

Pierfelice Rosato

**EFFETTO COUNTRY OF
ORIGIN E BRAND ITALIA**

**Una lettura
in chiave manageriale**

FrancoAngeli

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: *www.francoangeli.it* e iscriversi nella home page al servizio “Informatemi” per ricevere via e-mail le segnalazioni delle novità.

Pierfelice Rosato

**EFFETTO COUNTRY OF
ORIGIN E BRAND ITALIA**

**Una lettura
in chiave manageriale**

FrancoAngeli

Isbn: 9788835168515

Copyright © 2024 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito www.francoangeli.it.

Ad Annalisa, Carlo e Federico

INDICE

Introduzione	pag.	9
1. Il ruolo del Paese di origine nella costruzione del sistema d'offerta	»	11
1.1. La politica di prodotto in ambito internazionale	»	11
1.2. L'effetto prisma e il <i>country of origin</i>	»	15
1.2.1. La <i>country image</i>	»	16
1.3. Il <i>country of origin effect</i>	»	19
1.3.1. <i>Country of origin</i> e fattori economico-politici	»	21
1.4. Il <i>brand</i> e il <i>country of origin effect</i>	»	23
1.4.1. Il <i>country branding</i>	»	25
1.4.2. Il <i>country brand index</i>	»	27
1.4.3. <i>Brand naming</i> e <i>rebranding</i> a livello internazionale	»	29
2. Il ruolo della cultura nei processi d'internazionalizzazione	»	32
2.1. Una prima introduzione al concetto di cultura	»	32
2.2. Società e cultura	»	33
2.2.1. Il modello di Hofstede	»	34
2.2.2. Il modello di Schwartz	»	39
2.2.3. Il modello di GLOBE	»	42
2.2.4. Il modello di Trompenaars	»	47
2.3. Il ruolo della segmentazione a livello internazionale	»	49
2.3.1. La macro-segmentazione	»	49
2.3.2. La segmentazione psicografica	»	54
2.4. La cultura e le scelte di comunicazione	»	57

3. Il ruolo del <i>Made in Italy</i> nella competitività delle imprese italiane	pag.	61
3.1. <i>Country image</i> ed effetto <i>Made in</i>	»	61
3.2. L'effetto <i>country of origin</i> e il <i>Made in Italy</i>	»	63
3.3. Il ruolo del <i>Made in Italy</i> nell'economia italiana	»	67
3.4. Il <i>Made in Italy</i> nel settore alimentare	»	76
3.5. <i>Made in Italy</i> e processo di scelta del consumatore	»	80
4. Il fenomeno dell'<i>Italian sounding</i>	»	83
4.1. <i>Country sound branding</i> e <i>Italian sounding</i>	»	83
4.1.1. Il pericolo della contraffazione alimentare: il ruolo dei marchi europei	»	86
4.1.2. Diffusione e rilevanza dei marchi comunitari	»	89
4.1.3. La procedura di registrazione	»	92
4.2. <i>Italian sounding</i> . Una prima fotografia del fenomeno	»	94
4.2.1. <i>Italian sounding</i> e la variabile prezzo nella scelta del consumatore estero	»	96
4.3. <i>Italian sounding</i> e concorrenza sleale: alcune controversie	»	99
4.4. Prodotti <i>Made in Italy</i> vs <i>Italian sounding</i> nella percezione dei consumatori. I risultati di un esperimento	»	100
4.5. La competitività del Brand Italia tra <i>Made in Italy</i> e <i>Italian sounding</i>	»	104
Conclusioni	»	108
Bibliografia	»	111

INTRODUZIONE

In un'epoca nella quale la globalizzazione continua a dispiegare i suoi effetti sui modelli di consumo, pur nelle recenti difficoltà associate ad una perenne instabilità degli assetti geopolitici mondiali, la rilevanza del Paese di provenienza nei processi di scelta dei prodotti rappresenta elemento di straordinaria rilevanza nella comprensione delle strategie da adottare sui mercati internazionali.

Il concetto di Country of Origin Effect, inteso quale l'influenza del Paese di provenienza del prodotto sui processi di scelta dei consumatori con riferimento a diversi mercati internazionali, si è arricchito - negli ultimi anni - di crescenti elementi di complessità che ne hanno reso meno lineare la lettura in termini manageriali.

Come possono elementi quali il *Country of Origin Effect* e l'*Italian Sounding* influenzare l'immagine e la competitività del "Brand Italia" e, per questa via, la capacità di affermarsi delle imprese che hanno nel "made in Italy" elemento significativo delle proprie strategie di crescita sui mercati internazionali?

Il volume analizza in che modo, nella specifica prospettiva del "Brand Italia", vadano interpretati in chiave manageriale fenomeni quali l'*effetto Country of Origin* e l'*Italian Sounding* al fine di garantire alle imprese italiane impegnate in strategie di crescita sui mercati internazionali la possibilità di coglierne i potenziali benefici e, al contempo, acquisire consapevolezza delle eventuali criticità.

