



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

CORSO DI LAUREA IN ECONOMIA E MANAGEMENT

PROVA FINALE

**"STRATEGIE DISTRIBUTIVE E DI INTERNAZIONALIZZAZIONE:
IL CASO MORELLATO"**

RELATORE:

CH.MA PROF.SSA MARTINA GIANECCHINI

LAUREANDA: VALENTINA MOGNO

MATRICOLA N. 1043082

ANNO ACCADEMICO 2014 – 2015

“Alla mia Famiglia”

Sommario

INTRODUZIONE	5
1.LE STRATEGIE DISTRIBUTIVE	7
1.1PREMESSA	7
1.2 L'EVOLUZIONE DELLE STRATEGIE DISTRIBUTIVE	7
1.3 I MOTIVI DELL'ESISTENZA DEI CANALI DISTRIBUTIVI E LA LORO STRUTTURA ELEMENTARE.....	9
1.4 POLITICHE DISTRIBUTIVE- STRATEGIE DI COPERTURA DEL MERCATO	11
<i>1.4.1 FRANCHISING</i>	12
1.5 RETAILING MIX	14
<i>1.5.1 IL MARKETING ESPERIENZIALE E IL RUOLO DELLE ASPETTATIVE EMOTIVE</i>	16
1.6 CONFLITTI DI CANALE	17
1.7 CONCLUSIONE	18
2. INTERNALIZZAZIONE DELLE STRATEGIE DISTRIBUTIVE	19
2.1 PREMESSA	19
2.2 MOTIVAZIONI ALL'ADOZIONE DI STRATEGIE INTERNAZIONALI	19
2.3 METODI DI SELEZIONE DEI MERCATI.....	21
<i>2.3.1 PERCEZIONE DEI CONSUMATORI</i>	24

2.4 STRATEGIE DI INTERNAZIONALIZZAZIONE NELLA DISTRIBUZIONE..	26
2.5 MODALITA' DI ENTRATA E CORRISPONDENTI CONFIGURAZIONI	27
2.6 CONCLUSIONE	30
3 IL CASO MORELLATO GROUP	31
3.1 STORIA.....	31
3.2 STRATEGIE DISTRIBUTIVE E DI INTERNAZIONALIZZAZIONE ADOTTATE DAL GRUPPO MORELLATO.....	32
3.3 CONFRONTO DELLE STRATEGIE DISTRIBUTIVE E DI INTERNAZIONALIZZAZIONE CON UN COMPETITOR: IL GRUPPO BINDA	36
3.4 CONCLUSIONE	38

INTRODUZIONE

Il ruolo assunto dalla distribuzione si impone nello scenario economico odierno come risposta innovativa alle sfide emergenti, sia nel contesto domestico che in quello internazionale, privilegiando una struttura che favorisca il legame con il consumatore finale, riuscendo a generare maggiore valore apprezzabile da quest'ultimo, rispetto ad una configurazione meramente funzionale allo spostamento dei beni (Saviolo, Testa 2006).

Lo stesso sistema di valore creato dalle nuove declinazioni delle strategie distributive deve essere sfruttato in campo internazionale dove sicuramente, grazie all'intensificarsi degli scambi tra diverse realtà economiche e culturali, si è potuto assistere ad un fenomeno di omogeneizzazione degli stili di vita e dei consumi, che non permette però alle imprese di esentarsi dal compito di analizzare le diverse peculiarità dei paesi in cui intendono intraprendere politiche di internazionalizzazione, perché saranno proprio questi elementi a determinarne il successo o l'insuccesso (Ciappei, Sani 2006).

A prova che l'applicazione delle strategie distributive in ambito nazionale ha portato a risultati di successo anche in settori diversi da quello della gioielleria e orologeria analizzato in questa tesi, si può far riferimento agli investimenti sostenuti da Colombini, impresa nel settore dell'arredamento, che adottando politiche ispirate al fast fashion e creando una rete consolidata di monomarca ha saputo risollevarsi dal periodo della crisi oltre che, trovare le risorse per portare avanti accordi più evoluti, basati sul binomio vendita-assistenza, che gli hanno permesso di espandersi anche in campo internazionale (Anonimo 2015). Anche in ambito alimentare, nel caso del salumificio Piacenti, si è determinato un caso di successo legato alla scelta di ridare respiro al proprio modello di business, implementando politiche legate all'ambito distributivo, sottoscrivendo contratti di fornitura con importanti catene estere della grande distribuzione (Pieraccini 2015).

In questo elaborato sarà presentata inizialmente la storia dell'evoluzione delle strategie distributive fino a qualificare il ruolo che ricoprono nell'economia moderna, analizzando i motivi che hanno portato all'esistenza dei canali distributivi e la loro configurazione; sono state analizzate inoltre le scelte relative alle politiche di copertura del mercato evidenziando vantaggi e svantaggi di ogni fattispecie. Ruolo di rilievo, come punto di contatto tra il consumatore finale e la distribuzione viene assegnato al punto vendita ed è per questo motivo che vengono analizzate tutte le componenti del *retailing mix* che permettono, se studiate ed adottate in modo coerente con posizionamento e strategie di marketing dell'impresa produttrice, di generare valore apprezzabile per il cliente e garantire l'inizio di un processo di

fidelizzazione oltre che di scambio di informazioni proficuo per l'impresa. Prima di passare all'analisi delle motivazioni che spingono le aziende ad intraprendere percorsi di internazionalizzazione, ci si è voluti comunque soffermare sulla necessità di intraprendere azioni volte a gestire i conflitti che possono insorgere nel momento in cui all'interno della catena distributiva possono essere adottati diversi canali.

Nell'ambito internazionale inoltre sono state proposte le modalità con le quali vengono selezionati i mercati, nei quali si intende intraprendere queste strategie di espansione e gli effetti sulle percezioni dei consumatori in contesti culturali differenti da quello domestico.

A seguito delle modalità di scelta del paese sul quale ricadranno le politiche di internazionalizzazione vengono proposti i tre modelli principali di strategia ad oggi più diffusi e adottati, oltre che le modalità e le configurazioni organizzative che le imprese tendono ad adottare quando si affacciano nel panorama globale.

Sfruttando le peculiarità del caso Morellato, che vede il suo successo imperniato sull'innovazione di prodotto, della distribuzione e dell'adozione di politiche internazionali, si è scelto di analizzare questa impresa a partire dall'evoluzione della sua storia fino ad analizzare i motivi che l'hanno spinta ad adottare determinate scelte legate ai rapporti con i suoi intermediari e ai paesi e alle diverse strategie implementate in questi, nel momento in cui ha deciso di proseguire la sua crescita oltre i confini nazionali (Gabbiano 2013b). In conclusione viene posto a paragone come alternativo caso di successo, nell'adozione di differenti soluzioni distributive e internazionali, quello del Gruppo Binda che con il Gruppo Morellato condivide un prodotto che ha rivoluzionato il modo di concepire il lusso, incorporando il valore del gioiello nelle componenti immateriali che il gioiello stesso riesce a veicolare tramite efficaci campagne di comunicazione e di consolidamento dell'immagine di marca.

1.LE STRATEGIE DISTRIBUTIVE

1.1Premessa

La distribuzione, come funzione all'interno del sistema di valore, ha da sempre ricoperto un ruolo puramente operativo, ponendosi come interfaccia tra la produzione e il consumo. L'insieme delle attività che venivano attribuite a questa funzione si limitavano alla soddisfazione per quanto riguardava la disponibilità di un bene, nei tempi, modi e luoghi richiesti dal consumatore (Lugli, Pellegrini 2002).

Con la nascita della distribuzione moderna il legame di dipendenza con la produzione perde di intensità, a favore dell'assunzione di una autonoma e propria "soggettività di comportamento", della distribuzione, per quanto afferisce alle scelte inerenti a politiche di marketing (Pellegrini 1990 ,p. 35). Il ruolo del dettagliante viene così completamente rinnovato, diventando veicolo di trasmissione dell'immagine dell'azienda fornitrice e soppiantando il vecchio immaginario comune che lo identificava solo in veste di "mero distributore" (Burrelli 1984). Non è solo il ruolo del dettagliante ad essere modificato ma anche il suo fine che si orienta sempre più alla soddisfazione completa del cliente, tanto da accompagnarsi ad una ristrutturazione dell'offerta distributiva, che ha portato alla nascita di nuove e inedite formule distributive (Saviolo, Testa 2006).

La sfida che oggi la distribuzione e le sue strategie devono prepararsi ad affrontare sarà quindi profondamente legata al rapporto con il consumatore finale, in quanto è l'unica funzione che può sfruttare il contatto diretto e da questo trarne importanti informazioni, soprattutto riguardanti i cambiamenti nei comportamenti d'acquisto e nell'intercettare tendenze di un mercato sempre più dinamico.

1.2 L'EVOLUZIONE DELLE STRATEGIE DISTRIBUTIVE

Lo studio della nascita e dei mutamenti delle strategie distributive, assume rilevanza dal momento in cui si è concretizzato il passaggio dall'economia di sussistenza all'economia di mercato, dove lo scambio, diventa l'elemento generatore di valore e attorno al quale si sviluppa la funzione di intermediazione.

Nelle prime fasi di questa transizione, verso l'economia di mercato, la distribuzione assume una configurazione indipendente in quanto aveva l'unico scopo di rendere disponibili i beni ai

consumatori finali, che inevitabilmente si allontanavano dal luogo di produzione fisico del bene oggetto di interesse. La forza della distribuzione però era vincolata alla relazione che questa aveva con la produzione e al suo grado di integrazione/disintegrazione con essa, in quanto, si veniva a verificare una divergenza di interessi dal momento che il distributore, essendo il punto d'incontro tra la domanda e l'offerta, aveva il potere di selezionare i beni da proporre al consumatore finale e quindi di inserire nel suo assortimento anche beni ad alta sostituibilità per il produttore (Lugli, Pellegrini 2002).

Solamente a partire dal 1800 si inizia ad assistere ad una profonda mutazione della domanda e soprattutto nelle modalità di approvvigionarsi del consumatore finale, si configura quindi la fase della rivoluzione commerciale (Lugli, Pellegrini 2002). A dominare la scena sono i grandi magazzini che, adattandosi alle tendenze in atto, si conformano ai desideri del consumatore, proponendo la possibilità di visionare ampi assortimenti di merci, senza obbligo di acquisto, prezzi fissi e possibilità di reso.

La crisi del '29 si impone come nuovo elemento che condiziona le scelte del consumatore finale e al quale le strategie decidono di rispondere innovando nuovamente il *format* distributivo, con la creazione del supermercato e del magazzino popolare, per poter prontamente e in maniera flessibile e versatile incontrare la domanda, sempre più condizionata dalle avverse condizioni economiche del periodo in questione.

Il pregio di queste nuove configurazioni distributive è quello di essere riuscite ad adattarsi alle condizioni di boom economico che seguirono pochi decenni dopo, dove si affermerà il fenomeno della banalizzazione dei consumi di beni appartenenti a settori come il tessile e l'abbigliamento, arrivando ad equipararli al consumo dei beni alimentari (Lugli, Pellegrini 2002).

La fase in cui ci troviamo ad oggi ritorna ad essere caratterizzata dalla difficoltà di stabilire un netto confine tra la distribuzione e l'industria, soprattutto per quanto riguarda la rivalità, che si viene a creare, nel momento in cui è necessario stabilire quale dei due attori deve svolgere le funzioni di marketing, in quanto sono le maggiori generatrici di valore aggiunto, date le innovazioni in tema di *location*, assortimenti, *merchandising* e prestazioni accessorie (Lambin 2012). Molto spesso l'industria per non perdere il controllo su questa funzione decide di intraprendere un percorso di integrazione a valle, concedendo così le funzioni di marketing alla distribuzione ma che di fatto è controllata dalla stessa impresa produttrice, riuscendo così a sfruttare a pieno le informazioni che provengono dal mercato finale e governando anche il sistema degli assortimenti, da proporre al consumatore finale (Ciappei, Sani 2006).

Una alternativa alla strategia di integrazione a valle, per potere sfruttare al meglio il vantaggio derivante dal controllo della funzione marketing, senza che si creino conflitti tra distribuzione e produzione, è quella della creazione di un insegna commerciale che sia accompagnata da una diffusione capillare di punti vendita, sfruttando l'acquisizione di marchi *private labels* o contratti in esclusiva (Ciappei, Sani 2006).

