne il posizionamento sui mercati internazionali[9].

Rispetto ai possibili interventi da realizzare per la creazione e il sostegno di un'immagine di distretto, gli intervistati riconoscono un'utilità minima all'introduzione di una vera e propria marca distrettuale – sia nella versione di marca ombrello a garanzia della marca aziendale, sia come sostituto sui mercati di esportazione della marca aziendale – assegnando eventualmente alle singole imprese il compito di valorizzare l'immagine del distretto di origine attraverso iniziative autonome di comunicazione, che però inevitabilmente, senza un adeguato coordinamento, correrebbero il rischio di risultare slegate e contraddittorie (Figura 10). Un discreto interesse riscuote invece, principalmente nel caso di Bergamo, la possibilità di presentarsi sul mercato mondiale attraverso un portale web di distretto.

Figura 10. Utilità delle iniziative di comunicazione per la valorizzazione dell'IDO
(1 = poco utile, 3 = abbastanza utile, 5 = molto utile)

La presente ricerca cerca, infine, di individuare gli ostacoli alla piena valorizzazione della *made in equity* e le relative possibilità di superamento. Tra i fattori che dissuadono le imprese dal legare la propria *brand-corporate image* ad associazioni basate sulla loro identità italiana o distrettuale, domina (47% delle imprese interpellate) la convinzione che le preferenze dei clienti esteri non siano condizionate in misura rilevante dall'IPO Italia. Si intuisce, d'altra parte, la percezione abbastanza diffusa del rischio di omologazione, di perdita di individualità e la preoccupazione di non riuscire a differenziarsi adeguatamente dai connazionali che competono sugli stessi mercati.

Il mancato pieno sfruttamento del *goodwill* garantito dall'immagine nazionale o distrettuale risente, sono le stesse imprese a evidenziarlo, di una carenza di risorse di marketing, in particolare per quanto riguarda il possesso di conoscenze approfondite sulla domanda internazionale e lo sviluppo di competenze di marketing, soprattutto – almeno così sembra si possa concludere da molte delle risposte ottenute – nell'ambito del brand management e della comunicazione.

Il superamento di tali ostacoli appare, dunque, connesso all'annullamento del gap di risorse di marketing, grazie a iniziative di formazione e a sforzi di ricerca tesi a comprendere le motivazioni e i comportamenti della domanda internazionale, richiesti con maggiore vigore dalle imprese bergamasche.

Ancora una volta emerge la rivendicazione da parte delle imprese di un ruolo più incisivo dell'operatore pubblico nella promozione dell'industria italiana all'estero; alle istituzioni evidentemente esse delegano le attività rispetto alle quali non si sentono sufficientemente dotate di competenze. Nonostante le difficoltà evidenziate in precedenza a fare sistema, molte speranze sono riposte nella cooperazione tra imprese, un terreno in cui finora le imprese stesse non sembrano essere state molto attive. Fortunatamente emerge qualche segnale di inversione di tendenza, le imprese sembrano più consapevoli della necessità di recuperare il terreno perduto e di aprirsi di più nei confronti delle altre imprese; in questo senso la presenza sui mercati esteri rappresenta uno stimolo importante. È auspicabile che la disponibilità a collaborare si esprima non solo rispetto ai processi di ricerca e sviluppo ma anche rispetto all'obiettivo di conquistare una visibilità e una maggiore credibilità sui mercati internazionali[10].

6. Conclusioni

Nell'odierna competizione internazionale la valorizzazione dell'origine geografica appare un tema attuale, specie alla luce della crescente necessità di assumere agli occhi del cliente globale un posizionamento distintivo rispetto alle imprese appartenenti ai paesi emergenti. Su tale tematica non si dispone, peraltro, che di limitati contributi di ricerca.

Il presente lavoro, riferito alla piccola e media impresa italiana, rappresenta il tentativo di comprendere se l'effetto *country-of-origin* rappresenti un avviamento certo, di cui le imprese distrettuali si avvalgono per la loro affermazione all'estero.