Il primo capitolo del volume è dedicato alla comprensione del fenomeno del Country of Origin Effect. L'immagine associata ad un determinato Paese è in grado di "trasferirsi" sugli attributi dei prodotti realizzati dalle imprese di quel Paese, influenzando la percezione e le scelte dei clienti. La complessità del fenomeno, tuttavia, impone una maggiore chiarezza terminologica con riferimento all'espressione "Paese di Origine". S'impone distinguere tra *Origin Country*, nella sua accezione di Paese a cui i consumatori associano un prodotto o un brand;

il *designed-in country*, inteso come il Paese in cui il prodotto è stato ideato e il design concettualizzato; il *made in country*, inteso quale il luogo in cui effettivamente avviene la produzione. Tale distinzione, concettualmente di facile lettura ma poi di non semplice applicazione in ragione di catene del valore spesso globali, assume, tuttavia, una grande rilevanza in considerazione della varietà di elementi del complessivo sistema d'offerta sui quali produce effetti il Paese di Origine. Si considerino, a titolo meramente esemplificativo, la percezione di qualità, i valori, i simboli, gli aspetti emozionali, l'identità culturale, la fiducia, il prezzo.

Nel secondo capitolo si analizza il ruolo delle differenze culturali associate all'effetto Country of Origin e, per tale via, come influenzano le scelte d'internazionalizzazione delle imprese lungo il continuum tra standardizzazione e adattamento alle specificità locali. La cultura di un Paese rimanda ad un complesso di valori, credenze, norme, simboli, linguaggi, che caratterizzano ogni Paese del mondo e influenzano l'essere consumatori dei loro abitanti. Nel capitolo avremo modo di soffermarci sui principali modelli proposti dalla letteratura per individuare e analizzare i diversi approcci culturali e la loro influenza sulle scelte d'internazionalizzazione delle imprese.

La seconda metà del volume è dedicata all'*Italian Country Effect* nella sua capacità di incidere sullo sviluppo delle produzioni italiane.

Il terzo capitolo si focalizza sulla rilevanza del *Made in Italy* a livello globale evidenziando la reputazione di cui gode a livello internazionale e quanto sia riconosciuta, sui mercati esteri, la qualità delle produzioni italiane.

Il quarto capitolo è dedicato al fenomeno dell'*Italian Sounding*. Trae origine dall'Italian Country effect ed è riconducibile alla pratica posta in essere da produttori esteri di associare le proprie produzioni all'Italia attraverso artifici riconducibili alla progettazione di componenti del brand che possano indurre il consumatore a ritenere stia acquistando prodotti italiani. L'esistenza di prodotti non italiani che richiamano in maniera esplicita l'Italia – a titolo esemplificativo attraverso, nomi italiani, la bandiera (il tricolore), immagini di città italiane – è un fenomeno in grado di generare un impatto negativo per l'economia italiana e un potenziale danno d'immagine per il Brand Italia.

La sfida diviene, pertanto, limitare le conseguenze negative derivanti dall'Italian Sounding attraverso processi di valorizzazione dell'effetto *Country of Origin* associato all'Italia, che facciano sintesi tra misure, interventi ed azioni che sappiano integrare l'agire delle imprese con le scelte adottate in sede nazionale e comunitarie.

Da ultimo, desidero ringraziare i colleghi Savino Santovito e Raffaele Campo del Dipartimento di Economia e Finanza dell'Università degli Studi di Bari "Aldo Moro" per il proficuo confronto durante la stesura del lavoro e per il prezioso supporto.

1.

IL RUOLO DEL PAESE DI ORIGINE NELLA COSTRUZIONE DEL SISTEMA D'OFFERTA

1.1. La politica di prodotto in ambito internazionale

Il prodotto rappresenta elemento centrale nelle scelte di marketing delle imprese anche a livello internazionale. Infatti, come evidenziato da Bertoli e Valdani (2023), il prodotto è definibile come un insieme di attributi sia di carattere tangibile che intangibile, con benefici funzionali ma anche psicosociali. A tal proposito, si pensi alla catena mezzi-fini (Grunert, 2010; Gutman, 1998), strumento utilizzato per comprendere il modo in cui i consumatori percepiscono un prodotto. Tale catena permette, infatti, di connettere consumatori e prodotti, evidenziandone le relazioni tra attributi del prodotto (concreti e astratti), le conseguenze legate al suo utilizzo (funzionali e psicologiche), i bisogni finali e motivazioni di base. In particolare, il modello in questione evidenzia come il consumatore scelga il prodotto certamente in base ad attributi concreti e benefici funzionali e psicologici, ma soprattutto in funzione dell'aderenza percepita ai propri valori (Olivero e Russo, 2022; Bertoli e Busacca, 2020; Dalli e Romani, 2004). In ottica internazionale, tale aspetto ha un grande significato, si pensi, infatti, a come le differenze culturali possano influire in termini di motivazioni e valori, con la naturale conseguenza che un prodotto potrebbe avere successo in un determinato contesto territoriale e, al contempo, determinare un insuccesso in un altro. Tale circostanza verrebbe a contraddire la previsione di Theodor Levitt del 1983 secondo la quale, con lo sviluppo tecnologico si sarebbe potuto parlare di consumatore universale in quanto, a causa della globalizzazione, sarebbero emersi mercati globali identici in ogni parte del mondo con prodotti standardizzati ad ogni latitudine del globo con conseguente crisi per quelle imprese che non si fossero adeguate alla nuova realtà (Vescovi, 2023).

A tal riguardo, Yip (1989) ha analizzato i principali elementi che caratterizzano il fenomeno della globalizzazione. Nello specifico evidenzia l'esistenza di:

- driver di mercato, che si manifestano nella presenza di una clientela globale, con bisogni omogenei, canali di distribuzione globali e strategie di marketing che possono essere trasferite senza alcun processo di adattamento;
- fattori di costo quali economie di scala e di scopo globali, curve di apprendimento ed esperienza, efficienza in termini di logistica, oltre a differenze come costi e competenze tra i paesi e nei costi di sviluppo dei prodotti;
- driver competitivi, in termini di connessione tra Paesi e concorrenti;
- fattori governativi, quindi politiche commerciali favorevoli e armonizzazione degli standard tecnici e regolamentazioni di marketing in comune.