Entrambe queste strategie permettono di raggiungere alti livelli di efficienza, proprio per l'integrazione nella scelta delle strategie di marketing tra distribuzione e produzione e consentono alle imprese che scelgono di adottarle di raggiungere dimensioni internazionali, tanto da portare alla configurazione del fenomeno delle catene distributive; queste ultime sono sempre più in grado di coniugare le componenti immateriali sia del prodotto che del *format* distributivo, per creare e veicolare nella mente del consumatore finale una forte immagine di marca fino ad arrivare a fidelizzarlo.

1.3 I MOTIVI DELL'ESISTENZA DEI CANALI DISTRIBUTIVI E LA LORO STRUTTURA ELEMENTARE

Lo scopo dell'esistenza dei canali distributivi è riconducibile alla tipologia di attività che questi si trovano a dover espletare e di come riescano a svolgere questi compiti in maniera più efficiente rispetto a quanto non riescano a fare i singoli produttori, generando così valore aggiunto apprezzabile dal consumatore finale.

La presenza di intermediari garantisce "l'efficienza nei contatti" in quanto un sistema centralizzato con un unico intermediario che connette più soggetti, appartenenti sia al lato della domanda che dell'offerta, permette di ottenere una forte riduzione, per quanto riguarda il numero di transazioni e di conseguenza il costo ad esse connesso (Lambin 2012).

Non solo i costi relativi alle transazioni possono essere ridotti ma anche quelli connessi alle funzioni logistiche e di vendita in quanto, accorpendo beni di più fornitori si possono sfruttare maggiormente le economie di scala, rispetto a quanto non potrebbe fare il singolo produttore, che si trova a dover gestire la distribuzione del suo unico prodotto; il produttore inoltre trae vantaggio dall'esistenza dell'intermediario nella distribuzione in quanto possono essere stipulati accordi di vendita per una quantità, per il primo, ottimale di prodotti e lasciare all'intermediario stesso il compito di frazionare la vendita dei singoli beni in seguito alla domanda del consumatore finale: la distribuzione svolge quindi anche una funzione di "riduzione della disparità di funzionamento"(Lambin 2012 , p.361).

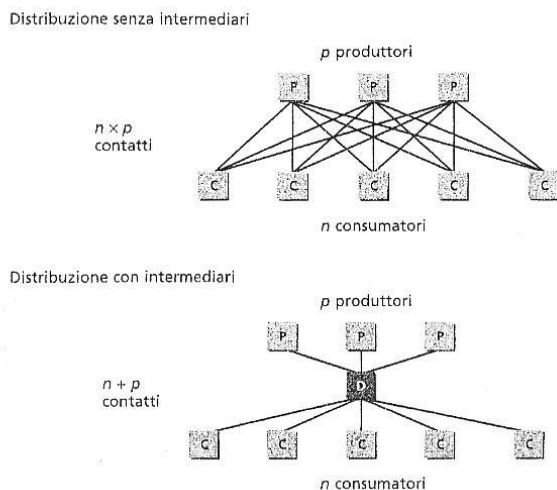


Figura 1.1: Il principio della demoltiplicazione dei contatti attraverso lo scambio centralizzato (Lambin 2012 , p. 362)

La presenza di un intermediario oltre a ciò, permette al consumatore finale di poter scegliere tra un assortimento molto più vasto rispetto a quello proposto da una singola impresa e la vicinanza proprio con il cliente, permette di studiarne meglio le esigenze ed adattare struttura, composizione dell'offerta e modello distributivo proprio in funzione di una sua completa soddisfazione, con lo scopo ultimo di creare un rapporto di fedeltà.

La scelta di una specifica struttura del canale distributivo deve quindi essere analizzata alla luce di alcuni vincoli, che trovano riscontro nelle dimensioni e ampiezza del mercato con cui ci si interfaccia, nelle abitudini di acquisto del consumatore e nelle caratteristiche del prodotto e dell'impresa per così poi arrivare a definire la migliore alternativa (Lambin 2012).

Le principali e comuni strutture di configurazione del canale distributivo sono:

- Canale diretto: non vi sono intermediari tra produttore e consumatore finale.
- Canale indiretto breve : tra produttore e consumatore finale vi è un solo intermediario.
- Canale indiretto lungo: tra produttore e consumatore vi sono più intermediari, si rende quindi necessaria una maggiore controllo di tutta la struttura distributiva.

Quando una impresa si trova a dover affrontare la scelta relativa alla struttura di canale più corretta da adottare, compatibilmente con il suo modello di business, non può prescindere dall'analisi del mercato obiettivo che andrà a soddisfare, per poi ripercorrere a ritroso la catena di fornitura, coordinando tutti gli attori che con la stessa impresa vengono a relazionarsi, attuando così la strategia di *supply chain management* (Kotler, Keller et al. 2012).

1.4 POLITICHE DISTRIBUTIVE- STRATEGIE DI COPERTURA DEL MERCATO

L'impresa nel mettere in atto un piano distributivo completo non può non analizzare, compatibilmente ai suoi obiettivi e alla tipologia di prodotto che propone al consumatore finale, la strategia di copertura di mercato che meglio si integra con la struttura di canale prescelta, allo scopo di garantire un ritorno profittevole sia in termini di redditività che di esposizione della marca.

La scelta in questione non riguarda più il numero di intermediari che si frappongono tra il produttore e il consumatore finale (lunghezza del canale distributivo), ma la decisione del primo, di quanti degli intermediari facenti parte di uno stadio della struttura distributiva (ampiezza del canale distributivo), da questo adottata, possano servire il mercato.

Le strategie distributive che si basano sul numero degli intermediari sono: distribuzione intensiva, distribuzione selettiva e distribuzione esclusiva.

Le peculiarità della distribuzione intensiva sono inevitabilmente legate alla ricerca, da parte del produttore, di un sempre maggior numero di punti vendita, da coinvolgere nella diffusione del suo prodotto. Lo scopo primario per l'impresa che decide di implementare questa strategia è legato alla massimizzazione della copertura dell'area di vendita, supportata dalla creazione di centri di stoccaggio ad hoc, ed il conseguente tentativo di amplificare al massimo l'esposizione della marca, tentando così di guadagnarsi quote di mercato (Lambin 2012).

Purtroppo però questo tipo di modello comporta notevoli svantaggi in termini di perdita di controllo sulla strategia di marketing decisa a livello centralizzato; la grande numerosità e diversità degli intermediari preposti alla vendita risulta "incompatibile con la salvaguardia di un'immagine di marca coerente e di un posizionamento preciso nel mercato" (Lambin 2012 , p.373).

Nel breve periodo questo tipo di soluzione potrebbe risultare appetibile, per tentare di rendere disponibile a più consumatori possibili il prodotto, ma, nel lungo periodo, c'è il rischio che si inneschino meccanismi di concorrenza sleale, tra i diversi dettaglianti, per quanto riguarda le politiche di prezzo, che a lungo andare potrebbe danneggiare la redditività complessiva del sistema; è per questo che sempre più frequentemente si sceglie di adottare la strategia distributiva selettiva (Kotler, Keller et al. 2012).

La distribuzione selettiva è identificabile con la scelta, da parte del produttore, di affidare la diffusione del suo prodotto (in questo caso spesso ad acquisto ponderato e non frequente) ad un numero inferiore di intermediari, rispetto a quelli realmente disponibili in una specifica area geografica. I criteri di selezione degli intermediari da parte del produttore, solitamente tengono in considerazione, prioritariamente, le dimensioni in termini di volumi d'affari del

dettagliante, la qualità del servizio offerto ed infine le competenze tecniche, prestando però notevole attenzione alle politiche di assistenza post vendita; questo perché a fronte della scelta di limitare la disponibilità del prodotto, l'impresa vuole garantirsi un sistema efficiente e che stimoli la collaborazione a favore della promozione del bene oggetto di questa scelta distributiva (Lambin 2012).

Adottando questa strategia, il produttore sceglie di assumersi il rischio di non riuscire a garantire una sufficiente copertura del mercato, dovendo così mettere in atto soluzioni alternative per indirizzare il consumatore finale dall'intermediario da lui selezionato; si ritiene inoltre che questa politica distributiva implichi, di conseguenza, l'adozione di un canale indiretto breve, l'unico che permette di avere un idoneo controllo sull'immagine di marca che si decide di veicolare tramite il dettagliante.

L'ultima tipologia di strategia distributiva è la distribuzione esclusiva caratterizzata dalla decisione di assegnare ad un solo distributore, in una zona determinata, il diritto esclusivo di vendere quella specifica marca, con l'impegno di non vendere marche concorrenti (Lambin 2012). La distribuzione esclusiva viene messa in atto soprattutto da produttori, che pongono l'attenzione sul mantenimento del controllo sul servizio offerto dal rivenditore, in quanto, perseguono lo scopo di ricercare una posizione di primo piano nei mercati e differenziare il loro prodotto con una politica volta a garantire alta qualità (Kotler, Keller et al. 2012). Non risulta difficile osservare che quest'ultima strategia è una sorta di amplificazione della distribuzione selettiva e di conseguenza, anche vantaggi e svantaggi risultano comuni ma rafforzati, proprio dall'elemento del maggior controllo enfatizzato dalla distribuzione esclusiva sul rivenditore.

1.4.1 FRANCHISING

La distribuzione esclusiva viene rappresentata dal modello pratico di particolare successo del *franchising* al dettaglio, forma di marketing verticale contrattuale integrato, caratterizzato da imprese indipendenti che integrano i loro programmi su base contrattuale con lo scopo di realizzare maggiori economie rispetto a quanto non sarebbero riuscite a fare da sole (Kotler, Keller et al. 2012). Esistono altri due tipi di sistemi di marketing verticali, il primo quello aziendale che riunisce all'interno della stessa impresa le varie fasi produttive e distributive e quello amministrato che invece si serve della forza di una delle due parti per coordinare gli stadi successivi alla produzione e distribuzione (Kotler, Keller et al. 2012).

Fino a prima dell'introduzione della legge 129/2004, che ad oggi regola le norme per "l'affiliazione commerciale", il contratto di franchising si configurava come un contratto atipico regolamentato dall'art. 1322 del codice civile, che prevedeva quindi che "le parti possono determinare liberamente il contenuto del contratto nei limiti imposti dalla legge (...). Le parti possono concludere contratti che non appartengono ai tipi aventi una disciplina particolare, purché siano diretti a realizzare interessi meritevoli di tutela secondo l'ordinamento giuridico". La legge 129/2004 detta le linee guida che definiscono diritti e doveri ai quali le parti sono sottoposte, imponendo che il rapporto deve essere posto in essere tra "due soggetti giuridici, economicamente e giuridicamente indipendenti, in base al quale una parte concede la disponibilità all'altra, verso corrispettivo, di un insieme di diritti di proprietà industriale o intellettuale relativi a marchi, denominazioni commerciali, insegne, modelli di utilità, disegni, diritti di autore, *know-how*, brevetti, assistenza o consulenza tecnica e commerciale, inserendo l'affiliato in un sistema costituito da una pluralità di affiliati distribuiti sul territorio, allo scopo di commercializzare determinati beni o servizi".

Come risulta agevole notare il punto centrale su cui il legislatore ha posto l'accento è lo scambio delle componenti immateriali, responsabili di influenzare l'acquisto d'impulso e la fidelizzazione del cliente, che faciliterebbero così il lavoro dell'affiliato per quanto riguarda le scelte strategiche riguardanti il *format* distributivo, *location*, promozioni e design del punto vendita.

I vantaggi che questa formula distributiva incorpora, sono legati alla sua posizione intermedia, tra l'assoluto controllo giuridico e patrimoniale che deriva dai vincoli di proprietà e i rapporti di massima indipendenza improntati su una logica di mercato; sotto il profilo della proprietà i diversi punti vendita sono assolutamente indipendenti ma possono sfruttare, in virtù proprio di questo tipo di contratto, le sinergie derivanti dall'appartenenza allo stesso sistema (Ciappei, Sani 2006). A fronte quindi di un non troppo oneroso impegno finanziario, l'affiliato può sfruttare la conoscenza di una marca già famosa e a sua volta ampliarne la notorietà, grazie alla sua visibilità locale, questo però, a fronte di notevoli sforzi nella fase di definizione delle regole e vincoli della collaborazione da parte di entrambe le parti.