I risultati della ricerca appaiono per certi versi attesi, per altri originali.

Tra i fattori ritenuti essenziali per essere competitivi all'estero viene riaffermata dalle imprese la centralità del pacchetto prodotto+servizio rispetto alla marca, confermando – ancora una volta – il prevalente orientamento al prodotto delle imprese italiane, ma anche la maggiore rilevanza relativa dello stesso nell'ambito dei mercati industriali.

Tale convinzione è rafforzata dall'opinione espressa dalle imprese in merito ai vantaggi dell'operare nei distretti: questi ultimi sono rappresentati – ancor prima che da comunità socio-culturali o da aree di aggregazione utili alla loro identificazione da parte della domanda internazionale – come bacini di risorse utili e necessarie per l'arricchimento del sistema di prodotto.

Le imprese del campione assegnano peraltro anche una certa importanza alla marca e alla comunicazione nel determinare il successo competitivo internazionale, nonostante l'attuale fase di intensa *price competition* e l'aggressiva penetrazione delle importazioni provenienti dai mercati emergenti; vi è quindi, rispetto al passato, una maggiore disponibilità a riconoscere

l'effetto-marca anche nei mercati *business-to-business*. E' interessante notare come in un distretto (quello di Bergamo) alla comunicazione sia attribuita una maggiore importanza relativa rispetto al prezzo nel definire le condizioni di competitività, nella coscienza, forse, dell'importanza che essa assume nel trasferire valore al cliente, finale e intermedio.

In quanto al ruolo e all'importanza assunta dall'origine geografica nel favorire l'affermazione internazionale, mentre è prevalente l'opinione che le preferenze della domanda internazionale non siano orientate dalla stessa (il *made in* assume un ruolo contenuto come fattore di avviamento), è significativa la differenza nel valore assunto, secondo gli esportatori, dal *country-of-origin effect* per la domanda di primo acquisto e per quella di ripetizione, nonché per cliente finale e intermedio.

La significatività dell'origine geografica nel determinare le preferenze della domanda giustificherebbe, infatti, una piena valorizzazione del *country-of-origin effect* con politiche di marketing differenziate per i diversi stadi e livelli della domanda.

Tornando ai risultati, fra gli elementi su cui le aziende del distretto hanno fondato la propria strategia di branding, il *made in Bergamo* e *il made in Prato* non occupano un posto centrale, mentre il *made in Italy*, in generale abbastanza ricorrente – quasi la metà delle aziende costruisce il proprio posizionamento su questo fattore – rappresenta l'elemento primario della *brand identity* in una percentuale di casi decisamente minore rispetto a ciò che avviene per altri elementi.

Gli operatori dei settori appartenenti al Made in Italy, ovvero ai due settori rappresentativi delle nostra specializzazione esportativa, si comportano, in ogni caso, in modo differenziato: mentre alcuni non ricorrono al sostegno garantito da rappresentazioni positive strutturate quali l'IPO e l'IDO, altri ne riconoscono significatività e ne affermano la strumentalità nel definire anche la *brand identity*; infine, altri ancora, costruiscono proprio su tale elemento l'*equity* aziendale e di marca.

L'indagine ha consentito anche di chiarire le componenti dell'IPO e dell'IDO, ancorché la loro identificazione avvenga sulla base delle convinzioni dell'offerta, e non già sulla base di una valutazione diretta da parte della domanda, intermedia o finale.

Secondo l'opinione prevalente, l'immagine locale appare ancora poco nitida e differenziata rispetto a quella nazionale per essere un reale elemento di distintività. Inoltre, è ritenuta minore la sua *awareness* e ciò giustifica forse anche la maggiore importanza relativa attribuita all'immagine Paese, almeno in generale. Si sottolinea peraltro – anche in questo caso – come le percezioni mutino a seconda dell'area geografica di destinazione, facendo ipotizzare la possibilità dello sviluppo di politiche di marketing differenziate anche in funzione del criterio geografico.