In tale contesto, l'impresa che intende investire in processi d'internazionalizzazione della propria offerta può seguire due principali strade alternative: (a) la standardizzazione; (b) l'adattamento.

La standardizzazione, come noto, prevede l'offerta di un prodotto venduto con le stesse caratteristiche funzionali nei diversi mercati e che presenta piccole forme di adattamento ai contesti locali, ad esempio con riferimento all'etichetta o al packaging. Il vantaggio di questa scelta risiede essenzialmente nella possibilità di cogliere:

- economie di scala, in quanto la produzione si sviluppa in serie e su grandi quantità, con una conseguente riduzione dei costi variabili e una ripartizione su grandi quantità dei costi fissi;
- economie di apprendimento;
- un maggiore potere contrattuale nei confronti dei fornitori;
- una maggiore riconoscibilità da parte dei consumatori.

In generale, un prodotto standardizzato può essere di due tipologie:

- un prodotto ideato per il mercato nazionale e successivamente venduto all'estero;
- un prodotto concettualizzato e realizzato sin dall'inizio per essere venduto anche fuori dai confini nazionali prevedendo piccole forme di adattamento rispetto al mercato nazionale.

Il settore della telefonia mobile è un esempio tipico di standardizzazione a livello mondiale. Si pensi, ad esempio, all'iPhone di Apple. Si tratta di uno smartphone che presenta lo stesso design e la stessa interfaccia in ogni singolo mercato, caratterizzandosi, pertanto, come prodotto globale per eccellenza. Peraltro, i prodotti tecnologici rientrano tra le categorie di prodotti più facilmente concepiti e realizzati nella logica del prodotto standardizzato.

È possibile individuare, inoltre, diverse fattispecie di prodotti standardizzati:

- prodotti manifatturieri e componentistica (ad esempio meccanica e prodotti elettronici come chip e circuiti integrati);
- prodotti di consumo (elettronica, alimenti/bevande, prodotti farmaceutici);
- software e tecnologie della comunicazione;
- servizi (telecomunicazioni, servizi finanziari).

Le strategie di “adattamento” consistono, viceversa, nell’apportare delle specifiche modifiche ad uno o più elementi del complessivo sistema d’offerta al fine di adattarlo alle esigenze di specifiche realtà nazionali o locali. In generale, come evidenziato da Kotler, Keller, Ancarani e Costabile (2012) l’adattamento può essere realizzato a livello regionale (ad esempio un prodotto per l’Europa settentrionale), a livello nazionale (es. KitKat venduto con gusti totalmente diversi tra Giappone e Italia) o, talvolta, anche per ambiti geografici e culturali più ristretti. La strategia di adattamento assume i caratteri della glocalizzazione laddove l’offerta di prodotti globali venga adattata a specifiche esigenze locali o culturali, per diversi motivi. Nello specifico, l’adattamento può rendersi necessario non solo per venire incontro alle caratteristiche culturali di una determinata comunità, ma anche per motivazioni legate alla normativa o anche alla geografia di un Paese (in particolare, si pensi a come possa giocare un ruolo cruciale il clima di una determinata area geografica). McDonald’s rappresenta il tipico esempio di brand globale che, tuttavia, adatta il complessivo sistema di offerta ai mercati a cui si rivolge. Infatti, si assiste ad un utilizzo di diversi ingredienti in aree geografiche diverse che ben evidenzia il diverso approccio utilizzato in funzione dei diversi mercati locali. In Italia, ad esempio, la multinazionale propone il panino “Parmigiano Reggiano & Salsa alla pera”, facendo leva su ingredienti ancorati alla tradizione culinaria italiana ed europea. Nella tabella seguente si evidenziano le differenti scelte di adattamento del prodotto offerto con riferimento a tre mercati tra loro differenti: Italia, India e Cina.

Tab. 1 – Adattamento di McDonald’s a Italia, India e Cina

	Ingredienti	Sapore	Prezzo Big Mac (in euro)
ITALIA	Carne bovina, pollo e pesce	Vari gusti, dal salato, al piccante, fino al dolce	4,12
INDIA	Pollo (esclusi manzo e maiale per motivazioni religiose)	Predilezione per il piccante	2,28
CINA	Manzo, maiale, pesce, pollo	Meno accentuati i sapori di salato, piccante e fritto	5,43

Fonte: nostra elaborazione

Altro brand globale molto attento nel definire specifiche scelte di adattamento è Coca-Cola. In particolare, nella definizione del proprio portafoglio prodotti, sceglie di adattarsi alle singole realtà culturali e nazionali dei propri mercati di riferimento, presentando bevande con gusti diversi a seconda della comunità di riferimento. In Italia, ad esempio, non sono commercializzate tutte quelle varianti di prodotto che, invece, sono proposte in altri mercati, come ad esempio la Coca-Cola alla mela (in Giappone), alla vaniglia (Stati Uniti e Regno Unito) e allo zenzero (Australia e Nuova Zelanda). L'adattamento può anche riguardare le politiche di *namings*. Ne sono esempi il detergente "Mastro Lindo" di Procter & Gamble, conosciuto come Don Limpio in Spagna, Maestro Limpio in Messico e Porto Rico, Monsieur Propre in Francia, Monsieur Net in Canada, Meister Proper in Germania e Flash in Irlanda e Regno Unito e, ancora, il marchio Cameo, usato in Italia, ma che all'estero prende il nome del fondatore, ossia Dr. Oetker; la catena di elettronica Media World è invece conosciuta come Media Markt fuori Italia; non ultimo Algida (brand di Unilever), conosciuta come Frigo in Spagna, Frisko in Danimarca, Wall's nel Regno Unito. La scelta di adattare alle esigenze del mercato target è presente anche in riferimento ad un prodotto tipicamente italiano: la pasta. Barilla, a tal proposito, commercializza negli Stati Uniti della pasta già pronta (Ready Pasta), ritenendola in linea con le specificità del mercato USA e, al contempo, lontana dagli stili di consumo della pasta in Italia.