Il *franchising* è una tipologia di contratto che bene si adatta a supportare strategie di macrosegmentazione nel contesto dei produttori e microsegmentazione in quello dei dettaglianti proprio a fronte dell'intenso scambio informativo tra le due parti; inoltre viene considerata un'ottima strategia di penetrazione del mercato obiettivo, proprio per la facilità di espansione dell'immagine di marca, ma passando ad un'ottica di lungo periodo risulta più

vantaggioso sostituire questa configurazione distributiva con una gestione in proprio della distribuzione, da parte dell'azienda produttrice (Ciappei, Sani 2006).

1.5 RETAILING MIX

Tra gli esperti nel settore è ormai assodato che una parte apprezzabile della produzione di valore, per il bene venduto, si viene a creare attraverso l'esperienza nei contesti d'acquisto; risulta quindi fondamentale analizzare quali sono i fattori che permettono al punto vendita di generare un così considerevole valore (Grandinetti 2008).

La scelta delle strategie di *retailing mix* proviene solitamente dall'impresa produttrice, che impone le sue decisioni in merito al punto vendita, nel momento in cui ha preventivato di adottare una determinata strategia di copertura del mercato, per poter esercitare meglio il controllo su tutte le variabili interessate (Ciappei, Sani 2006).

Il primo elemento che caratterizza le strategie di *retail* è l'assortimento, ossia il "numero di categorie merceologiche e le diverse alternative presenti all'interno di ogni categoria" (Cappellari 2011, p.114). La gestione dell'assortimento è un compito abbastanza complesso in quanto, all'aumentare del numero dei punti vendita e in base alla loro collocazione geografica, si corre il rischio di proporre al cliente finale prodotti sostanzialmente diversi e tali da creare confusione, o in casi estremi tali da far privilegiare un punto vendita specifico rispetto ad un altro. La soluzione a questo inconveniente, potrebbe consistere nella decisione del produttore di rendere obbligatori determinati prodotti, come filo conduttore dell'immagine del brand; è necessario però tenere conto, specialmente se l'impresa è fortemente internazionalizzata, dei fattori climatici che impongono uno studio ad hoc per l'assortimento dei negozi in zone geograficamente e socialmente differenti (Cappellari 2011).

Il secondo fattore da tenere in considerazione è il prezzo, che per evitare distorsioni da parte del consumatore, è preferibile venga fissato dalla direzione marketing aziendale per non interferire con gli obiettivi di posizionamento prefissati; raramente e solo in casi in cui il marchio in questione goda di una reputazione migliore in un mercato estero, si giustifica la strategia dell'applicazione di un prezzo maggiorato (Cappellari 2011).

Le scelte di localizzazione sono un ulteriore elemento che definisce le strategie dei punti vendita in quanto molto spesso, l'ubicazione del punto vendita, ne definisce il posizionamento del brand. Nel momento in cui si sceglie il luogo in cui collocare un negozio è opportuno valutare in primis le condizioni economiche della zona, il grado di competizione (in quanto questo andrà poi ad influenzare la domanda), il giusto profilo demografico e lo stile di vita

dell'area geografica presa in considerazione, oltre che i costi operativi fisici della scelta di localizzazione, per tentare di massimizzare i guadagni (Levy, Weitz et al. 2012).

Anche la numerosità dei punti vendita in una specifica zona è un elemento che deve essere preso in considerazione dai manager dell'impresa produttrice, in quanto potrebbero manifestarsi fenomeni di cannibalizzazione, tra punti vendita vicini, che danneggerebbero la redditività complessiva del sistema di cui fanno parte; oppure potrebbe verificarsi un effetto positivo dall'apertura di più punti vendita limitrofi, che distribuiscono il medesimo prodotto, in quanto questi generano economie di scala per quanto riguarda spese distributive e di stoccaggio (Levy, Weitz et al. 2012).

Il quarto attributo che è presente nelle strategie di *retailing* è il mix di comunicazione, che dagli albori delle prime forme di distribuzione si identificava con il prodotto stesso e di conseguenza con il prezzo che gli veniva apposto, nel corso degli anni invece ha rivestito sempre maggiore importanza l'insegna del distributore, che è arrivata a qualificarsi come una marca a pieno titolo, facendo quindi leva su tutte le componenti che influenzano l'esperienza d'acquisto del consumatore; ad oggi la tendenza è quella di voler identificare l'insegna con uno specifico "stile d'acquisto", incorporando così totalmente tutti gli elementi del mix di comunicazione (Lugli, Pellegrini 2002 , p. 487).

La penultima caratteristica del *retailing mix* è l'organizzazione del servizio al cliente, elemento, che sempre più nell'odierno contesto distributivo, ha perso l'accezione di servizio accessorio per ricoprire il ruolo di un vero e proprio elemento di valore nel processo d'acquisto; è purtroppo tra tutti gli elementi caratterizzanti le strategie distributive quello di più difficile controllabilità in quanto si fonda prevalentemente su interazioni tra le persone (Levy, Weitz et al. 2012).

L'ultimo fattore che ci si trova ad analizzare è il design del punto vendita, in quanto proprio come anticipato, è il luogo in cui si verifica l'esperienza d'acquisto che trasferisce un sempre maggiore valore per il consumatore finale. In tema, un ruolo di assoluto rilievo è assunto da chi gestisce le politiche di *merchandising*, che hanno lo scopo di "ottimizzare l'utilizzo della capacità di vendita (organizzando *layout* di attrezzature e merci), orientando il comportamento di acquisto del consumatore in modo da aumentare il *sell-out* del punto vendita" (Lugli, Pellegrini 2002 , p.361). L'importanza di questa figura è legata alla diretta corrispondenza che gli effetti del suo lavoro hanno avuto sugli acquisti d'impulso, che di fatto possono essere ulteriormente stimolati allungando il tempo di permanenza del consumatore nel punto vendita, aumentando la superficie visitata oppure migliorando la visibilità di determinate categorie di merci, in quanto le politiche di *merchandising* dovrebbero "essere la

traduzione operativa delle strategie competitive e di posizionamento strategico assunte dall'insegna”(Lugli, Pellegrini 2002 , p.371). Come si può intuire il compito del *merchandiser* completa quindi il processo di differenziazione dell'insegna contribuendo a instaurare e rafforzare una solida immagine del punto vendita. La definizione dello *store design* è racchiusa nell'integrazione di tutte le attività che hanno lo scopo di comunicare al consumatore il valore del brand e la filosofia aziendale racchiusa nel format del *retailer*, anche se i nuovi *trend* in materia mostrano una tendenza alla progettazione di negozi indipendenti che tra loro si accomunano solo per la presenza di un *concept* costante, in modo tale da comunicare quei determinati simboli ed esperienze comuni, nel contesto d'acquisto (Trevisan, Pegoraro 2007).

1.5.1 IL MARKETING ESPERIENZIALE E IL RUOLO DELLE ASPETTATIVE EMOTIVE

Le grandi marche stanno conferendo una posizione sempre più di rilievo alla comunicazione tanto da creare, in luoghi solitamente strategici, dei punti vendita, che in realtà, hanno come primo ruolo quello di trasmettere in modo forte l'immagine del brand; stiamo parlando dei *flagshipstore*, dove larga parte del valore da questi prodotto è generato dalla loro capacità di offrire un'esperienza polisensoriale della marca (Cappellari 2011).

L'ambiente di vendita è sempre più un *driver* delle emozioni dei consumatori che inevitabilmente hanno un' influenza sulle scelte d'acquisto, in quanto, non ci si riferisce alle emozioni generate nel momento dell'acquisto ma alla capacità dell'ambiente di vendita di offrire un'esperienza allineata alle aspettative emotive del cliente (Kotler, Keller et al. 2012). Si parla quindi di vero e proprio *shopping esperienziale* proprio per la connotazione ricreativa ed edonistica che assume questo momento, sotto l'influenza dell'ambiente in cui esso si svolge (Ciappei, Sani 2006). Anche le strategie di segmentazione della clientela vengono stravolte da questa nuova tendenza, in quanto, è necessario identificare le diverse variabili situazionali che rendono un consumatore interessato a differenti esperienze in funzione di situazioni d'acquisto e consumo diverse, con il rischio però di implementare delle scelte strategiche che inevitabilmente, potranno attirare un certo tipo di clientela e ne respingeranno un altro (Kotler, Keller et al. 2012).

1.6 CONFLITTI DI CANALE

La distribuzione, come funzione all'interno del sistema di valore, è composta da molti agenti che tra loro, si trovano a dover collaborare, al fine di raggiungere obiettivi individuali o complessivi di tutto il sistema; l'interazione tra questi attori può però portare, all'insorgere di fenomeni di conflitti e concorrenze.

Quando il conflitto avviene tra membri dello stesso livello della struttura di canale si parla di conflitto di canale orizzontale e può a esempio manifestarsi quando gli standard usati da un attore differiscono da quelli adottati da un altro attore e nell'insieme portano a danneggiare l'immagine anche di quest'ultimo (Kotler, Keller et al. 2012).

Il conflitto verticale invece, si manifesta tra gli attori appartenenti a diversi livelli del canale distributivo, soprattutto in casi in cui un attore incorpori le funzioni dell'attore che è situato ad un livello diverso del suo, mentre il conflitto multicanale si viene a verificare quando il produttore decide di instaurare due o più canali, ad esempio quello diretto e quello on line, per servire il medesimo mercato (Lambin 2012).

La presenza quotidiana di Internet ha permesso sempre più, di aumentare l'efficienza nei mercati, fino a portarla a tendere verso la vera concorrenza pura; anche nel caso della distribuzione, Internet si è posto come mezzo che ha favorito la creazione di un canale, complementare o sostitutivo a seconda dei casi, rispetto al consueto punto vendita tradizionale.

Il *retailer* si trova quindi costretto a dover riconfigurare la sua rete distributiva, per cercare di trarre maggiori sinergie nell'accostamento tra questi due nuovi canali, che se opportunamente gestiti, possono promuovere l'uno il servizio svolto dall'altro (Levy, Weitz et al. 2012).

La combinazione tra i due canali non risulta però essere così facile e pratica, in quanto si rende necessaria una riallocazione dei compiti e delle funzioni tra gli attuali attori della catena.

Bisogna sottolineare il diverso fine che hanno le strategie improntate sull'adozione del canale tradizionale, dei punti vendita, dove il *focus* è *product-centric*, con ottiche legate al soddisfacimento di bisogni conoscitivi e logistici e invece quelle improntate sul canale online dove il *focus* è *customer-centric*, con l'interesse di trarre informazioni sui comportamenti d'acquisto (Levy, Weitz et al. 2012).

I tipi di conflitto interni che possono verificarsi quando si aggiunge il canale on line alla propria formula distributiva, possono riguardare in primis fenomeni di cannibalizzazione, nei quali i volumi di vendita si redistribuiscono in favore dei nuovi canali e questo a sua volta potrebbe causare un effetto negativo sugli investimenti, che erano stati compiuti prima

dell'introduzione del canale indiretto (Lambin 2012). Molta attenzione deve essere inoltre posta nel momento in cui vengono decise le politiche di prezzo, anche perché, se un'impresa adotta sia il canale diretto che quello on line, potrebbe doversi confrontare con imprese che operano solamente con quest'ultimo canale e che quindi, possono essere molto competitive grazie ai minori costi che il canale online comporta (Lambin 2012).

Nella letteratura in materia le soluzioni che vengono proposte per ridurre al minimo i conflitti tra i due canali sono legate all'eventuale scelta di adottare un sito- vetrina, per poi spostare il consumatore nel punto vendita fisico a completare l'acquisto, oppure per non risultare meno attraenti rispetto ai concorrenti, è consigliato proporre gli stessi prezzi e le stesse politiche di prezzo dei distributori offline ma specificare che verranno in aggiunta conteggiate le spese di spedizione (Lambin 2012).

Come già anticipato però l'importanza dell'adozione di due o più canali nelle strategie distributive e la gestione dei loro eventuali conflitti, deve necessariamente passare per la riallocazione di compiti e funzioni tra gli attuali attori della catena, in modo che, l'apporto di ognuno porti a un risultato globale complessivo positivo ed eviti la mutua esclusione di uno dei due canali.

1.7 Conclusione

L'odierna tendenza in tema di strategie distributive ha portato all'adozione sempre più diffusa di pratiche volte a garantire all'azienda produttrice un forte controllo sugli intermediari responsabili della distribuzione, privilegiando, molto spesso, politiche di integrazione verticale.

Il controllo sulle strategie distributive garantisce una chiave di lettura strategica alle aziende che riescono ad implementare strategie di distribuzione selettiva e ancor più esclusiva, in quanto, riescono a studiare sempre più in modo ravvicinato il comportamento d'acquisto e i bisogni che il cliente esprime, in modo da riprogettare la propria offerta adattandola a queste (Lambin 2012).

