

# Davanti agli occhi del cliente

Branding e retailing del Made in Italy nel mondo

*a cura di*  
Gaetano Aiello

*Contributi di*  
Gaetano Aiello, Raffaele Donvito, Laura Grazzini, Tiziano Vescovi,  
Francesca Checchinato, Donata Vianelli, Patrizia De Luca, Giovanna  
Pegan, Fabio Claudio Marzano, Tiziana Lippiello, Valeria Zanier



Copyright © MMXIII  
ARACNE editrice S.r.l.

[www.aracneeditrice.it](http://www.aracneeditrice.it)  
[info@aracneeditrice.it](mailto:info@aracneeditrice.it)

via Raffaele Garofalo, 133/A-B  
00173 Roma  
(06) 93781065

ISBN 978-88-548-6809-0

*I diritti di traduzione, di memorizzazione elettronica,  
di riproduzione e di adattamento anche parziale,  
con qualsiasi mezzo, sono riservati per tutti i Paesi.*

*Non sono assolutamente consentite le fotocopie  
senza il permesso scritto dell'Editore.*

I edizione: dicembre 2013

## II Introduzione

### Parte I

## **Strategie di marca e decisioni distributive nei processi di internazionalizzazione: i prodotti italiani ad alto valore simbolico nel mercato francese e nel mercato russo**

### 2I Capitolo I

*Strategie di marca e decisioni distributive nei processi di internazionalizzazione: il quadro teorico di riferimento*

1.1. Marca e retailing, 21 – 1.2. Country of origin e marca, 24 – 1.3. Il Country of origin nella declinazione del Made in Italy, 26 – 1.4. International retailing, 28.

### 3I Capitolo II

*Il mercato Francese e il mercato Russo dei beni ad alto valore simbolico*

2.1. Il mercato Francese: la domanda ed il retailing dei beni ad alto valore simbolico, 31 – 2.1.1. *Il consumatore francese*, 31 – 2.1.2. *La distribuzione commerciale al dettaglio in Francia*, 33 – 2.1.2.1. *La distribuzione grocery in Francia*, 34 – 2.1.2.2. *La distribuzione arredo-casa in Francia*, 35 – 2.1.2.3. *La distribuzione moda-abbigliamento in Francia*, 37 – 2.2. Il mercato Russo: la domanda ed il retailing dei beni ad alto valore simbolico, 41 – 2.2.1. *Il consumatore russo*, 41 – 2.2.1.1. *La distribuzione commerciale al dettaglio in Russia*, 43 – 2.2.1.2. *La distribuzione grocery in Russia*, 43 – 2.2.1.3. *La distribuzione dell'arredo-casa in Russia*, 48 – 2.2.1.4. *La distribuzione moda-abbigliamento in Russia*, 51.

55 Capitolo III

*Strategie e processi di internazionalizzazione delle imprese del Made in Italy nel mercato Francese e nel mercato Russo*

3.1. La metodologia della ricerca, 55 – 3.2. Le dinamiche di internazionalizzazione delle imprese del Made in Italy nel mercato Francese, 57 – 3.3. Strategie e processi di internazionalizzazione delle imprese del Made in Italy nel mercato Francese: gli esiti di una multiple case–analysis, 59 – 3.4. Le dinamiche di internazionalizzazione delle imprese del Made in Italy nel mercato Russo, 61 – 3.5. Strategie e processi di internazionalizzazione delle imprese del Made in Italy nel mercato Russo: gli esiti di una multiple case–analysis, 65.

69 Capitolo IV

*Il retailing internazionale delle imprese del Made in Italy: evidenze dal mercato Francese e Russo*

4.1. La metodologia della ricerca, 69 – 4.2. Strategie di branding e made in a livello di punto vendita nel mercato Francese: gli esiti di una store–analysis basata sull’osservazione diretta, 70 – 4.3. Strategie di branding e made in a livello di punto vendita nel mercato Russo: gli esiti di una store–analysis basata sull’osservazione diretta, 77.