Un esempio di prodotto non alimentare per il quale viene definita una specifica strategia di adattamento ad una particolare cultura è quello di Koshercell, smartphone studiato appositamente per gli ebrei haredim, ultra-ortodossi. Lo smartphone consente, attraverso specifiche funzionalità appositamente previste, di essere utilizzato con modalità compatibili con le prescrizioni del credo religioso in questione.

Fig. 1 – Pasta Barilla già pronta



Fonte: barilla.com

1.2. L'effetto prisma e il *country of origin*

Nella definizione dei processi d'internazionalizzazione le imprese sono chiamate, in molti casi, a confrontarsi con consumatori espressioni di culture, stili, e tradizioni molto distanti tra loro. Tale aspetto impone loro di confrontarsi con un fenomeno di crescente rilevanza quale la differente percezione dei prodotti sui diversi mercati esteri rispetto al mercato nazionale. Tale fenomeno prende il nome di Effetto Prisma (Bertoli e Valdani, 2023; Cotta Ramusino e Onetti, 2021; Valdani, Guerini e Bertoli, 2000) e si può manifestare attraverso tre diverse alterazioni possibili della percezione rispetto al mercato nazionale:

- trasparente: è il caso in cui un prodotto è percepito in modo del tutto simile tra i consumatori del mercato nazionale e quelli dei mercati esteri;
- amplificante: è il caso in cui il prodotto è percepito come superiore dai consumatori di un mercato estero rispetto a quelli del mercato nazionale;
- riducente: è il caso in cui il prodotto è percepito come inferiore dai consumatori stranieri rispetto a quelli del mercato nazionale.

Elemento in grado di esercitare una notevole influenza sulle alterazioni di percezione di prodotti e servizi su mercati diversi è il *country of origin effect*. Rappresenta l'effetto, nella sua capacità di influenzare i concreti comportamenti d'acquisto, sulla percezione di un complessivo sistema d'offerta che deriva dal Paese di origine dello specifico prodotto. Il *country of origin effect* (COO), in ragione dell'evidenziata capacità di influenzare i comportamenti dei potenziali consumatori, è stato oggetto di numerosi studi. L'evoluzione del concetto è stata evidenziata da Phau e Prendergast (2000), che distinguono tre periodi principali di studio:

- negli anni 1965-1973, in particolare in ragione dello studio pionieristico di Schooler (1965), è stata fornita una prima rappresentazione del fenomeno attraverso l'analisi degli effetti del COO in Nord-America;
- negli anni 1982-1990 il fenomeno del COO è stato inquadrato, per la prima volta, all'interno degli studi di marketing come driver per la definizione delle strategie di internazionalizzazione in ottica globale (Bilkey e Nes, 1982). Tali studi, tuttavia, si sono limitati ad analizzare il fenomeno del COO senza considerare come tale "effetto" potesse interagire con altri fattori in grado di spiegare le specifiche scelte dei consumatori e, per tale ragione sono stati denominati "ad unico segnale".

Nella terza fase il fenomeno del COO è stato analizzato non più in una logica "stand alone", bensì in combinazione con altri fattori. Sin dal 1988 Han e Ter-

prata avevano evidenziato la rilevanza di questi elementi, sottolineando però come il COO possa addirittura avere un peso maggiore nelle scelte finali dei consumatori. Il ruolo del Paese di origine sembra invece inferiore quando considerato singolarmente (Peterson e Jolibert, 1995); Argawal e Kamakura (1999), invece, sottolineano il ruolo del COO nelle politiche di prezzo, per le quali è comunque meno impattante rispetto alla qualità percepita.

Aspetto centrale per inquadrare la rilevanza del COO nella definizione delle strategie di marketing in ambito internazionale, come evidenziato da Samiee (1994) e Jaffe, Nebenzahl e Lampert (1994), è la relazione esistente tra come viene percepito il Paese con cui si identifica un determinato prodotto e il Paese in cui lo stesso viene prodotto. Esiste un frequente disallineamento tra il Paese di produzione di un prodotto e il Paese al quale i consumatori associano quel determinato prodotto. Tale disallineamento viene spiegato attraverso le seguenti quattro dimensioni alla base della relazione tra consumatori e Paesi di realizzazione di un prodotto nella classificazione proposta da Jaffee e Nebenzahl (2006):

- l'*home country*, che rappresenta fondamentalmente il Paese in cui risiede il consumatore;
- il *design-country*, ossia il Paese in cui il prodotto viene progettato;
- il *made-in country*, il Paese in cui avviene la produzione e che appare nelle etichette dei prodotti;
- il *country of origin*, ossia il Paese che viene associato al prodotto da parte del consumatore.