Il punto vendita diventa quindi il luogo fondamentale per la raccolta di informazioni, e il nuovo traguardo è renderlo sempre più adattabile al contesto esperienziale che avvicina l'individuo alla marca, e lo rende fedele a questa.

2. INTERNALIZZAZIONE DELLE STRATEGIE DISTRIBUTIVE

2.1 Premessa

Il fenomeno dell'internazionalizzazione non può essere banalizzato al solo scambio di merci oltre i confini nazionali, ma coinvolge anche aspetti che vanno oltre l'accezione economica del termine, includendo gli aspetti politici, sociali e culturali (Nanut, Tracogna 2003).

L'internazionalizzazione affonda le sue radici nella nascita dei primi scambi commerciali, soprattutto con la presa di posizione della figura del mercante, che sin dagli albori non considerava i confini nazionali come un limite invalicabile, tanto che questa interazione tra mercati dislocati in tutto il mondo ha portato alla creazione del nostro attuale sistema economico.

Ad oggi questa circostanza si propone invece come promotrice di cambiamento e integrazione tra i vari paesi che ne sono coinvolti, non solo attraverso i consueti meccanismi di export o investimenti diretti ma con anche nuove logiche legate alle tematiche del *globalsourcing* (Nanut, Tracogna 2003).

Le continue interazioni commerciali tra i diversi paesi e gli scambi sempre più intensi hanno portato all'espandersi di stili di vita, atteggiamenti e bisogni che sono sempre più omogenei, trainati soprattutto dai modelli di consumo occidentali che ad oggi influenzano quindi tutto il contesto economico internazionale (Ciappei, Sani 2006).

Questa tendenza non esclude però, che nel momento in cui si decide di avviare una strategia di internazionalizzazione, anche nella declinazione della distribuzione, ci si possa permettere di evitare di analizzare le peculiarità di ogni singolo paese in cui ci si vuole inserire.

È quindi fondamentale capire e analizzare i punti di forza e debolezza di ogni singolo mercato per così poi, selezionare quello con caratteristiche più compatibili, rispetto alle strategie di investimento e di espansione nell'ambito *retail*, adottabili dall'impresa che vuole oltrepassare i confini nazionali (Levy, Weitz et al. 2012).

2.2 MOTIVAZIONI ALL'ADOZIONE DI STRATEGIE INTERNAZIONALI

Gli incentivi che portano un'impresa a scegliere di ampliare i propri obiettivi, comprendendo quindi anche mercati internazionali, sorgono dopo che sono state analizzate variabili di contesto macroeconomiche che hanno stimolato il management verso queste strategie.

L'emergere di segmenti di mercato definibili globali, dove si registra un aumento dei livelli di consumo, la somiglianza degli stili di vita e la nascita di zone di libero scambio integrate tra loro, è la motivazione principale che spinge le imprese a percorrere la strada dell'internazionalizzazione (Pellicelli 1999).

Non solo, anche la prospettiva di sfruttare i vantaggi della diversificazione geografica per ridurre il rischio imprenditoriale, è un grande stimolo all'adozione di queste strategie, in quanto, si ha la possibilità di essere meno vulnerabili riuscendo a compensare fasi di recessione di alcune aree con fasi di sviluppo di altre (Pellicelli 1999).

Le motivazioni che possono indurre un'impresa a scegliere di adottare una politica di produzione o distribuzione internazionale sono prevalentemente di due tipologie: le motivazioni reattive, che vengono a crearsi come scelta obbligata per non soccombere alle pessime o non floride condizioni del mercato domestico, legate soprattutto ad una situazione economica non molto favorevole al settore in cui si colloca l'impresa, ad una legislazione restrittiva oppure alla saturazione del mercato; il secondo tipo di motivazioni invece sono quelle proattive, in cui l'impresa assume un comportamento intraprendente ed è lei stessa a cercare nuove occasioni e circostanze favorevoli, come possono essere determinate zone con legislazioni flessibili o zone in forte crescita economica (Ciappei, Sani 2006).

I due *driver* principali che supportano le motivazioni, per portare avanti le scelte in questo percorso di internazionalizzazione, sono principalmente legati agli obiettivi che l'impresa si è posta nel momento in cui ha deciso come ripartire su scala internazionale le attività della sua catena del valore. Se la finalità che l'impresa si è fissata è la riduzione e il risparmio dei costi, risulta quasi automatico immaginare, che la sua strategia sarà connessa alla delocalizzazione produttiva o comunque alla stipula di contratti con fornitori esteri, che riescono a garantire materie prime a prezzi inferiori rispetto ai fornitori domestici.

Il rischio insito però, nel portare avanti questa scelta è legato ad uno svantaggio del *global sourcing*, metodo che consiste “nell'individuazione e utilizzazione delle migliori fonti di approvvigionamento nel mondo” , che è l'importazione di conoscenze tecnologiche verso i paesi in cui si decide di delocalizzare, innescando di fatto la possibilità che questi le sfruttino per far sorgere nuove industrie che potrebbero addirittura assumere il ruolo di concorrenti (Pellicelli 1999).

Se l'obiettivo è invece legato all'espansione della notorietà della marca, l'impresa sarà portata ad investire le sue risorse in un'ottica di internazionalizzazione distributiva, ad esempio utilizzando lo strumento del franchising, che garantisce un'iniziale facilità nel penetrare nel mercato prescelto e in seguito consente di raccogliere sempre più le tendenze della domanda,

dei prodotti e soprattutto il comportamento dei concorrenti, non tralasciando il ruolo fondamentale di comunicazione dell'immagine e di tutte le componenti immateriali ed esperienziali che il punto vendita deve trasmettere, adattandosi ai singoli contesti, per fidelizzare il cliente (Pellicelli 1999).

Molto spesso la scelta di implementare una strategia di internalizzazione distributiva si accompagna al vantaggio, che si può trarre, utilizzando economie di replicazione del *format* distributivo, che garantisce omogeneità nella diffusione delle componenti immateriali non distorcendo l'immagine di marca che si vuole trasmettere; questa tendenza viene però sfruttata sempre più da imprese con un *appeal* internazionale, che non hanno bisogno di adattare il sistema distributivo e di design del punto vendita al singolo paese in cui sono operative (Ciappei, Sani 2006).

Lo sviluppo della concorrenza globale ha però portato alla creazione di una sorta di barriera all'entrata, per determinati settori produttivi, o come visto in precedenza per la replicazione delle strategie distributive, che di fatto, limita la possibilità per imprese che non hanno una struttura adeguata di poter entrare nel mercato in questione, in quanto, solamente le imprese che realmente già operano su scala mondiale hanno la possibilità di raggiungere economie di scala ed efficienza operativa tali da poter garantire loro la prosecuzione dell'attività economica.

2.3 METODI DI SELEZIONE DEI MERCATI

Nel momento in cui un'impresa decide di implementare una strategia di internazionalizzazione è fondamentale che tenga in considerazione la difficile reversibilità della scelta che sta compiendo, in riferimento alla quale quindi, diventa di assoluta importanza analizzare i mercati oggetto di interesse, per trovare tra questi, quelli con le condizioni più favorevoli all'insediamento produttivo o all'espansione distributiva.

Una fase solitamente preliminare a quelle previste dalle consuete strategie di analisi porta l'impresa ad avvicinarsi, prioritariamente, solamente a paesi confinanti, dei quali sono ben note le abitudini d'acquisto, oltre che essere molto simili a quelle domestiche; questo molto spesso avviene perché la strategia di *first mover* viene considerata molto rischiosa, dato che, è necessario strutturare e implementare una tecnica di penetrazione idonea, definendo chiari obiettivi e valutando vincoli e risorse, per trarre vantaggi economici dall'adozione di questa pratica (Ciappei, Sani 2006).

Come prima cosa è necessario selezionare i mercati con il maggiore potenziale, in modo da focalizzare le risorse, mano a mano in un numero sempre più ristretto di alternative; solitamente vengono presi in considerazione i paesi con i quali l'impresa ha già potuto instaurare in precedenza dei rapporti economici, o in alternativa molto frequentemente ci si affida alla scelta compiuta da un concorrente (Pellicelli 1999).

Il livello di attrattività di un paese può essere determinato ricorrendo a due metodi, il primo dei quali, il metodo quantitativo, prende in esame grandezze statistiche, predisponendo una sorta di lista ponderando fattori di interesse e di rischio per ogni paese posto sotto analisi; mentre il metodo qualitativo è basato sull'osservazione di componenti prevalentemente economiche, sociali e politiche che però sono contaminate inevitabilmente, dal giudizio soggettivo di chi conduce l'analisi, in quanto spetta all'analista la definizione dei fattori da tenere o meno in considerazione, mentre nel primo caso ci si riferisce soprattutto a entità misurabili come il reddito pro-capite, per analisi legate al potere d'acquisto ad esempio, o PNL per determinare le dimensioni del mercato (Ciappei, Sani 2006).

La seconda fase è lo studio a tavolino delle caratteristiche di ogni mercato, in relazione però a come l'impresa ha deciso di declinare la sua strategia di internazionalizzazione. Se si è scelto di adottare una strategia che affida il processo di internazionalizzazione interamente agli intermediari, senza coinvolgere in primis l'azienda nella creazione di insediamenti produttivi e distributivi, anche detta strategia di esportazione, la cosa più importante da esaminare sono le variabili culturali e sociali ricercando il più possibile informazioni precise e valide, si passa poi alle variabili economiche per concludere infine con la disamina delle variabili che influenzano la domanda potenziale, scomponendo le cause che possono influenzare l'andamento degli investimenti pubblici e privati e la propensione al consumo; non è da tralasciare infine il rapporto che i paesi sotto esame hanno con il resto del mondo, in termini di composizione delle importazioni, valore della bilancia commerciale, tassi di cambio, dazi e barriere doganali, in quanto questi dati possono essere di grande aiuto nella comprensione dei settori più redditizi o delle strategie più idonee da adottare con gli intermediari per massimizzare i risultati (Pellicelli 1999).

Se l'impresa invece, decide di creare nel mercato estero stabilimenti produttivi o reti distributive, trattasi quindi di strategia di integrazione nel mercato, l'interesse per gli elementi d'analisi si sposta in un orizzonte macroeconomico, dove ci si interroga e si analizzano i comportamenti adottati dallo stato nei confronti delle imprese estere e si studiano le configurazioni giuridiche adatte per l'insediamento e in grado di garantire stabilità, in quanto ad esempio in paesi come la Cina fino ai primi anni '90 era proibito per le società estere aprire

punti vendita in proprietà, disincentivando così l'ingresso di molte catene distributive (Ciappei, Sani 2006). Molto importanti sempre all'interno di questa strategia, sono anche i dati riguardanti le normative fiscali e il regime economico oltre alla legislazione in materia di lavoro e quella inerente alla tutela della proprietà industriale.

Conoscendo il grande impegno finanziario che è necessario per avviare un processo di internazionalizzazione, non è raro che le imprese implementino strategie volte alla creazione di gruppi di mercati, raggruppando realtà che presentano notevoli similitudini e tali da permettere la creazione di una domanda sufficientemente ampia, così da poter sfruttare economie di scala sia per quanto riguarda la produzione, ma ancor più nell'implementazione di piani di marketing che assorbono una parte consistente delle risorse destinate a questa strategia; solitamente i gruppi vengono creati nella prospettiva di unire o mercati con similari caratteristiche economiche oppure per la loro vicinanza geografica (Pellicelli 1999).

Il terzo passaggio si concretizza nell'analisi in profondità del mercato in cui si è intenzionati a procedere con la propria espansione; innanzitutto il primo elemento che deve essere esaminato è la combinazione prodotto/mercato/segmento, interrogandosi sugli effettivi usi del prodotto, il motivo per cui questo dovrebbe essere acquistato e presso che distributori, in modo tale da riuscire a comprendere se la scelta che si sta portando avanti è coerente con i bisogni da soddisfare di questo nuovo mercato. Inoltre di fondamentale importanza è l'analisi della concorrenza in quanto, nel caso specifico dell'internazionalizzazione, ci si trova a dover valutare sia la concorrenza da parte delle imprese locali, molto spesso già protette dal governo, o comunque che godono di vantaggi derivanti da legami solidi con i fornitori e distributori locali, oltre che essere privilegiate nella scelta dalla popolazione nazionale rispetto ai prodotti di importazione; sia la concorrenza tra le imprese straniere che di fatto, con la loro presenza generano ostilità, in quanto molto spesso, attingono alle migliori risorse ma con il vantaggio per le popolazioni locali di trasferire conoscenze che, se ben integrate al sistema industriale del paese in cui si implementa la strategia di internazionalizzazione, rischiano di gettare le basi per la creazione di un concorrente (Pellicelli 1999).