Al di là delle relazioni tra marca e origine geografica, le modalità con le quali le imprese del distretto bergamasco procedono alla valorizzazione dell'IPO e/o dell'IDO quando riconosciute, confermano il ruolo della comunicazione: si tratta dello strumento più nominato (dopo il già citato "prodotto allargato"), mentre media importanza assumono la scelta della denominazione aziendale e di prodotto e gli altri elementi della *brand visual identity* Per quanto attiene, in dettaglio, agli strumenti di valorizzazione dell'IPO, per il 50% circa di entrambi i campioni *brand name* e *brand visual identity* italiani assumerebbero un ruolo determinante nella promozione del prodotto a livello internazionale, mentre per la restante metà la loro rilevanza sarebbe solo modesta o ininfluente.

Un'ulteriore conferma rispetto alle precedenti ricerche (Golfetto, Uslenghi, 2004; Guerini, 2001) deriva dall'importanza quasi esclusiva assegnata allo strumento fieristico nazionale, mentre altri strumenti e occasioni di promozione dell'immagine aziendale e nazionale vengono utilizzati in misura marginale, anche in considerazione della più ridotta strumentalità loro riconosciuta (si segnala una marginale differenza tra ciò che risulta effettivamente utilizzato per la valorizzazione rispettivamente di IDO e IPO e ciò che – a parere delle imprese – potrebbe essere utilizzato).

I risultati del presente studio dovrebbero essere interpretati, in ogni caso, con una certa cautela. Da un lato, infatti, la limitatezza del campione delle imprese intervistate non consente alcuna generalizzazione dei risultati. Dall'altro, lo studio misura le percezioni dell'offerta. Una visione più compiuta del ruolo rivestito dal *country-of-origin effect* (ai differenti livelli) nella formazione delle preferenze e dell'identificazione delle valenze *core* richiederebbe il confronto con le opinioni della domanda (intermedia e finale).

Dalla ricerca emergono, in ogni caso, alcune riflessioni oltre che per gli attori principali del nostro sistema industriale anche per gli operatori istituzionale e per il mondo della ricerca.

Le PMI denunciano lacune nelle conoscenze sulla domanda internazionale e nella cultura di marketing. È forse per tali motivi che pur affermando un limitato valore dell'origine geografica e dei marchi territoriali chiedono, con insistenza, l'intervento pubblico per "la certificazione dell'origine" e "la promozione dell'industria italiana". Un contributo importante potrebbe derivare allora, a opera degli attori del sistema Paese, dalla misurazione dell'effetto *country-of-origin* presso i vari segmenti di clientela finale e intermedia per la definizione di programmi di comunicazione diretti a consolidare l'*equity* nazionale (e quella distrettuale) nei principali mercati esteri, o almeno nell'ambito di quelli in sviluppo.

Al di là di un maggior ricorso alla comunicazione e alla creazione di *brand equity* che presupporrebbero risorse spesso precluse alla dimensione media distrettuale, la valorizzazione dell'origine geografica può talora assurgere a strumento chiave di differenziazione per la PMI

senza un oneroso investimento in tal senso. Perché ciò avvenga è peraltro essenziale, sotto un profilo manageriale, che le imprese assumano una maggiore coscienza dell'esigenza di una sua gestione attiva e soprattutto una conoscenza tecnica delle modalità di valorizzazione nel sistema di marketing.

Infine, per quanto riguarda la ricerca in senso stretto e, in particolare, la tematica della ricerca presentata, non essendo del tutto assente (3% dei casi nel distretto di Bergamo e 7% dei casi nel distretto di Prato) l'esempio di imprese che annoverano l'IDO tra gli elementi *core* su cui fondano il posizionamento di marca nei mercati poiché l'elaborazione quantitativa dei risultati di ricerca non consente di fare emergere tali aspetti, potrebbe essere utile approfondire le motivazioni alla base delle scelte operate dalle imprese citate sulla base di un'indagine qualitativa (*explanatory case study method*).