Tale classificazione assume una specifica rilevanza e, al contempo, una non semplice declinazione concreta in ragione dell'emergere di catene del valore globali estremamente frammentate e nelle quali intervengono aziende di diversi paesi all'interno delle macro fasi nelle quali è scomponibile la complessiva value chain. Si pensi, a titolo meramente esemplificativo, ai prodotti Apple "Designed in California, assembled in China". Evidente l'intento di valorizzare come la progettazione, il design, il lavoro ingegneristico – attività percepite maggiormente rilevanti nell'orientare il processo di scelta del consumatore – siano effettuate in California, luogo fortemente associato all'innovazione tecnologica, mentre la sola e meno rilevante fase di assemblaggio venga svolta in Cina.

1.2.1. La country image

La *country image* assume una rilevanza crescente nell'orientare le scelte e le decisioni di acquisto dei consumatori (Papadopoulos e Heslop, 1993).

Acquisisce, nella visione di Kotler, Haider e Rein (1993), la forma della sommatoria delle credenze e delle impressioni che le persone hanno di un determinato posto; nell'idea di Verlegh e Steenkamp (1999) viene definita in riferimento alla rappresentazione mentale di una nazione e, nello specifico, della sua popolazione, dei suoi prodotti, della sua cultura e dei suoi simboli. Come evidenziato da Martinelli e De Canio (2021), la *country image* può essere analizzata tanto a livello macro quanto a livello micro. A livello macro è riconducibile all'immagine di un Paese che si determina in ragione di credenze associate alle caratteristiche politiche, economiche e socio-culturali; a livello micro, invece, la *country image* assume le sembianze dell'immagine di un Paese espressa con specifico riferimento ad una determinata categoria di prodotti.

La *country image* può essere scomposta in quattro dimensioni fondamentali che la caratterizzano e permettono di analizzare e esplorare i possibili antecedenti del fenomeno in questione (Roth e Romeo, 1992):

- innovatività, espressa in massima parte in termini di avanzamento tecnologico;
- design, inteso nell'accezione di stile, eleganza ed equilibrio;
- prestigio, in termini di esclusività;
- workmanship, intesa come affidabilità, durata e qualità dei prodotti dello specifico Paese.

Nell'individuazione delle componenti costitutive la *country image*, la letteratura distingue tra le componenti cognitive e le componenti affettive. Nello specifico, le componenti cognitive sono riconducibili alle credenze espresse dai consumatori con riferimento alle diverse associate al Paese, tanto in una logica macro, quanto in una logica micro; ne sono esempi lo stato di avanzamento tecnologico di quel Paese, la sua situazione politica, lo stato della sua economia. Viceversa, le componenti affettive sono riconducibili alle reazioni emotive dei consumatori in relazione al rapportarsi con prodotti di un Paese diverso dal proprio (Maher e Carter, 2011). A tali componenti è possibile aggiungere la componente normativa, espressione del livello di consenso (o dissenso) verso il sistema politico – istituzionale, la cultura e lo stile di vita di quel Paese.

Come intuibile, credenze e impressioni alla base della *country image* possono assumere un segno tanto positivo quanto negativo e, pertanto, influire sulle percezioni e sulle scelte dei consumatori in modo molto diverso. A tal proposito, Roth e Romeo (1992) distinguono quattro differenti effetti potenziali con conseguenti scelte da adottare per valorizzare l'effetto ovvero ridurre la portata:

- effetto Paese positivo. Tale effetto si presenta quando, nella percezione dei consumatori potenziali target di mercato, l'immagine del Paese è positiva. In tal caso l'obiettivo consiste nell'enfatizzare il legame tra prodotti e Paese ad esempio utilizzando simboli o altre tipologie di riferimenti che rimandano a quel Paese (colori, bandiera, nomi);
- effetto Paese negativo. L'immagine del Paese, sempre nella percezione dei consumatori, è negativa. Pertanto, l'obiettivo consiste nell'evitare qualsiasi associazione possibile tra il prodotto e il Paese, evitando quindi simboli o riferimenti che possano in qualche modo generare associazioni negative;
- effetto Paese mancato. Si rileva un'immagine positiva del Paese che, tuttavia, esplica i propri effetti positivi su attributi del prodotto ritenuti dai consumatori secondari ai fini del processo di scelta dello specifico prodotto; pertanto l'effetto positivo risulta "mancato" con riferimento allo specifico prodotto. Non si realizza, pertanto, la possibilità di valorizzare un'associazione Paese positiva;
- effetto Paese neutralizzato: L'immagine del Paese, nella percezione dei consumatori potenziali, è negativa. Tuttavia, tale immagine negativa ha un'incidenza su attributi ritenuti secondari o comunque poco rilevanti nell'orientare il processo d'acquisto. Pertanto, tale immagine negativa assume una rilevanza nulla in termini di impatto sui processi di scelta dei consumatori. Un'immagine negativa del Paese che, tuttavia, si riversa su attributi secondari del prodotto, quindi ha poca rilevanza in termini di impatto.

Nella concettualizzazione della *country image* assume specifica rilevanza la definizione, proposta dalla letteratura internazionale, di apposite scale di misurazione. Una prima proposta risale al 1993 ad opera di Martin ed Eroglu che hanno individuato 14 item complessivi, raggruppati nelle seguenti 4 dimensioni: politica, economica, tecnologica e quella di desiderabilità sociale.

Successivamente, Lala, Allred e Chakraborty (2008) hanno validato una scala che considera 7 dimensioni (condizioni economiche, conflitti, struttura politica, formazione professionale, culture del lavoro, lavoro e ambiente) ed integra.

Il concetto di *country image*, riprendendo quanto avviene nella logica del corporate branding, si affianca ai concetti di *country identity* e di *country reputation* (Buhmann, 2015). La *country identity* esprime la percezione che i cittadini hanno del proprio Paese mentre la *country reputation* è espressione della stima collettiva verso un Paese.