85 Conclusioni

*Alcune considerazioni comparative sulle strategie di marca e sulle decisioni distributive adottate dalle imprese italiane nei mercati francese e russo*

Parte II

**Internazionalizzazione e ruolo della distribuzione nelle strategie di marca: i prodotti Made in Italy ad alto valore simbolico in diversi contesti socio–culturali. Il mercato cinese**

89 Capitolo I

*Il ruolo del punto vendita per la costruzione dell’immagine di marca*

93 Capitolo II

*Un quadro sulla distribuzione dei prodotti ad alto valore simbolico nel mercato cinese*

- 99 Capitolo III  
*Il made in Italy in un contesto di globalizzazione della supply chain*
- 107 Capitolo IV  
*L'Italian Sound Branding e gli effetti sull'immagine del Made in Italy*  
4.1. Il concetto di Country Sound Branding, 107 – 4.2. Italian sound branding e nuovi mercati, 114 – 4.3. Effetti positivi sull'immagine del Made in Italy, 116 – 4.4. Effetti negativi sull'immagine del Made in Italy, 118.
- 121 Capitolo V  
*Strategie di marketing e ruolo del punto vendita per i prodotti italiani*  
5.1. Il richiamo del Made in Italy nel punto vendita, 121 – 5.2. Aspetti chiave nella strategia retail delle imprese italiane in Cina, 127.
- 135 Capitolo VI  
*Le logiche organizzative per la realizzazione delle strategie di retail e di branding*  
6.1. Le capacità di adattamento e di replicazione, 137 – 6.2. I modelli organizzativi dall'adattamento all'innovazione, 141.

### Parte III

## **La diffusione dei prodotti “made in Italy” ad alto valore simbolico nel mercato cinese. Notorietà e immagine di marca: l'influenza dei valori tradizionali sul comportamento d'acquisto**

- 145 Capitolo I  
*La rivalutazione della cultura tradizionale nella Cina contemporanea*  
1.1. Non solo Confucio: i valori della cultura tradizionale cinese, 147 – 1.2. Il pensiero cinese oggi: fra modernità e tradizione, 151 – 1.3. L'Italia piace ai cinesi?, 159.

## 163 Capitolo II

*“Confucian Confusion”. Percezione del valore e aspettative del consumatore cinese tra modernità e tradizione. La rivalutazione della cultura tradizionale nella Cina contemporanea*

2.1. Gli elementi culturali nella prospettiva di marketing, 163 – 2.2. Il contesto geo-politico ed etnico di riferimento, 165 – 2.3. Gli esiti di una serie di analisi “focus group” condotte in Cina continentale e a Taiwan, 167 – 2.4. La metodologia, 168 – 2.5. Principali temi discussi, 170 – 2.6. La percezione del valore, 171 – 2.7. Finalità dell’acquisto cospicuo, 172 – 2.8. Valori tradizionali e comportamento d’acquisto, 173 – 2.9. La questione generazionale, 173 – 2.10. Come coniugare acquisto di lusso e comportamento frugale?, 175 – 2.11. Acquisto con finalità di dono, 177 – 2.12. Senso di colpa generato dall’acquisto cospicuo, 178 – 2.13. Discussione dei risultati, 179 – 2.14. Analisi delle motivazioni di consumo di carattere sociale e individuale: gli esiti di una indagine quali-quantitativa effettuata in Cina in sette città campione, 181 – 2.15. Presentazione del campione, 182 – 2.16. Collettivismo e individualismo, 183 – 2.17. Motivazione “esplicita” e motivazione “empirica”, 185 – 2.18. Influenza delle tradizioni culturali e religiose, 185 – 2.19. Effetto Country of Origin, 186 – 2.20. Conclusioni, 186.

## Parte IV

**La creazione di valore di marca per i prodotti made in Italy ad alto valore simbolico per i consumatori statunitensi: il ruolo della distribuzione**

## 191 Capitolo I

*Il ruolo della distribuzione nella valorizzazione dei marchi made in Italy ad alto valore simbolico in USA: casi, esperienze e criticità*

1.1. Il *made in Italy* nel mercato statunitense: trend e dinamiche settoriali, 191 – 1.2. Un’analisi qualitativa sul ruolo della distribuzione nei comparti di eccellenza del *made in Italy*, 195 – 1.3. L’esperienza di alcune imprese italiane di successo nel settore agro-alimentare, 196 – 1.4. L’esperienza di alcune imprese italiane di successo nell’arredo-casa, 203 – 1.5. Il settore dell’abbigliamento-moda: dal *retail* tradizionale all’*on line retailing*, 208 – 1.5.1. *La valorizzazione del fashion made in Italy nell’on-line retailing*, 210 – 1.6. Opportunità e criticità per i marchi *made in Italy* negli USA: alcune considerazioni conclusive, 213.