Inoltre, per quanto riguarda la ricerca in senso stretto e, in particolare, la tematica della ricerca presentata, per le profonde interrelazioni che la essa riveste sia con le iniziative intraprese nel campo del marketing territoriale, sia in campo giuridico-normativo, ancora una volta, appare essenziale un approccio di ricerca interdisciplinare per la definizione di un quadro di iniziative sistemico e sinergico per la promozione internazionale del Made in Italy e la creazione di una vera e propria *equity* nazionale.

Bibliografia

Aaker D.A.(1996), *Building Strong Brands*, Free Press.

Bannister J.P., Saunders J.A. (1978), *UK consumers' attitudes towards imports: the measurement of stereotype national image*, European Journal of Marketing, vol. 12, n. 8, pp. 562-570.

Bagella M., Becchetti L., Sacchi S. (2000), *The positive link between geographical Agglomeration and Export Intensity: the Engine of Italian endogenous Growth*, in "The competitive Advantage of industrial districts. Theoretical and Empirical Analysis", in M. Bagella, L. Becchetti (a cura di), Physica Verlag Heidelberg.

Baughn, B., Yaprak A.(1993), Mapping Country-of-Origin Research: Recent Developments and Emerging Avenues, in N. Papadopoulos, L. Heslop, Product-Country Images: Impact and Role in International Marketing, International Business Press, New York.

Becattini G. (1998), *Distretti industriali e made in Italy. Le basi socioculturali del nostro sviluppo economico*, Torino, Bollati Boringhieri.

Becattini G., Meninghello S. (1998), *Il made in Italy distrettuale*, in Sviluppo locale, vol. 5, n.9.

Belussi F., Gottardi G. (a cura di) (2000), Evolutionary Patterns of local Industrial Systems. Towards a Cognitive Approach to the Industrial Districts, Aldershot, Ashgate, 2000.

Biel A.L. (1993), *Convening Image into Equity*, in D. A. Aaker, A. L. Bile, "Brand Equity and Advertising", Lawrence Erlbaum Associates, Hillsdale, NJ.

Borghini S., Golfetto F., Rinallo D. (2003), *Communicating competence in the medical diagnostic industry. A customer's view*, 19th IMP Conference, Lugano.

Cafferata R., Genco P. (a cura di) (1997), *Competitività e internazionalizzazione delle piccole medie imprese*, Bologna, Il Mulino.

Chao P. (1998), *Impact of Country-of-origin Dimensions on Product Quality and Design Quality Perceptions*, Journal of Business Research, 42 , pp. 1-6.

Di Tommaso M.R., Rabelotti R. (2000*), Efficienza collettiva e sistemi di impresa. Oltre l'esperienza italiana*, Il Mulino, Bologna.

Dobni D., Zinkham G. M. (1990), *In search of Brand Image: A Foundation Analysis, Advances in Consumer Research*.

Dzever S. e Quester P. (1999), *Country-of-Origin effects on Purchasing Agents: An Australian Perspective*, Industrial Marketing Management, 28, 2, pp.165-175

Fortis M. *(*1998), *Crescita economica e specializzazioni produttive: sistemi locali e imprese del made in Italy*, Vita e Pensiero, Milano.

Golfetto F. (2003), *Buiness-to-business marketing e comunicazione: enfasi sulle competenze del fornitore*, Finanza Marketing Produzione, n. 3, settembre.

Golfetto F., Uslenghi F. (2004), *La differenziazione delle manifestazioni per target e per mercati: il ruolo nello sviluppo internazionale delle imprese*, in F. Golfetto, "Fiere & Comunicazione. Strumenti per le imprese e il territorio", Egea, Milano.

Guerini C. (2001), *Il valore dell'immagine paese nelle politiche di export marketing"*, in C. Guerini (a cura di), "Export Marketing", Egea, Milano.

Guerini C. (2004) *Made in Italy e mercati internazionali La valorizzazione dell'origine geografica nelle strategie di marketing delle imprese italiane*, Egea, Milano.