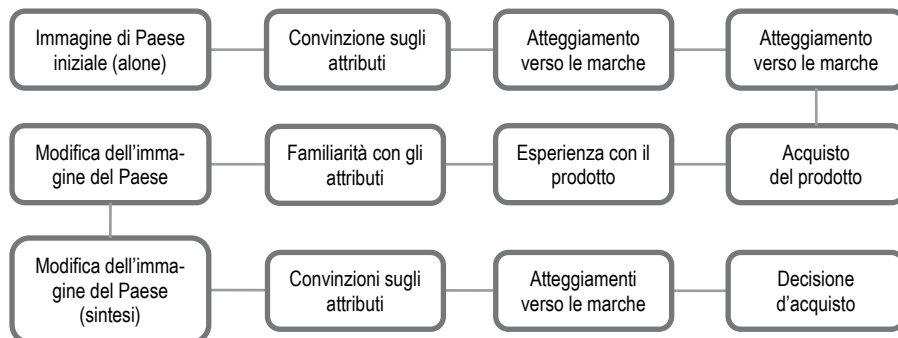
1.3. Il *country of origin effect*

Il *country of origin* determina, come evidenziato in precedenza, un effetto diretto sulle preferenze di scelta dei consumatori e sui loro comportamenti lungo l'intero processo d'acquisto. Tale effetto cresce d'intensità e diventa più marcato nelle situazioni di assenza o scarsa esperienza di utilizzo di un determinato prodotto. Nello specifico, il COO può assumere due differenti configurazioni – effetto alone ovvero effetto sintesi – in ragione del differente grado di conoscenza e dell'esperienza d'uso del prodotto da parte del target potenziale di mercato (Han, 1989). L'effetto alone si manifesta in assenza di conoscenza pregressa del prodotto da parte del consumatore e laddove la sua valutazione viene fortemente influenzata dalla percezione che ha del Paese al quale associa lo specifico prodotto. Tale effetto viene considerato transitorio e breve durata in ragione della possibilità di esprimere una valutazione a seguito dell'utilizzo del prodotto (Bertoli e Resciniti, 2013). Si pensi, a titolo meramente esemplificativo, ad un prodotto ad elevato contenuto tecnologico mai utilizzato dal consumatore e di un brand poco noto che, essendo di un produttore tedesco o giapponese, potrebbe beneficiare di un "halo effect" in ragione di una potenziale associazione positiva con un Paese di produzione percepito come all'avanguardia da punto di vista tecnologico. L'immagine positiva del Paese di origine riverbera un effetto positivo su un prodotto poco conosciuto.

L'effetto sintesi, viceversa, si configura laddove il consumatore matura una specifica esperienza con determinati prodotti di un Paese e la specifica esperienza derivante dall'utilizzo di tali prodotti – alternativamente di segno positivo o negativo – porta a maturare un giudizio – positivo o negativo – sulla complessiva produzione che ha origine in quel determinato Paese.

Nella figura seguente si fornisce una rappresentazione, in chiave dinamica, degli effetti "alone" e "sintesi" e della relazione esistente tra le due componenti degli effetti COO. L'effetto "alone", determinatosi dalla non conoscenza pregressa del prodotto e dei suoi attributi, esaurisce il suo effetto con l'utilizzo del prodotto e lascia il posto all'effetto "sintesi" in ragione della percezione degli attributi del prodotto associati all'utilizzo con l'eventuale conseguenza di influenzare l'immagine del Paese di origine.

Fig. 2 – La relazione tra “effetto alone” ed “effetto sintesi”



Fonte: Bursi e Galli (2012), adattato a sua volta da Jeff *et al.* (2001)

In relazione all’effetto sintesi, Johansson (1989) evidenzia l’importanza delle informazioni nell’influenzare le scelte dei consumatori da un punto di vista affettivo e comportamentale, come sottolineato dall’esempio di un soggetto di fede ebraica che non vuole guidare auto tedesche o dell’ex Jugoslavia, non per una valutazione del prodotto in termini tecnici, quanto per una motivazione di carattere affettiva. Lo studio di Vianelli e Marzano (2012), tra l’altro, sintetizza bene le varie componenti del COO sia nei beni manifatturieri che nei servizi, come evidenziato nella seguente tabella (Tab. 2).

Tab. 2 – Dimensioni del COO per beni e servizi

Le dimensioni del COO nei beni manifatturieri		
Country of design (COD)	Effetto del Paese di progettazione.	Si tratta di spostare la Ricerca & Sviluppo in un Paese diverso da quello di produzione, come ha fatto la cinese Haier, che ha spostato il centro di design in Italia (per usufruire dell’immagine positiva del design italiano)
Country of assembly (COA)	Effetto del Paese di assemblaggio.	Consiste nello spostare la fase di assemblaggio in un Paese dall’immagine superiore.
Country of parts (COP)	Effetto del Paese dal quale derivano la maggior parte delle componenti del prodotto.	Concetto legato all’origine delle materie prime, come nel caso di Coca-Cola, che mantiene la sua speciale miscela ad Atlanta.
Country of manufacture (COM)	Effetto del Paese di fabbricazione.	Relativo alla produzione vera e propria. Possibile lo spostamento in paesi che non hanno una immagine molto positiva se il brand è forte.
Country of brand (COB)	Effetto del Paese di origine dell’impresa/marchio.	Concetto riferito al Paese in cui è nato il brand, ad esempio per Parmalat, pur essendo passata in mani francesi, il COB è l’Italia.