- 215    **Capitolo II**  
*I prodotti italiani ad alto valore simbolico nel processo di acquisto dei retailer statunitensi*
- 2.1. Il *made in Italy* nel mercato americano: le prospettive di analisi della definizione dell'assortimento, 215 – 2.2. Il ruolo del *country of origin* nel comportamento di acquisto del consumatore e del *retailer*, 216 – 2.3. La metodologia della ricerca e le dimensioni di analisi, 219 – 2.4. La valutazione dell'immagine generale del paese: la *macro-image*, 220 – 2.5. La valutazione del sistema manifatturiero del paese: la *micro-image*, 222 – 2.6. La valutazione del *country of brand*, 223 – 2.7. L'intenzione d'acquisto dei *retailer* americani, 226 – 2.8. I prodotti italiani ad alto valore simbolico nelle decisioni di assortimento dei *retailer* americani: alcune considerazioni di sintesi, 228.
- 231    **Capitolo III**  
*La percezione dei prodotti agro-alimentari made in Italy nel mercato USA: primi risultati di una ricerca netnografica*
- 3.1. Dall'autentico *made in Italy* all'*Italian Sounding*, 231 – 3.2. Gli obiettivi e la metodologia della ricerca, 236 – 3.3. La percezione di alcune specialità agro-alimentari negli Stati Uniti: il caso dell'olio d'oliva, 237 – 3.4. La percezione di alcune specialità agro-alimentari negli Stati Uniti: dal caffè ai coffee shop, 241 – 3.5. Opportunità e scelte strategiche per il *made in Italy* negli USA: alcune considerazioni conclusive, 250.
- 251    **Bibliografia**

## Un quadro sulla distribuzione dei prodotti ad alto valore simbolico nel mercato cinese<sup>I</sup>

Come rilevato da alcune recenti ricerche, il principale problema percepito dalle imprese italiane che vogliono vendere i propri prodotti nel mercato cinese è rappresentato dall'affidabilità del partner distributivo (Vianelli, De Luca e Pegan, 2012), dimostrando quindi come sia proprio la distribuzione un fattore chiave. Non è ancora possibile parlare di Cina come un unico mercato omogeneo, forti sono infatti le differenze interne che si riflettono in modo evidente anche sulla distribuzione commerciale e sullo sviluppo del sistema distributivo nel suo complesso. Non solo differenze tra aree rurali e città, ma anche tra i diversi livelli di città (*tier*) (Casaburi, 2008; Madden, 2007; Rayburn e Conrad, 2004). Gli investimenti esteri sul retail sono solo recenti, il governo ha permesso da pochi anni investimenti esteri nell'intero Paese, prima possibili solo in alleanza con aziende locali o in alcune città e nelle Special Economics Zones (SEZ), avviate con l'implementazione della politica "Open Door" a partire dalla fine degli anni Settanta. Il consolidamento del retail è stato inoltre favorito dall'azione del governo che, in concomitanza con la crisi economica mondiale, dal 2008 ha promosso azioni al fine di incentivare la crescita della domanda interna a discapito dell'export e degli investimenti all'estero.

Tali evidenze fanno comprendere come ci si trovi davanti a un mercato che dal punto di vista distributivo non è ancora maturo in termini di infrastrutture e servizi, svantaggio che potrà però trasformarsi a breve in un vantaggio poiché il boom di investimenti recenti portano l'ingresso dei format più innovativi, lasciando all'Occidente quelli ormai in fase di maturità.

I. Il presente capitolo è stato realizzato da Francesca Checchinato e Lala Hu.

Negli ultimi anni, il settore della distribuzione in Cina è infatti stato caratterizzato da una forte crescita. Il valore delle vendite totali nel 2012 ammonta a 9.401,6 miliardi RMB nella distribuzione basata su store, con un tasso annuo di crescita composto dell'11,6% rispetto al 2007 (Euromonitor, 2013).

Nell'analizzare l'ingresso distributivo in Cina da parte delle imprese estere, non si può non tener conto della vivacità di Hong Kong, che a livello mondo è la città in cui il settore retail cresce maggiormente<sup>2</sup> (CBRE, 2013) e rappresenta spesso la porta d'ingresso alla Cina continentale soprattutto per i beni di lusso e fashion.