Guerini C., Cattaneo E., Uslenghi A. (2005), *Made in Italy nei mercati internazionali. Il brand value management delle imprese distrettuali*, Rapporto di ricerca Area Marketing SDA Bocconi, (rapporto non pubblicato), Milano.

Han M., Terpstra V. (1988*), Country-of-origin effects on uni-national and bi-national products*, Journal of International Business Studies, vol. 19, n. 2.

Huber J., Mc Cann J., *The Impact of Inferential Beliefs on Product Evaluation*s, Journal of Marketing Research, 19 (august), pp.324-333.

IRS – Istituto per la Ricerca Sociale (2004), *Rapporto sull'economia bergamasca nel 2003. Promosso dalla Camera di Commercio di Bergamo e dalla Provincia di Bergamo*, edizione a cura della Camera di Commercio Industria Artigianato e Agricoltura di Bergamo.

Johnson, M., Zinkham G. (1988), *Defining and Measuring Company Image*, in *Developments in Marketing Science*, 13 , B. J. Dunlap ed., New Orleans LA, *Academy of Marketing Science*, pp. 346-350.

Kaynak E., Cavusgil S. T. (1983), *Consumer attitudes toward products of foreign origin: do they vary across product classes*, International Journal of Advertising, vol.2, pp.147-157,1983.

Keller K. L.(2003), Strategic Brand Management, Pearson Inc., Prentice Hall

Lilis, M., Narayama C. L. (1974), *Analysis of made-in product images– an explanatory study*, Journal of International Business Studies, Spring, pp. 119-127, 1974.

Morello G. (1986), *Nomi e aggettivi nella comunicazione sul paese di origine*, Relazione presentata alla Multicultural Marketing Conference, *Academy of Marketing Science*, September, 17-20.

Nagashima A. (1970), *A Comparison of Japanese and Us Attitudes towards foreign Products*, Journal of Marketing, Vol. 32, n. 1, pp. 68-74.

Nagashima A. (1977), *A comparative "made in" product image survey among Japanese businessmen*, Journal of Marketing, vol. 41 , n. 3, pp. 95-100.

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

Niss H. (1996), *Country of origin marketing over the product life cycle A Danish case study*, European Journal of Marketing, vol. 3, n. 3, pp. 6-22, 1996.

Obermiller A., Spangenberg E. (1989) *Exploring the effects of country of origin labels: an information processing framework*, in Srull (ed.), Advances in Consumer Research, vol. 16, pp. 454-459 .

Parameswaran R., Mohan Pisharodi R. (1994), *Facets of country-of-origin image: an empirical Assessment Journal of Advertising, march*, vol.23, Special Issue on International Advertising, pp.43-57.

Roth M.S., Romeo M.B. (1992), *Matching Product Category and Country Image Perception: a Framework for Managing Country-of-Origin Effect*, Journal of International Business Studies, 23 (Third Quarter).

Thakor M.V., Kohli C.S. (1996), *Brand origin Conceptualisation and Review*, Journal of Consumer Marketing, vol. 13, n. 3, summer, pp. 27-43.

Tsee D. K., Lee W. (1993), *Removing negative country images: effects of decomposition, branding and product experience*, Journal of International Marketing, Vol. 1, n. 1, pp. 57-77 .

Uslenghi A. (2005), *Comunicare le competenze. Contesti, obiettivi e contenuti della pubblicità business-to-business*, Egea, Milano.

Usunier J.C. (1993), *Marketing across Cultures*, Hemel Hempsted, Prentice Hall.

Valdani E., Guerini C., Bertoli G. (2000), *Marketing globale. Prospettive di crescita delle imprese nell'economia del terzo millennio*, Egea, Milano, 2000 (1ª edizione Valdani E. (1991), *Marketing globale*, Egea, Milano).

Valdani E., Ancarani F. (2000), *Strategie di marketing del territorio*, Egea, Milano

Varaldo R. (2001), *Il Marketing del Made in Italy: quadro d'insieme* (2001), in Pratesi C.A. (a cura di), "Il Marketing del Made in Italy".