Nell'analisi in profondità deve inoltre essere studiata la distribuzione della domanda potenziale, o seguendo il criterio dell'area geografica, indagando quindi sulle aree interne che presentano maggiore attrattività, o seguendo il criterio delle classi di compratori, distinguendoli quindi in base alla tipologia di prodotto che questi sono interessati ad acquistare; è fondamentale analizzare inoltre anche tutte le variabili che condizionano l'accesso al mercato, sia per quanto riguarda il settore trasporti che i limiti imposti dalle normative in materia di importazioni, e tutte le variabili del marketing mix che dovranno

inevitabilmente essere adattate al mercato che si è deciso di prendere in considerazione (Pellicelli 1999). Non è un caso che la conoscenza di queste caratteristiche abbia permesso di creare strategie ad hoc in base alle peculiarità del singolo paese, ad esempio in India le analisi hanno fatto emergere una forte presenza di due grandi settori: i piccoli *retailer* indipendenti (*unorganized sector*) e i grandi distributori (*organized sector*), il governo però ha da sempre impedito l'attuazione di investimenti stranieri nel campo della distribuzione e quindi qualsiasi impresa volesse addentrarsi in questo mercato è praticamente obbligata ad avviare partnership con gli intermediari locali; un altro esempio può essere la Russia per la quale la difficoltà di creare una rete di distribuzione dipende da fenomeni di corruzione e dalle difficoltà logistiche, l'unica zona che risulta attraente è Mosca che però di fatto è saturata di shopping center, decidendo di investire in questo mercato si deve essere preparati ad affrontare una forte competizione, cercare sempre di essere al passo con le richieste del consumatore ed adottare politiche logistiche che riescano a superare i problemi strutturali di questo paese (Levy, Weitz et al. 2012).

La quarta ed ultima fase consiste invece nel continuo monitoraggio degli elementi analizzati nella terza fase, per riuscire a cogliere eventuali mutamenti e indagare sulle cause scatenanti, sempre da tenere in considerazione inoltre sono i comportamenti che i concorrenti assumono e le strategie che decidono di adottare.

Al termine del percorso per la selezione dei mercati nei quali investire è necessario compiere un'ultima scelta fondamentale, questa riguarda l'adozione di una strategia di concentrazione, quindi l'investimento in pochi o solo un mercato, alternativa preferita quando si seguono mercati di grandi dimensioni con una domanda in lento sviluppo, oppure una strategia di diversificazione che permette all'azienda di approdare su più mercati sfruttando i vantaggi derivanti dalla gestione di alti volumi e prodotti standardizzati (Pellicelli 1999).

2.3.1 PERCEZIONE DEI CONSUMATORI

Nel momento in cui si decide di intraprendere un percorso di internazionalizzazione è necessario tenere presente che, più le abitudini e i comportamenti di acquisto sono diversi da quelli della realtà domestica dalla quale si proviene, più si rende necessaria una radicale revisione delle modalità per rendere operativa la strategia che si è intenzionati a implementare (Pellegrini 1991).

La cultura di ogni paese influenza quattro elementi, che di fatto caratterizzano il modo in cui l'azienda si propone nel mercato e anche come questa viene percepita dal cliente, questi elementi fanno riferimenti al tipo di consumatore, al punto vendita, all'ambiente e alle

relazioni sia interne che esterne, che di fatto sono anche le leve competitive sfruttate nel paese d'origine (Dupuis M. 1996). La teoria dell'effetto prisma, ideata dagli studiosi Dupuis e Prime, si preoccupa proprio di analizzare come questi quattro elementi sono in grado di produrre effetti nei confronti del prodotto e di conseguenza delle scelte distributive da adottare, quando vengono inseriti in diversi contesti culturali.

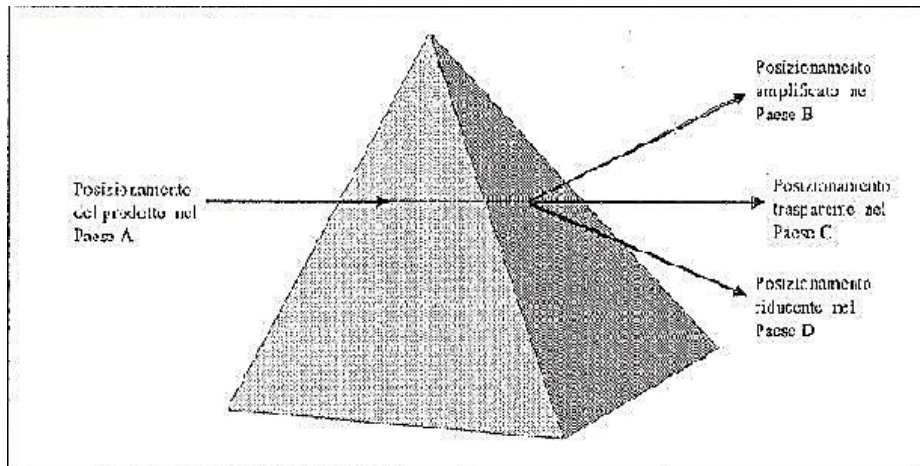


Figura 2.1: L'effetto prisma (Ciappei, Sani 2006 , p. 95)

Si viene a verificare un effetto prisma trasparente nel momento in cui il prodotto viene percepito in maniera analoga a quanto avviene nel paese d'origine e quindi questa peculiarità permette all'impresa produttrice di esportare il prodotto in modo globale, e di sfruttare politiche di standardizzazione sia per il prodotto stesso che per le strategie di marketing mix.

Nel momento in cui il prodotto si posiziona in maniera più favorevole rispetto all'offerta locale, si può parlare di effetto prisma amplificante, il quale induce le imprese a rivedere ad esempio all'interno dell'offerta distributiva, il design e gli allestimenti del punto vendita, che devono diventare coerenti con il nuovo, e più alto posizionamento percepito dal cliente estero.

Quando invece il consumatore finale percepisce il prodotto in maniera totalmente opposta e negativa, si parla quindi di effetto prisma riducente, l'impresa dovrà impegnarsi con importanti operazioni di marketing a portare quantomeno l'immagine e la percezione del prodotto ad un livello simile a quello domestico, per evitare di incorrere in un circolo vizioso di percezioni negative con il rischio di influenzare anche quelle di altri mercati danneggiando ulteriormente redditività e immagine di marca (Ciappei, Sani 2006).

Questo metodo è fondamentale per analizzare i fattori di successo o insuccesso nel processo di internazionalizzazione e da le basi per la creazione di una strategia, che ponga come primario obiettivo quello di creare un *asset* di elementi intangibili, che strutturino in ogni mercato le percezioni in modo corretto e a vantaggio dell'impresa.

2.4 STRATEGIE DI INTERNAZIONALIZZAZIONE NELLA DISTRIBUZIONE

Nel momento in cui si decide di strutturare un piano strategico per il raggiungimento dell'obiettivo di espansione internazionale, si vengono a presentare tre alternative di azione, le quali si escludono mutualmente in relazione alle caratteristiche assunte dallo specifico mercato in questione e alle competenze interne dell'impresa.

La prima possibilità riguarda l'effettuazione di investimenti internazionali, o semplicemente detti trasferimenti di capitali, con i quali l'impresa in questione acquisisce partecipazioni in altre società già operanti nel settore, con l'obiettivo di acquisire quote di mercato e aumentare i volumi di vendita, sfruttando economie di replicazione e bassi costi di adattamento; solitamente è una strategia utilizzata principalmente da imprese che per la prima volta si affacciano al contesto internazionale o comunque che hanno in mente una strategia di diversificazione volta ad abbassare il rischio insito in questo tipo di investimento (Ciappei, Sani 2006).

Con riferimento agli studi di Calori (2000), adattati nel caso delle catene distributive di abbigliamento, all'interno di questa strategia di azione, possiamo trovare aziende che principalmente hanno intenti opportunistici e che non hanno quindi un vera motivazione verso l'insediamento internazionale, si possono classificare come, *country centred players* quando sfruttano solamente reti di fornitura nazionale con poco frequenti esportazioni, oppure *geographic niche players* quando sfruttano reti di fornitura internazionale e strategie di concentrazione, aprendosi a pochi paesi con caratteristiche simili.

Può essere intrapresa anche l'alternativa della strategia multinazionale, con la quale ponendo come base un *format* distributivo già consolidato nel mercato domestico, è sufficiente adattare poi le politiche di prodotto e mercato alle condizioni specifiche del paese ospitante e ai diversi bisogni dei consumatori; sempre seguendo l'approccio classificatorio sopra citato, possiamo trovare come tipologie di imprese soprattutto le *continental leades* che sfruttano reti di approvvigionamento globali ma che si sono espanse solamente all'interno di un continente specifico adottando una politica di standardizzazione omogenea. All'interno di questa strategia possono trovare collocazione anche le imprese classificate come *world wide specialist*, che solitamente adottano la configurazione delle catene in franchising, riuscendo a coprire una buona parte di paesi esteri, molto spesso sono inoltre gestite tramite accordi di integrazione verticale (Calori, Atamer et al. 2000).

L'ultima alternativa d'azione riguarda la strategia globale, con la quale l'impresa implementa una replicazione fedele del *concept* distributivo, portando anche gli elementi del marketing

mix ad un elevato grado di standardizzazione; l'obiettivo in questo caso è coniugare il trade off tra la soddisfazione dei bisogni dei consumatori locali e il raggiungimento di economie di scala, questa strategia è stata resa possibile grazie alla presa di coscienza della nascita di un segmento sovranazionale, dovuta alla sempre più prepotente omogeneizzazione delle tendenze e abitudini di consumo (Ciappei, Sani 2006).

Gli svantaggi di questa strategia sono legati alla mancanza di flessibilità in risposta alle esigenze locali e alla mancanza di interesse ad essere coinvolti in un contesto in cui di fatto sono presenti e spesso ben radicate anche le imprese locali. Seguendo sempre l'approccio di Calori (Calori, Atamer et al. 2000), in questo contesto si possono manifestare casi di imprese denominate *quasi global player* che adottando politiche di *supply chain* globale e con grado di standardizzazione omogenea e che soddisfano un segmento ristretto del mercato di massa, oppure *global player* che possono contare su un'ampia copertura geografica, anche grazie all'adozione del franchising e prodotti ad altissima standardizzazione; queste due categorie di imprese possono permettersi, in virtù molto spesso della forza della loro marca, di imporre oltre agli elementi immateriali e di comunicazione anche una politica di prezzo univoca, indipendentemente dal mercato che andranno a servire (Ciappei, Sani 2006).

2.5 MODALITA' DI ENTRATA E CORRISPONDENTI CONFIGURAZIONI

Dopo aver compiuto la scelta inerente alla configurazione strategica più coerente con gli obiettivi dell'impresa è necessario analizzare il canale di entrata più idoneo a supportare quella strategia, in quanto la decisione su quale canale sia opportuno adottare, dipende solitamente dal tipo di prodotto e dalla struttura dei mercati nei quali ci si vuole insediare.

Dal momento in cui la distribuzione si trova a ricoprire un ruolo di grande rilievo, essendo di fatto, l'unico legame tra produzione e consumatore finale, la scelta in questione deve essere ben ponderata, in quanto oltre all'irreversibilità dell'investimento, si andranno a condizionare volumi di vendita e rapporto di fiducia con il cliente, per non parlare del condizionamento che subiranno le successive strategie di marketing e posizionamento (Pellicelli 1999).

Quando un'impresa si pone come obiettivo il sopportare bassi costi e modesti rischi, preoccupandosi solamente delle problematiche relative al prodotto e demandando ad un intermediario tutti gli aspetti legati alla distribuzione, confidando nel fatto che questo essendo già integrato nel tessuto locale, conosca molto meglio le caratteristiche di quel contesto competitivo, si può suggerire l'adozione di un canale di entrata indiretto. Questa modalità di

entrata consiste quindi nell'affidamento di tutta la gestione della distribuzione ad un intermediario, con il rischio però di essere dipendente dai suoi obiettivi economici, spesso di breve periodo e dalle scelte di fornitura di quest'ultimo, tanto da poter rischiare anche l'estromissione dal mercato, oltre che rinunciare a seguire attentamente l'evoluzione delle tendenze di mercato (Pellicelli 1999).