(continua)

(segue)

Le dimensioni del COO nei servizi		
Country of brand (COB)	Effetto del Paese di origine dell'impresa/marchio.	Concetto uguale a quello relativo ai beni manifatturieri.
Country of service delivery (COSD)	Effetto del Paese dove il servizio viene fornito.	Riguarda il Paese in cui viene effettuato il servizio. A seconda del Paese, la qualità del servizio potrebbe essere percepita diversamente.
Country person image (CPI)	Effetto del Paese di nascita del fornitore di servizi.	Il CPI si riferisce essenzialmente al Paese di origine del personale che eroga il servizio.
Country training image (CTI)	Effetto del Paese dove il fornitore di servizi è stato formato/addestrato.	Ha impatto specialmente quando sono richieste competenze specifiche del personale.

Fonte: nostro adattamento da Vianelli e Marzano (2012)

1.3.1. Country of origin e fattori economico-politici

Il *country of origin* può essere influenzato, in accordo con la letteratura, da fattori di carattere sociologico, economico e politico attinenti al Paese e che possono influire su percezioni ed informazioni associate a quel determinato Paese. In particolare, è possibile individuare tre distinte variabili in grado di spiegare la potenziale rilevanza dei fattori economico-politici (Bertoli e Vandani, 2023):

- il coinvolgimento psicologico del consumatore influenzato dall'importanza assegnata ad un prodotto e al grado di rischio percepito (la ricerca di informazioni sarà maggiore tanto più sarà data rilevanza a quel prodotto);
- il grado di etnocentrismo (Shimp e Sharma 1987, Brodowsky, 1998; Balabanis e Diamantopoulos, 2004) inteso come la percezione che il proprio gruppo di appartenenza sia il "centro dell'Universo" e ciò si può manifestare in una ricerca più assidua dei prodotti del proprio Paese;
- il grado di animosità, ossia il livello di tensione tra paesi, derivante da conflitti o controversie di carattere politico, economico, militare.

A tal riguardo, De Nisco, Mainolfi, Marino e Napolitano (2015) hanno condotto un interessante studio sugli effetti dell'animosità economica e dell'etnocentrismo tra i giovani italiani nei confronti della Germania durante il periodo di crisi dell'euro. La ricerca ha evidenziato, tra le altre cose, che l'ostilità economica verso una nazione può rappresentare un ostacolo verso l'acquisto di prodotti di quel Paese senza però inficiare l'immagine generale

dello stesso e, al contempo, una spinta positiva verso l'acquisto di prodotti del proprio Paese; l'etnocentrismo, invece, sembra avere conseguenze negative tanto sull'acquisto dei prodotti del Paese straniero quanto sulla valutazione dei prodotti del Paese straniero. Shimp e Sharma (1987) sottolineano, inoltre, come l'etnocentrismo nasca nel momento in cui si ritiene che il proprio gruppo etnico di appartenenza sia di riferimento e, di conseguenza, diventi l'unità di misura per tutto ciò che appartiene a culture differenti.

Il tema dell'animosità tra nazioni è stato affrontato, in letteratura, da prospettive diverse e con riferimento a dinamiche relazionali tra diversi Stati. Si pensi ai contributi di Antonetti et al., (2019) e Fong et al., (2013) sulla relazione tra Cina e Giappone; Heinberg (2017) sull'animosità dei consumatori cinesi verso l'Occidente; di Gineikiene e Diamantopoulos (2017) sulle reazioni dei consumatori lituani e ucraini verso marchi russi o di origine sovietica; di Ettenson e Klein (2005) sull'atteggiamento dei consumatori australiani verso la Francia a seguito degli esperimenti nucleari nel Pacifico da parte dei francesi. Non può, poi, essere ignorata la questione russo-ucraina nelle dinamiche di Marketing Internazionale. Akhtar, Khan, Siddiqi, Islam e Atanassova (2023), in uno studio che ha coinvolto 411 consumatori europei, hanno evidenziato le conseguenze negative in termini di atteggiamento verso i brand con conseguente boicottaggio. Ancora, Bahae e Pisani (2009) hanno analizzato l'impatto dell'animosità tra Iran e Stati Uniti, coinvolgendo 900 consumatori iraniani e osservando come le variabili relative a istruzione, età ed esperienze di viaggio all'estero fossero inversamente correlate al livello di animosità. I risultati di alcuni studi sono sintetizzati nella seguente tabella (Tab. 3), adattata da Antonetti et al. (2019).

Tab. 3 – Gli studi su Grado di animosità internazionale

Autori	Ostilità	Risultati
Abosag & Farah (2014)	Consumatori sauditi verso i prodotti danesi	1) L'animosità influenza la volontà di boicottaggio 2) Le intenzioni di boicottaggio influiscono negativamente sull'immagine e sulla fedeltà del marchio 3) Nessun effetto dell'animosità sulla qualità del prodotto
Bahae& Pisani (2009)	Consumatori iraniani verso gli Stati Uniti	1) L'animosità riduce le intenzioni di acquisto 2) I giovani, le donne e i consumatori con un alto livello di istruzione sperimenteranno un'animosità più forte 3) Viaggiare all'estero riduce l'animosità

(continua)

(segue)