Stando ai dati Euromonitor (2011), saranno i format distributivi moderni a crescere a discapito dei piccoli dettaglianti indipendenti anche per l'ingresso sempre più massiccio dei grandi leader mondiali nelle città di secondo e terzo livello (Krafft e Mantrala, 2009). In generale i department store sono i format prevalenti, utilizzati dal segmento dei cosiddetti "white collars" come luogo di relax dove passare il tempo (Euromonitor, 2011). Anche gli shopping mall hanno avuto e stanno avendo un forte sviluppo, tra il 2001 e il 2015 sono cresciuti dell'893%<sup>3</sup> e sono localizzati prevalentemente nelle zone costiere.

Secondo le previsioni per il periodo 2012–2017, la distribuzione per i settori alimentare, abbigliamento ed arredamento avrà ad una crescita rispettivamente del 6%, 11% e 9% (Euromonitor, 2013). Si tratta di settori chiave per i prodotti ad alto valore simbolico del Made in Italy in Cina, dunque è necessario valutare attentamente le scelte distributive, oltre a garantirsi un buon presidio dell'ultimo anello della catena distributiva per arrivare a un consumatore, quello cinese, che spesso non conosce il prodotto.

Per quanto concerne il settore alimentare, la scelta distributiva deve tener conto dell'abitudine di spesa spesso legata al "one stop shop", come un ipermercato o un supermercato, preferiti per il 56,2% delle occasioni di acquisto. La scelta del punto vendita avviene infatti soprattutto per motivazioni funzionali: prossimità e fedeltà al negozio (Unicredit–Accenture, 2011). Va notato come il canale grocery sia quel-

2. Il ranking vede al primo posto come numero di nuovi player corso del 2012 Hong Kong con 51 ingressi, a seguire Kiev, ben distanziato, con 39.

3. [http://english.mallchina.net/new\\_5413.shtml](http://english.mallchina.net/new_5413.shtml) (ultimo accesso 12/07/2013).

lo che registra la maggior quota di mercato (38%) nelle vendite retail (Euromonitor, 2013) e questo rappresenta uno svantaggio per l'Italia che ancora non registra importanti presenze di retailer nazionali in questo canale. In questo settore si stanno affermando i format occidentali, grazie agli investitori sia locali sia stranieri che stanno sfruttando il potenziale del mercato, con una netta prevalenza di operatori francesi e americani. I principali distributori (Planetretail, 2011) sono infatti cinesi (China Resources Enterprise al primo posto, seguito da Lianhua Supermarket Holdings Co.) francesi e americani (Auchan, Walmart e Carrefour). Il prodotto italiano si trova quindi fianco a fianco con altri prodotti stranieri, spesso nel reparto "imported products", senza la possibilità di essere spiegato al consumatore, e ciò finisce per alzare le barriere all'acquisto.

In questo contesto sono solo poche le imprese italiane che riescono a emergere. Una di queste è Ferrero, la quale ha incontrato il gusto del consumatore cinese grazie alla pralina Ferrero Rocher, diventata oggetto di dono dall'alto valore percepito (Hu, Checchinato e Vescovi, 2013). Un altro motivo del successo di Ferrero è legato ai forti investimenti sostenuti in trade marketing, utilizzando il punto vendita come scenografia per i propri prodotti tramite il visual merchandising studiato per il Paese. Le grandi imprese, con distribuzione attraverso GDO in più Paesi possono inoltre essere agevolate nell'ingresso in Cina se i retailer nei quali sono presenti lo è anche in questo Paese. Le piccole medie imprese dell'alimentare, pur avendo prodotti di eccellenza, non riescono quindi a emergere e sostenere gli investimenti necessari per entrare in modo massiccio e visibile nella grande distribuzione. Questa affermazione è evidente anche incrociando alcuni dati: l'importazione food e beverage rappresenta solo poco più del 3% delle importazioni italiane in Cina<sup>4</sup>, eppure è uno dei settori maggiormente indicato dai cinesi come rappresentativo del "Made in Italy" (IPSO, 2010). Ciò dimostra che le potenzialità ci sono, ma vanno colte anche attraverso una strategia distributiva che le sappia portare al consumatore, educandolo alle eccellenze (con prove prodotto, dimostrazioni di preparazione. . .) e permettendogli di trovarle e

4. Nostra elaborazione da dati Elaborazioni Ambasciata d'Italia su dati ISTAT Coeweb [http://www.infomercatiesteri.it/scambi\\_commerciali.php?id\\_paesi=122](http://www.infomercatiesteri.it/scambi_commerciali.php?id_paesi=122) (ultimo accesso 30/10/2013).

acquistarle nei punti vendita quando le desidera. Per farsi riconoscere in questi casi le imprese possono ricorrere a due principali strategie: il richiamo al “Made in” Italy o un forte investimento in comunicazione nel punto vendita, acquistando spazio (scaffali) e, quindi, visibilità perché il consumatore cinese è sensibile al brand (Niu *et al.*, 2012).