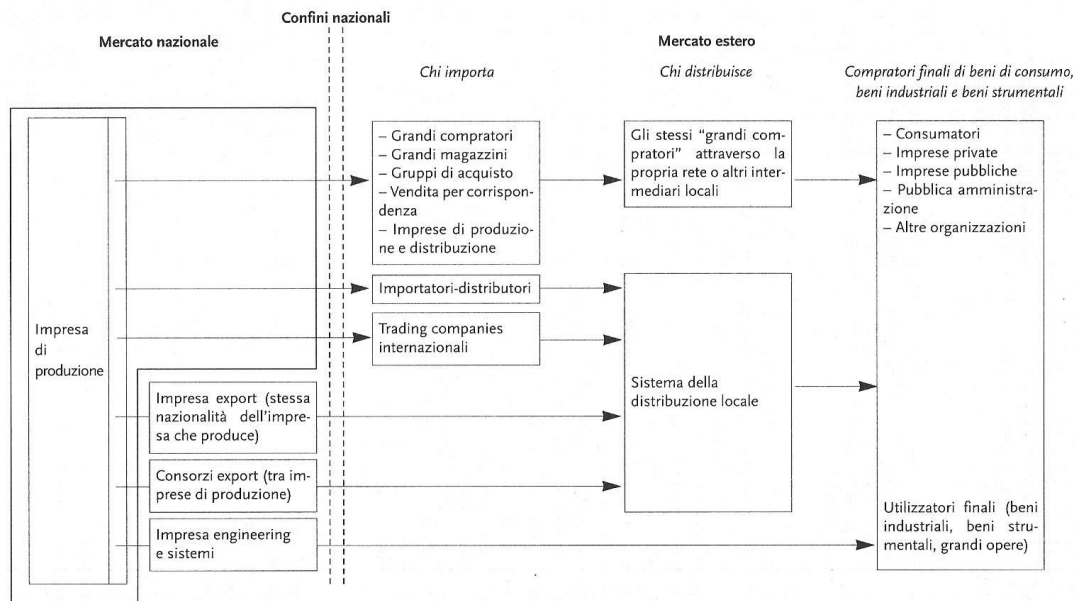


Figura 2.2: schema di funzionamento del canale indiretto (Pellicelli 1999 , p. 350)

La seconda modalità di entrata può essere definita come canale diretto, ed è caratterizzata dalla volontà dell'impresa di entrare in contatto con la struttura distributiva del mercato estero mediante i propri collaboratori, garantendosi così un contatto molto stretto e uno scambio di informazioni molto rilevante con i consumatori finali; questa configurazione si presta maggiormente a strategie in ottica di lungo termine, soprattutto se accompagnata da una politica selettiva di distribuzione, che sicuramente permette un rafforzamento della diffusione e del controllo sull'immagine di marca. Gli aspetti negativi legati a questa strategia si possono identificare con gli ingenti investimenti iniziali, che sono necessari per creare una rete di punti vendita proprietari, e con il grande impegno che deve essere assunto nella selezione del personale qualificato, non solo, è necessario portare avanti strategie volte a garantire il raggiungimento di una determinata soglia di volumi, per permettere all'impresa di raggiungere una determinata redditività a seguito dell'irrigidimento della struttura, da non sottovalutare inoltre il rapporto di ostilità che potrebbe venirsi a creare da parte degli intermediari locali (Pellicelli 1999).

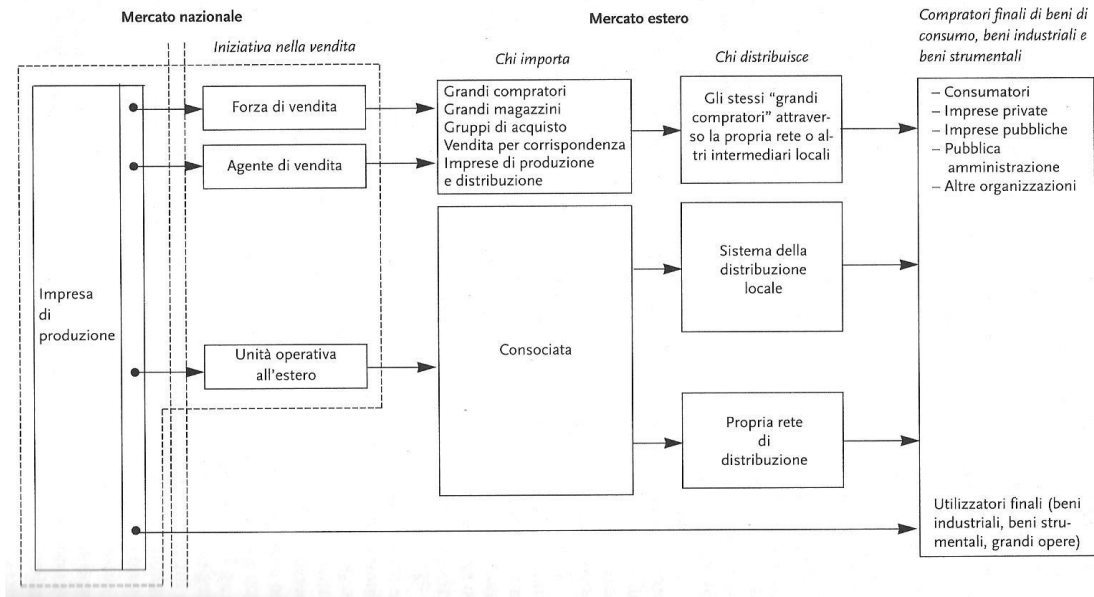


Figura 2.3: schema di funzionamento del canale diretto (Pellicelli 1999 , p. 358)

L'ultima modalità di entrata nei mercati stranieri viene denominata canale concertato e si configura come un metodo intermedio tra i primi due descritti, sia in termini di vantaggi che di svantaggi, in quanto permette di affacciarsi al mercato estero, avvicinandosi al consumatore finale, utilizzando però le capacità organizzative di altre imprese già situate nel mercato d'interesse, molto spesso questa strategia viene accompagnata dalla stipula di contratti di *joint venture* o *franchising*. Avendo già trattato nel precedente capitolo le peculiarità del *franchising*, possiamo sottolineare i vantaggi aggiuntivi che questo tipo di contratto garantisce, nel momento in cui viene adottato in ottica internazionale; in primis il ruolo fondamentale è giocato dall'esperienza del franchisee locale, che permette di superare barriere sia culturali che legate a restrizioni per quanto riguarda l'entrata diretta. Inoltre la possibilità di avviare un'espansione internazionale adottando questo strumento permette di limitare le asimmetrie informative legate alle componenti intangibili e garantire quindi un'uniformità nella trasmissione dell'immagine di marca, prestando comunque attenzione alle analisi sulle percezioni del cliente finale, per non rischiare di erodere il valore della marca (Ciappei, Sani 2006). Un ulteriore elemento da tenere in considerazione, che non deve essere sottovalutato, riguarda l'importanza di adottare questo tipo di politica soprattutto nel momento in cui si è certi che nel mercato domestico l'immagine del *brand* sia già matura e ben definita proprio per evitare problematiche legate alle percezioni del consumatore finale (Doherty 2007). Per quanto riguarda invece l'accordo di *joint venture*, che si viene a configurare nel momento in cui due società indipendenti decidono di accordarsi per la creazione di una terza società, anch'essa indipendente, con lo scopo molto spesso di ridurre la distanza, soprattutto culturale

stipulando il contratto appunto con una società locale; viene anche usualmente adottato per gestire le barriere all'entrata per la creazione di punti vendita in proprietà oppure per gestire una domanda locale che necessita della presenza di un importatore locale (Ciappei, Sani 2006).

2.6 Conclusione

Il processo che porta un'impresa a scegliere di intraprendere un percorso di internazionalizzazione è da sempre visto come una grande sfida, in quanto ci si deve porre in chiave proattiva nei confronti non solo di paesi con diversi sistemi economici ma anche di culture e stili di vita che influenzeranno inevitabilmente il modo in cui l'impresa dovrà riconfigurarsi per riuscire a raggiungere risultati soddisfacenti.

Le imprese che riusciranno ad uscire vincitrici da questa sfida, saranno sicuramente quelle che sono state in grado di analizzare in maniera precisa le caratteristiche del paese prescelto per l'investimento, e in questo sono riuscite ad adottare il giusto mix di strategie, di entrata e di integrazione con i distributori locali, tali da permettergli di inserirsi e sfruttare quanto più possibile le conoscenze e i modelli domestici per instaurare nei consumatori finali le giuste percezioni della marca e delle componenti intangibili che riusciranno a fargli garantire la fedeltà dei consumatori, elemento base per sostenere i risultati reddituali, con la conseguenza positiva di incentivare la possibilità di ampliare ulteriormente l'espansione.

3 IL CASO MORELLATO GROUP

3.1 STORIA

Morellato Group ad oggi si conferma come il più “grande gruppo in Europa di orologi e gioielli, a capitale totalmente italiano, con un fatturato di 190 milioni di euro”, detenendo anche il primato di leader indiscusso nel settore dei cinturini per orologi (Galvani 2013).

Le sue origini si devono alla creazione, da parte di Giulio Morellato, di un laboratorio nel 1930, rinomato per la produzione specializzata di cinturini in pelle per orologi; ed è proprio la posizione di rilievo che assume per questa sua specializzazione a conferirgli un ruolo di grande importanza, permettendogli di concludere contratti con le più prestigiose aziende produttrici di orologi e entrando nel canale del mercato del ricambio con il proprio marchio già dalla prima metà degli anni Settanta (Zinola, Cappellari 2013).

In questo stesso periodo viene anche intrapresa una delle prime scelte strategiche, quella di affiancare alla produzione di cinturini in pelle, la produzione di cinturini in acciaio, permettendo così ai due business di sfruttare i medesimi canali distributivi, la reputazione e la conoscenza dei comportamenti del consumatore finale.

Già un decennio prima, subentra alla direzione dell’azienda Silvano Carraro, stretto collaboratore del fondatore, che negli anni Ottanta inserisce all’interno dell’azienda i due figli Massimo e Marco, i quali dal 1992 acquisiscono l’intero capitale e ne assumono la guida.



Figura 3.1: Logo Morellato

Intorno al 2000 il processo di sviluppo dell’azienda vive una battuta d’arresto a causa della fase di sofferenza del settore dei cinturini in pelle, ormai sempre meno preferiti dai consumatori, che si spostano verso l’acquisto di quelli in plastica e acciaio, i quali non necessitano di frequenti sostituzioni; un’ulteriore causa dell’andamento negativo è da ricondurre anche all’ insorgere di grandi gruppi internazionali che controllano il mercato, come è il gruppo francese LVMH, al quale Morellato, che era il suo principale fornitore decide di cedere totalmente la divisione dei cinturini in acciaio (Cappellari, Carraro et al. 2007).

Fu proprio questa cessione a permettere all'impresa di ottenere un respiro finanziario, che ha permesso in seguito di implementare la nuova strategia del "gioiello da vivere", che rivoluzionerà l'intero modo di concepire questo accessorio, formula che porterà l'azienda ad ottenere l'attuale successo internazionale.

Di fondamentale importanza per l'affermazione di una posizione di leadership diventa, nel 2006, l'acquisizione di Sector, con i marchi che questa possedeva e la stipula di contratti di licenza per la gestione diretta di altri *brand*, che hanno permesso all'impresa di coprire un *range* molto ampio di segmenti di mercato (Zinola, Cappellari 2013).

La seconda importante acquisizione, che permette di intuire la centralità del ruolo della distribuzione all'interno della strategia aziendale, è quella della più grande catena europea di gioielli, Diffusione Italiana Preziosi (DIP) con insegna Bluespirit, che consente al Gruppo Morellato di poter disporre, con i dati del 2013, di una catena di 287 punti vendita, 82 dei quali nel mercato estero (Zinola, Cappellari 2013).

E' con questa ultima acquisizione e con l'ampliamento della politica di *retail*, portata avanti con l'apertura di 200 monomarca Morellato in tutto il mondo, che l'impresa potrà permettersi sempre più di essere a contatto con il consumatore finale, e di poter quindi sfruttare la possibilità di trarre informazioni sui cambiamenti delle tendenze e dei bisogni di quest'ultimo, trasferire la sua immagine tramite i punti vendita, rafforzando così il legame con la marca e di avere le basi per portare avanti un importante progetto di internazionalizzazione.