Note

[*] Benché le Autrici condividano la responsabilità dei risultati di ricerca, C. Guerini ha redatto i paragrafi 1, 2, 3 e Conclusioni, mentre A. Uslenghi e C. Guerini, congiuntamente, i paragrafi 4 e 5, E. Cattaneo ha contribuito alla ricerca su Prato, veicolando i questionari e rielaborandone i risultati; cfr. AAVV. *Rapporto di ricerca Made in Italy e mercati internazionali. Il brand value management delle imprese distrettuali*,SDA Bocconi, 2005

[1] La denominazione "effetto prisma" può essere considerata un sinonimo di *country-of-origin effect*, la cui definizione è fornita nel prosieguo, paragrafo 2 a pagina 5.

[2] I marchi DOP (denominazione di origine protetta) e IGP (indicazioni geografiche protette) non devono essere confusi con i concetti di IPO e IDO: mentre infatti i primi identificano la possibilità di avvalersi di una precisa simbologia in funzione del rilascio da parte dell'Unione Europea di un'idonea certificazione (indipendentemente dall'immagine evocata), i termini IPO e IDO definiscono al contrario "l'insieme di valenze evocate" senza che questo necessariamente traspaia da alcuna simbologia condivisa.

[3] A fronte del diverso effetto (positivo, negativo) dell'origine, le imprese si trovano a dover scegliere se valorizzare e/o cercare di neutralizzare l'impatto attraverso il ricorso a differenti strategie descritte nel prosieguo.

[4] Con strategia dell'immagine *legittima*, *prestata* o *parzialmente legittima* s'intende rispettivamente la possibilità che le imprese evochino attraverso il sistema di marketing la reale provenienza geografica del prodotto, la trasfigurino in modo da indurre il consumatore ad attribuire una diversa origine al prodotto (diversa da quella legittima) o adottino soluzioni ibride, come avviene qualora si ricorre all'abbinamento di differenti immagini-Paese (si pensi alle automobili di marca estera disegnate da designer italiani).

[5] Si pensi alla relazione esistente tra Ferrari e Italia o tra Armani e Italia.

[6] Non sorprende, quindi, che nei casi in cui la denominazione aziendale non coincida con il nome dell'imprenditore – casi in prevalenza di ditte individuali –, essa sia costituita semplicemente da un acronimo o neologismo che non evoca esplicitamente la nazionalità dell'azienda.

[7] L'apprezzamento da parte dei mercati esteri dei produttori e dei prodotti provenienti dai settori sui quali si fonda la specializzazione internazionale del sistema-Italia ha senza dubbio influito positivamente sulla percezione del concetto di *made in Italy* anche in alcuni settori high-tech – in primo luogo nella meccanica strumentale – dove il nostro Paese scontava la tara di alcuni radicati stereotipi (Guerini, 2001).

[8] In altre occasioni peraltro, gli stessi industriali della provincia hanno messo in risalto l'opportunità di introdurre un marchio *made in Italy DOC* – che consenta la tracciabilità dei prodotti (tessili ma non solo) realizzati interamente in Italia – a sostegno dell'industria nazionale assediata dalle economie emergenti (cfr. *BergamoINdustria*, n. 2, febbraio 2004).

[9] In questa direzione peraltro si registrano già iniziative di collaborazione tra pubblico e privato, come il progetto pluriennale denominato «Machines Italia» promosso congiuntamente dall'ICE e dalle associazioni industriali della meccanica strumentale con l'obiettivo di sostenere e rilanciare sui mercati Nafta (Usa, Canada, Messico) l'immagine delle macchine italiane, espressione di design, creatività, innovazione e alto contenuto tecnologico.

[10] Nel campione pratese si rinvengono anche numerose imprese che confermano la richiesta di "creazione di barriere artificiali al commercio" quale estrema protezione, senza tenere in dovuto conto la limitatezza degli eventuali effetti che queste avrebbero sul recupero di competitività internazionale.