Per quanto concerne il settore fashion, il mercato cinese è dominato da shopping mall e department store. In un mercato dove il brand è un elemento di status e rappresenta una delle ragioni principali per le quali il consumatore è disposto a pagare un *premium price*, le imprese investono per avere alta visibilità, che dal punto di vista retail significa negozi monomarca e flagship store, soprattutto negli shopping mall più importanti e nelle strade dello shopping delle principali città che, oltre Pechino e Shanghai, sono Hangzhou, Dalian, Shenyang, Harbin, Chongqing, Wenzhou, Urumqi e Hohhot. Aspetto peculiare del mercato cinese è la quasi assenza della distribuzione multimarca, che rende quindi più complesso l’accesso e il contatto con il consumatore per le imprese *unbranded* o per le imprese con brand di nicchia che non possono sostenere l’onere del monomarca. Anche questo aspetto è però in evoluzione e la distribuzione multimarca sta iniziando a svilupparsi (Modini, 2011) rendendo forse possibile anche per le imprese di piccole medie dimensioni trovare un canale distributivo economicamente sostenibile in cui proporsi.

Stanno inoltre crescendo gli outlet del lusso, che intercettano la domanda di prodotti fashion della fascia di consumatori del ceto medio/medio-alto che ancora non possono permettersi l’acquisto dei prodotti internazionali a prezzo pieno. Per quanto concerne invece il segmento più alto di gamma i format di riferimento sono i *luxury shopping mall* e, a seguire, le gallerie all’interno o vicine agli hotel.

Da non sottovalutare inoltre il ruolo di Internet che è uno strumento da cui le imprese non possono prescindere e che va affiancato alla presenza fisica in store per la costruzione della marca.

Per quanto concerne il settore casa e arredo, i canali distributivi più utilizzati sono i negozi non specializzati e i negozi specializzati in arredamento e centri commerciali di alta gamma specializzati in arredamento (ICE, 2012; Unicredit–Accenture, 2011). È un settore in cui i retailer sono ancora prevalentemente locali, con poche eccezioni come Ikea. Il target a cui si rivolgono le imprese italiane in Cina è comunque ancora limitato e va circoscritto: si tratta dei giovani

dell'*upper class*, che in genere preferiscono acquistare i loro mobili e complementi d'arredo in showroom, department store e shopping mall.

La distribuzione risente però ancora del ritardo nella comprensione delle abitazioni in Cina, che sono diverse da quelle occidentali e richiedono adattamenti anche di tipo funzionale per non scontrarsi con la cultura del Paese. Ad esempio il tavolo da pranzo sarà preferibilmente tondo, per rispondere alla tradizionale convivialità del pasto che prevede portate condivise, e il piano cottura e la cucina richiederà di adattarsi per accogliere pentole wok o per la cottura di riso.

Se la produzione deve saper rispondere alle esigenze di adattamento, ecco che il punto vendita deve invece saper proporre e spiegare il prodotto e il Made in Italy come stile di vita e saper educare il gusto per l'arredo del consumatore cinese, senza per questo piegarlo alle esigenze di standardizzazione. Secondo una recente ricerca di Bianchini e Parente (2008) le imprese tendono a non voler adattare il prodotto vedendo nel punto vendita il luogo per dar vita a tale avvicinamento, che però solitamente è ancora marginale. Così nelle scelte di design il consumatore cinese si rivolge ancora molto alla figura di designer e architetti.

Come per l'abbigliamento, una delle possibili strategie a disposizione delle imprese, è rendere il punto vendita il tempio della marca, spiegare il prodotto e utilizzare il Made in Italy come legame a qualcosa di identificativo nella mente del consumatore cinese, per quanto l'immagine paese possa ancora risultare confusa.