3.2 STRATEGIE DISTRIBUTIVE E DI INTERNAZIONALIZZAZIONE ADOTTATE DAL GRUPPO MORELLATO

Il Gruppo Morellato è stato in grado di reggere la competizione e di qualificarsi come un esempio di successo nel suo settore grazie alle scelte strategiche che sono state adottate su tre fronti principali, il prodotto, la distribuzione e l'internazionalizzazione, implementando comportamenti sempre più volti ad integrare questi aspetti fondamentali per il suo vantaggio competitivo (Gabbiano 2013b).

Per quanto riguarda l'aspetto legato all'innovazione del prodotto, Morellato non è da considerarsi come pioniere nel settore, in quanto già in anni precedenti Nomination, Pomellato e Dodo avevano cercato di incorporare nel gioiello la componente immateriale legata alla sfera emozionale, che di fatto poi Morellato è riuscito a sfruttare al massimo con la creazione del *claim* "Gioielli da vivere" che abbinata ad un marketing mix coerente ha

permesso addirittura al Gruppo di soddisfare, oltre che i bisogni di coloro i quali erano già clienti, anche le esigenze di una nicchia di consumatori finali che non erano attratti dal prodotto proposto dalle consuete gioiellerie (Cappellari, Carraro et al. 2007).

Analizzando invece gli aspetti legati alle scelte strategiche inerenti alla distribuzione, Morellato sceglie di sfruttare un *asset* importante, sviluppato ancora al tempo della creazione del business originario della produzione di cinturini in pelle: le relazioni sviluppate con il canale distributivo.

Il Gruppo decide di implementare una politica distributiva selettiva, per poter così avere maggiore controllo sulla marca e sulle componenti immateriali che si vogliono veicolare, ma rinunciando ad una diffusione capillare del prodotto;



Figura 3.2: Claim Morellato

in primis l'intermediario che Morellato considera come suo primo cliente è l'orologiaio e il gioielliere, affiancandolo però ad una massiccia rete *retail* creata ad hoc, per sostenere gli obiettivi strategici e legata ai punti vendita immagine nelle grandi città Italiane ed internazionali; non è inoltre da sottovalutare l'importanza fondamentale che ha avuto la scelta di inserire i punti vendita all'interno dei centri commerciali, tattica che è stata resa possibile solamente in seguito all'acquisizione di DIP (Barghini 2014).

Con l'attuazione di questa politica distributiva Morellato ha ricercato sempre più un *retailer* che adattasse il punto vendita alle caratteristiche del prodotto e del nuovo modello di business, l'acquisizione della catena distributiva di gioielli a insegna Bluespirit, ha perciò permesso, grazie al legame di proprietà, di sfruttare elementi di layout e comunicazione nel punto vendita coerenti con le scelte strategiche del Gruppo (Collesei, Collesei 2006).

Questo ha inoltre permesso di analizzare i comportamenti d'acquisto dei consumatori potendo trasmettere le informazioni tempestivamente alle divisioni responsabili del *retail* e della creazione degli assortimenti più remunerativi, in quanto Morellato seleziona e vende anche prodotti di aziende che nello stadio della catena del valore sono a valle o a monte suoi concorrenti (Cappellari, Carraro et al. 2007).

Il Gruppo inoltre sta portando avanti una politica volta a non creare concorrenza tra i diversi intermediari, limitando così i conflitti orizzontali di canale tra i distributori specializzati in orologeria e il ramo *retail*, principalmente di proprietà e sotto il controllo diretto del Gruppo (Barghini 2014).

Le scelte adottate per sostenere l'internazionalizzazione invece si fondano principalmente su 3 cardini, primo fra tutti l'identificazione, seguendo un rigoroso processo di analisi, delle aree che possano garantire una soglia precisa di potenziali clienti su cui indirizzare investimenti sia in termini di *retail* che di comunicazione; il secondo elemento riguarda invece la creazione di specifiche strategie mirate per ogni singolo paese, data la crescente importanza della percezione del prodotto da parte dei consumatori nei diversi contesti geografici (ritornando al concetto di effetto prisma (Dupuis M. 1996)) ed infine declinare in maniera coerente lo stile del prodotto, attuando così un processo di "regionalizzazione del lusso", con il quale si reinterpretano i canoni estetici del prodotto secondo le tradizioni locali, mantenendo immutato il valore dell'*Italian style* (Zinola, Cappellari 2013 , p.175).

I paesi su cui il Gruppo Morellato ha investito maggiormente sono la Cina, l'India e in questo ultimo periodo il Medio Oriente, attuando come sopra anticipato, una strategia creata ad hoc per adattarsi alle specifiche peculiarità di ogni singola società e cultura, che ad oggi permettono di affermare che il 40% sul totale del giro d'affari del Gruppo deriva dai ritorni proprio dei paesi esteri (Gabbiano 2013a).

Nel 2006 Morellato ha intrapreso il suo percorso di internazionalizzazione in Cina, creando una *joint venture*, ponendosi così l'obiettivo di sfruttare le conoscenze di un partner locale in un mercato che si propone come molto appetibile soprattutto per volumi potenziali di vendita; l'incremento del giro d'affari, dovuto principalmente alla corretta strategia di comunicazione e marketing improntata sui valori di esclusività e lusso del Made in Italy, hanno portato nel 2010, il Gruppo a sciogliere la partnership e a proseguire l'attività in modo autonomo, in quanto molto spesso questo strumento, come anticipato nel paragrafo relativo alle modalità di entrata nei mercati, viene sfruttato soprattutto nelle prime fasi dell'insediamento, per superare le ostilità locali e le barriere all'entrata (Zinola, Cappellari 2013).

La scelta di sostituire al canale concertato di entrata, una volta raggiunto il volume d'affari previsto, quello diretto (180 negozi monobrand (Capitanucci 2013)), ha permesso a Morellato di avere un maggior controllo su tutte le attività strategiche che generano valore per il consumatore finale del mercato orientale, ed è proprio per questo che si giustifica la scelta di avere un *management* composto principalmente da personale locale, che in modo più immediato riesce a declinare il DNA del *brand* nel contesto culturale cinese; non è un caso inoltre che coerentemente con il posizionamento d'immagine più alto che il marchio ha assunto in questo mercato, potendo così affermare che si è venuto a verificare un effetto prisma amplificante, anche il prezzo in media risulta più elevato (Zinola, Cappellari 2013).

Nel 2007 il Gruppo decide di includere nel progetto di internazionalizzazione anche l'India e di adottare anche in questo caso come canale di entrata un contratto di *joint venture*, in questo caso con un' importante impresa leader nella gioielleria indiana, lo scopo in questa fattispecie, non è quello di ottenere nel breve periodo un aumento dei volumi di vendita perseguendo quindi solamente un obiettivo reddituale, ma di portare avanti un progetto di consolidamento e diffusione dell'identità di marca forte e differenziante, che se ben strutturata inevitabilmente porterà a risultati positivi e soddisfacenti in termini di vendite (Zinola, Cappellari 2013).

Il mercato indiano però presenta molteplici sfide da superare, legate principalmente ad una tradizione orafa molto radicata, ai numerosi dazi che influenzano la determinazione del prezzo finale e soprattutto la presenza di un tessuto distributivo che è carente e poco sviluppato che non permette di raggiungere efficienza nella gestione della logistica (Levy, Weitz et al. 2012). Le tendenze odierne hanno avvicinato Morellato ai mercati del Medio Oriente, che hanno attirato l'attenzione degli analisti in quanto si configurano come dei mercati di dimensioni in continua crescita e caratterizzati soprattutto dalla eterogeneità delle nazionalità dei consumatori che vi prendono parte. La strategia implementata dal Gruppo in questa situazione è stata perseguita con l'attuazione di due principali alternative d'azione, la prima con la creazione di una società con sede a Dubai, che ha lo scopo di gestire in maniera autonoma la zona del Medio Oriente e tutte le problematiche ad essa connesse, e la seconda è legata alla nascita di negozi monomarca con il ruolo principale di *flagshipstore*, per garantire una coerente ed efficiente comunicazione della componente immateriale del *brand* (Zinola, Cappellari 2013).

In questo contesto si è scelto di adottare un posizionamento di prezzo più alto e questo ha giustificato la scelta di introdurre dei prodotti che si distaccano dall'immagine che Morellato ha costruito in Europa, basata sul *concept* dell' "*easy to wear*", a favore di un rafforzamento dell'idea di esclusività e lusso che viene trasmesso anche con l'utilizzo in questo caso di materiali estremamente preziosi e costosi oltre che all'introduzione di speciali *limited edition* (Zinola, Cappellari 2013).

Sicuramente la scelta di creare delle strategie su misura per ogni mercato in cui si decide di internazionalizzare, comporta ingenti investimenti e non permette di raggiungere economie di scala globali per quanto riguarda i costi in comunicazione e assortimenti, che inevitabilmente sono creati ad hoc, ma d'altra parte, consente di sfruttare i vantaggi derivanti dalla diversificazione geografica del rischio e di tentare di portare l'immagine di marca, declinata in relazione al contesto culturale specifico, ad un posizionamento superiore così da potere

sfruttare la possibilità di applicare prezzi maggiorati e garantirsi quindi margini superiori anche in termini di redditività, oltre che puntare alla fidelizzazione del cliente internazionale.

3.3 CONFRONTO DELLE STRATEGIE DISTRIBUTIVE E DI INTERNAZIONALIZZAZIONE CON UN COMPETITOR: IL GRUPPO BINDA

Nel 1906 nelle vicinanze del Lago Maggiore, Innocente Binda inizia la sua attività nel campo dell'orologeria aprendo un negozio di orologi al dettaglio, che presto si rivelerà essere il germoglio di quello che poche decine di anni dopo si definirà come uno dei più interessanti gruppi del settore. Fino agli inizi degli anni Quaranta Binda si concentra sulla commercializzazione degli orologi a marchio Vetta, che per le loro caratteristiche meccaniche si rivelano in grado di attirare l'attenzione del consumatore finale, l'impresa incentiva inoltre strategie di comunicazione in primis legate alla sponsorizzazione della vittoria del mondiali del '34 ed in seguito con l'evento del lancio di un orologio Vetta dalla Torre Eiffel a prova degli attributi tecnici di resistenza dell'orologio promosso (Binda Group).



Figura 3.3: Logo Binda Group

È sempre intorno alla metà del secolo che nasce il marchio Breil che di fatto sarà la punta di diamante del Gruppo soprattutto perché, grazie alle strategie di riposizionamento e revisione strategica della marca abbinata a forti investimenti in comunicazione già nel 2002 Breil si conquistava la posizione di leader di mercato, consentendo al Gruppo Binda di sviluppare il primo canale *retail* monomarca, in anticipo di tre anni quindi rispetto a Morellato (Binda Group).

Il riposizionamento del marchio avvenuto nel 2002, che passa da Breil a Breil Milano, affiancato al nuovo *claim* “Don't touch my Breil” è stata una strategia studiata a tavolino per favorire politiche di internazionalizzazione e nel contempo portare il marchio ad essere sinonimo di *lifestyle* non solo per gli orologi ma per tutto quello che si sarebbe poi legato al mondo del gioiello e degli accessori, permettendo così al Gruppo di intraprendere un percorso

che aveva lo scopo di portarli ad ottenere un ruolo di primo piano nel mercato italiano ed essere presenti in modo significativo nei principali mercati internazionali (Zinola 2008).

Rispetto alle strategie di comunicazione e rafforzamento della conoscenza dell'immagine dei marchi a livello internazionale, le scelte riguardanti le strategie distributive discostano però da quelle adottate dal Gruppo Morellato in quanto per il Gruppo Binda la decisione è ricaduta sulla diffusione dei propri prodotti tramite rivenditori autorizzati principalmente indipendenti, questa strategia potrebbe essere giustificata dal fatto che si è privilegiata una capillare copertura del mercato a discapito probabilmente di uno stretto controllo sulla marca che Morellato ha preferito gestire attraverso l'acquisizione della catena distributiva DIP.

Per il Gruppo Binda inoltre è fondamentale il rapporto con il consumatore finale, che si fonda principalmente su una relazione duratura e profonda basata semplicemente sul linguaggio del prodotto, ecco perché l'importanza del controllo del *retailer* probabilmente viene posta in secondo piano, è il prodotto stesso che incorpora l'immagine di marca e veicola i valori indipendentemente da uno specifico contesto di acquisto (Binda Group).



Figura 3.4: Claim Breil

Tra i due Gruppi come anticipato vi è un simile approccio alle strategie legate alla comunicazione, entrambi hanno saputo abilmente creare un insieme di elementi immateriali che hanno conferito ai rispettivi marchi un'immagine specifica e degli attributi in cui il consumatore finale può identificarsi, rimanendo comunque fedeli al Made in Italy e ricoprendo posti di spicco come rappresentanti della categoria gioiello "easy to wear", proprio queste caratteristiche hanno incentivato entrambi i gruppi a istituire dei *flagshipstore* come luoghi in cui è racchiusa l'essenza di ciò che il marchio vuole far trasparire al cliente finale.

Per quanto riguarda le scelte legate ai paesi in cui il Gruppo Binda ha deciso di intraprendere progetti di internazionalizzazione, risulta di particolare interesse l'acquisizione dell'americana Geneva Watch nel 2008, impresa leader nella progettazione, distribuzione e produzione di orologi e sveglie nel mercato statunitense, in quanto tra le due imprese vi è un elevato grado di complementarietà che, con l'acquisizione, ha permesso al Gruppo Binda, di ottenere un immediato accesso alle strutture distributive americane, primo mercato per dimensioni e importanza nel settore di gioielli e orologi (Zinola 2008).

La complementarità tra le due imprese si riferisce proprio alla possibilità di creare efficienti sinergie legate allo scambio di competenze in ambito di marketing e comunicazione che contraddistinguono il Gruppo Binda, a fronte di competenze logistiche e di produzione a basso costo, grazie ai numerosi stabilimenti produttivi asiatici, di cui Geneva Watch può godere, con lo scopo di introdurre e rafforzare nel mercato statunitense la presenza dei marchi del Gruppo e a sua volta esportare in Europa i brand di Geneva Watch (Sacchi 2008).

Per quanto riguarda invece la Cina, il Gruppo Binda ha privilegiato strategie legate a logiche di produzione, integrando a monte le imprese che rispondevano ai criteri di efficienza produttiva, istituendo 8 filiali produttive; al contrario Morellato ha privilegiato l'entrata in questo mercato tramite una collaborazione con partner locali per poi sostituirla con la creazione di 10 società operative, che controllano principalmente la distribuzione e si dedicano completamente alla gestione del mercato Far East, in quanto si prospetta molto redditizio in termini di volumi d'affari (Zinola 2008).

In entrambe le società inoltre, anche se in misura superiore per il Gruppo Binda, è stato adottato lo strumento del *franchising* sia per quanto riguarda il mercato domestico che quello internazionale, nel caso di Morellato il *franchising* ha riguardato soprattutto i negozi a insegna Bluespirit, consentendo di sfruttare i vantaggi di questa formula garantendo comunque omogeneità nella strategia di comunicazione nel punto vendita, mentre per Binda questo strumento è stato adottato soprattutto per la gestione dei *flagshipstore*, 24 in tutto il mondo, oltre che per i negozi del gruppo che promuovono il marchio Hip-Hop, in quanto la distribuzione su larga scala è affidata a *retailer* indipendenti sui quali il Gruppo non ha avuto interesse a gestire le politiche di *retailing mix*.

3.4 Conclusione

Come è stato possibile notare sono state poste a confronto due aziende che ricoprono ad oggi una posizione di grande importanza nel settore dell'orologeria e della gioielleria, con fatturati che si confermano nel 2012 per il Gruppo Binda di 300 milioni e per Morellato 190 milioni (Wagner 2013), sia in campo nazionale che internazionale, entrambe incarnano lo spirito di innovazione che le contraddistingue per essere uscite dagli schemi dettati dalle vecchie impostazioni ideologiche, che vedevano il gioiello solamente come mezzo per ostentare ricchezza e non come invece è oggi, un accessorio che permette di esprimere appieno il

proprio carattere, fino quasi a definirlo una sorta di “protesi emotiva” (Cappellari, Carraro et al. 2007 , pag.5).

		GRUPPO MORELLATO	GRUPPO BINDA
DESCRIZIONE ATTIVITA' ECONOMICA ATECO 2007		(522922) Servizi logistici relativi alla distribuzione delle merci	(464800) Commercio all'ingrosso di orologi e di gioielleria
OBIETTIVO STRATEGIA DISTRIBUTIVA		Diffusione selettiva dei prodotti per garantire il controllo sulle percezioni dell'immagine di marca	Diffusione capillare del prodotto per ottenere maggiore visibilità possibile
STRUMENTO ADOTTATO		Acquisizione catena distributiva più importante d'europa DIP	Contratti con retailer indipendenti (10.000 all'estero e 3.500 in Italia)
STRATEGIE DI INTERNAZIONALIZZAZIONE		Preparazione di strategie ad hoc specifiche per ogni mercato	Contratti con retailer indipendenti
MERCATI E STRATEGIE	CINA	Inizialmente <i>joint venture</i> e in seguito prosecuzione con una società autonoma	Creazione di filiali principalmente produttive
	INDIA	<i>Partnership</i> con azienda locale colosso nel settore	-
	MEDIO ORIENTE	Creazione società specifica per la gestione di quel mercato e apertura di <i>flagshipstore</i>	-
	USA	-	Acquisizione società americana allo scopo di sfruttare le sinergie tra <i>know-how</i> logistico e di comunicazione

Tabella 3.1- Confronto tra le strategie di distribuzione e internazionalizzazione adottate dal Gruppo Morellato e dal Gruppo Binda.

Il loro successo però è dovuto a due formule distributive quasi opposte, Morellato ha privilegiato il controllo dell'immagine di marca, garantendosi di raggiungere questo obiettivo in seguito all'acquisizione della catena di distribuzione più importante d'Europa, e lasciando ai *retailer* indipendenti uno spazio sicuramente importante ma strategicamente secondario, anche se ritiene che il gioielliere sia comunque il primo cliente.

Per il Gruppo Binda il controllo dell'immagine del *brand* è veicolato dalla forza delle caratteristiche stesse del prodotto ed ha quindi preferito adottare una strategia che mettesse al

primo posto la sua diffusione più completa, si contano più di 10.000 punti vendita all'estero e almeno 3.500 in Italia, il ruolo di comunicazione *in store* è stato affidato esclusivamente ai 24 *flagshipstore* nel mondo (Binda Group).

Anche le scelte inerenti ai percorsi di internazionalizzazione sono molto differenti, per il Gruppo Morellato è stata privilegiata un' analisi volta a creare strategie strutturate appositamente per ogni singolo mercato, soffermandosi soprattutto su mercati di fatto ancora in via di sviluppo o comunque considerabili emergenti per il segmento dei gioielli, mentre il Gruppo Binda ha proseguito la sua espansione tramite i distributori indipendenti, implementando politiche produttive, con integrazioni a monte nel mercato cinese, rispetto invece alla creazione di una linea distributiva e di assortimento specifica proposta da Morellato.

Il Gruppo Binda inoltre ha scelto di investire molte risorse nel mercato americano, con l'acquisizione di Geneva Watch assicurandosi così di poter sfruttare le complementarità tra le due aziende in termini di logistica e comunicazione, per tentare di espandersi in quello che è considerato come il primo mercato mondiale per gioielleria e orologeria (Zinola 2008).

Sia il Gruppo Morellato che il Gruppo Binda sono stati in grado di affrontare con successo le sfide legate alle problematiche dell'internazionalizzazione e della distribuzione, coerentemente con gli obiettivi strategici che si erano poste, Morellato privilegiando il controllo degli attributi immateriali del *brand* anche in mercati emergenti, mentre Binda puntando sulla forza del prodotto e sulle sinergie dell'acquisizione in un mercato maturo come quello americano, entrambe applicando le soluzioni che più si adattavano al raggiungimento delle premesse che hanno portato ad intraprendere queste strategie operative.

BIBLIOGRAFIA

ANONIMO, (2015, 15 Agosto). Colombini si rilancia con la distribuzione, *Il Sole 24 Ore*.

BARGHINI, V., (2014, 08 Agosto). Massimo Carraro: "Morellato: un modo di design e valori italiani", *Quotidiano di Sicilia*.

BINDA GROUP, Gruppo Binda. Available: www.bindagroup.com.

BURRESI, A., (1984). *Il processo innovativo dell'impresa di dettaglio tradizionale. Caratteri e aspetti di studio*. Firenze: Tipografia Coppini.

CALORI, R., ATAMER, T. and NUNES, P., (2000). *The dynamics of international competition in Sage*. Londra.

CAPITANUCCI, A., (2013, 01 Luglio). Morellato & Sector: stile italiano e tecnica svizzera, *Il Sole 24 Ore*.

CAPPELLARI, R., (2011), *Marketing della moda e dei prodotti lifesyle*. Prima edn. Roma: Carocci Editore.

CAPPELLARI, R., CARRARO, M. and GRANDINETTI, R., (2007). Morellato: una nuova strategia nel settore del gioiello. *Mercati e competitività*, (2), pp. 85-98.

CIAPPEI, C. and SANI, A., (2006). *Strategie di internazionalizzazione e grande distribuzione nel settore dell'abbigliamento: focus sulla realtà fiorentina*. Firenze: Firenze University Press.

COLLESEI, U. and COLLESEI, A., (2006). Innovare per sopravvivere. *Micro e Macro Marketing*, (3), pp. 417-431.

DOHERTY, A.M., (2007). The internalization of retailing, Factors influencing the choice of franchising as a market entry strategy. *Internation Journal of Service Industry Management*, **18**(2), pp. 184-205.

DUPUIS M., P.N., (1996). Business distance and global retailing: a model for analysis of key success/failure factors. *International journal of retail an distribution management*, **24**(11), pp. 30-38.

GABBIANO, M., (2013a, 25 Febbraio). Morellato verso i 220 punti vendita in Cina, *La Repubblica*.

GABBIANO, M., (2013b, 20 Maggio). Lo shopping made in Italy di Morellato, *La Repubblica*.

GALVANI, R., (2013, 12 Settembre). Massimo Carraro e Morellato: noi italiani dobbiamo fare i cacciatori di bellezza, *Panorama*.

GRANDINETTI, R., (2008). *Marketing*. Roma: Carocci.

KOTLER, P., KELLER, K., ANCARANI, F. and COSTABILE, M., (2012). *Marketing Management*. Quattordicesima edn. Milano: Pearson.

- LAMBIN, J., (2012). *Market-driven management, Strategic and Operational Marketing*. Sesta edn. Milano: McGraw Hill.
- LEVY, M., WEITZ, B.A. and DEITELSPACHER, L., (2012). *Retailing management*. Ottava edn. New York: McGraw Hill.
- LUGLI, G. and PELLEGRINI, L., (2002). *Marketing Distributivo*. Torino: UTET.
- NANUT, V. and TRACOGNA, A., (2003). Processi di internalizzazione delle imprese: vecchi e nuovi paradigmi. *Sinergie*, (21(60)), pp. 11-34.
- PELLEGRINI, L., (1991). L'internazionalizzazione della distribuzione e l'Europa del 1992. *Commercio*, (43), pp. 24-49.
- PELLEGRINI, L., (1990). *Economia della distribuzione commerciale*. Milano: Egea.
- PELLICELLI, G., (1999). *Il marketing internazionale: mercati globali e nuove strategie competitive*. Terza edn. Perugia: Etas.
- PIERACCINI, S., (2015, 13 Maggio). Il salumificio Piacenti riparte con la grande distribuzione, *Il Sole 24 Ore*.
- SACCHI, M.S., (2008, 01 Dicembre). "E Binda ricarica l'orologio americano", *Il Corriere della Sera*.
- SAVIOLO, S. and TESTA, S., (2006). *Le imprese del sistema moda. Il management al servizio della creatività*. Milano: Etas.
- TREVISAN, M. and PEGORARO, M., (2007). *Retail design*. Milano: FrancoAngeli.
- WAGNER, A., (2013, 18 Ottobre). Binda, nuove partnership dopo la fine della licenza D&G, *Milano Finanza-Fashion*.
- ZINOLA, A., (2008). Le strategie di internazionalizzazione nel settore orologi e gioielli: il caso Gruppo Binda. *Micro e Macro Marketing*, (3), pp. 471-477.
- ZINOLA, A. and CAPPELLARI, R., (2013). Morellato & Sector: strategie di internazionalizzazione. *Micro e Macro Marketing*, (1), pp. 169-175.