Autori	Ostilità	Risultati
Ettenson& Klein (2005)	Consumatori australiani verso la Francia (causa esperimenti nucleari di quest'ultima nel Pacifico)	1) L'animosità influenza la volontà di boicottaggio 2) Nessun effetto dell'animosità sulla qualità del prodotto 3) Gli effetti negativi persistono un anno dopo la risoluzione della crisi
Ginekienė e Diamantopoulos (2017)	Consumatori ucraini e lituani verso brand russi o dell'era sovietica	1) L'animosità riduce la percezione della qualità del prodotto 2) L'animosità riduce la probabilità di possedere marchi russi o dell'era sovietica 3) L'effetto dell'animosità è controbilanciato dall'effetto positivo della nostalgia, che aumenta la proprietà
Heinberg (2017)	Reazione dei consumatori cinesi verso l'Occidente	1) L'animosità accresce la volontà di acquistare prodotti locali 2) L'animosità non influenza la qualità dei prodotti
Hoffman et al. (2011)	Reazione dei consumatori ucraini e tedeschi verso Russia e Stati Uniti e reazione dei consumatori russi e tedeschi verso Russia, Germania, Stati Uniti e Francia	1) L'animosità influenza le intenzioni di boicottaggio e le intenzioni di acquisto 2) L'animosità non influenza l'immagine del Paese
Lee e Mazodier (2015)	Consumatori del Regno Unito verso la Francia	L'animosità modera gli effetti positivi su brand affect e brand trust
Maher & Mady (2010)	Consumatori del Kuwait verso la Danimarca	L'animosità non influenza i giudizi sui prodotti ma fa ridurre la volontà di acquisto degli stessi
Riefleer&Diamantopoulos (2007)	Consumatori austriaci verso altre nazioni	1) I consumatori hanno animosità verso diversi paesi e per diversi motivi, ad esempio economici, politici, religiosi o personali 2) L'animosità e (dis)omiglianza culturale sono indipendenti

Fonte: adattamento da Antonetti *et al.* (2019)

1.4. Il brand e il country of origin effect

Il concetto di marca è fondamentale nella definizione del sistema d'offerta in ambito internazionale. Non si limita, infatti, a rappresentare un nome o un simbolo, ma consiste nell'insieme di sensazioni e percezioni che il consumatore ha di un determinato prodotto e delle sue prestazioni (Kotler, Armstrong, Ancarani e Costabile, 2019). Le due principali componenti cognitive del Brand

sono la “Brand Awareness” e la “Brand Association”. La Brand Awareness è riconducibile alla notorietà della marca (Fahy e Jobber, 2024), espressa in termini di capacità di riconoscerla come nota; il concetto di Brand Association, invece, richiama le differenti possibili associazioni che è possibile fare con la marca con una conseguente capacità di influenzare – in ragione del segno e dell’intensità dell’associazione stessa – l’immagine di marca. Nella prospettiva del Brand applicato al sistema Paese, risulta particolarmente rilevante il concetto di Brand Association espressa in funzione della rilevanza degli attributi che vengono associati ai brand di un determinato Paese e a come quei differenti brand risentano dell’immagine del Paese di origine. Si considerino, a mero titolo esemplificativo, i brand dell’alta moda italiana e francese nella loro “capacità” di essere associati a determinati elementi dell’immagine dell’Italia e della Francia oppure i brand italiani dell’agroalimentare, associati, generalmente, all’immagine della cucina italiana.

Nella definizione della relazione tra politiche di branding e *country of origin effect* assume una specifica rilevanza la classificazione tra tipologie brand in funzione del loro approccio ai differenti mercati proposta da Bertoli e Valdani (2023). Gli Autori operano una distinzione tra marca locale e marca sovranazionale, quest’ultima scomposta a sua volta in marca globale e marca internazionale. Il concetto di marca locale è riconducibile a quella marca che viene utilizzata solo in determinato mercato geograficamente limitato e circoscritto. Rientrano in questo gruppo quei brand che cambiano il nome a seconda del Paese nel quale vengono commercializzate, si pensi al già citato brand Mastro Lindo in Italia e Don Limpio in Spagna); il concetto di Marca Sovranazionale richiama tutti quei brand che sono utilizzati in differenti mercati Paesi, alcuni esempi possono essere Mc Donald’s, Coca-Cola, Pringles, Chanel, Armani. Come evidenziato, il concetto di Marca Sovranazionale può essere declinato in due differenti modalità: Marca globale e Marca Internazionale; la Marca Globale si caratterizza per essere commercializzata in tutti i differenti Paesi attraverso una strategia nella quale identità, immagine e posizionamento sono molto simili e, in taluni casi identici laddove nel caso della Marca Internazionale, per quanto il Brand sia uguale in tutti i differenti mercati – Paesi si registra una differenziazione evidente nelle strategie di posizionamento e nella logica strategica – operativa associata ai processi di branding.

Uno studio di Calvo Porral e Levy-Mangin (2015), focalizzato sul mercato spagnolo della birra, ha posto in relazione i brand locali e globali nella prospettiva delle preferenze dei consumatori attraverso una specifica attività di ricerca. I risultati hanno evidenziato differenze di approccio nella percezione delle due tipologie di marche. In termini di valore della marca, infatti, il campione analizzato ha preferito i brand locali con la conseguente rifles-

sione di come non possa ritenersi automatica l'associazione tra global brand e preferenza nel processo di scelta ovvero di possibilità di ottenere un premium price. Elementi quali familiarità, riconoscibilità e fiducia possono risiedere in misura maggiore nei brand locali. Per quanto i brand globali possano usufruire di un vantaggio competitivo in ragione di elementi quali stima e qualità percepita (Alden, Kelley, Riefler, Lee e Soutar 2013), i brand locali possono contare su elementi quali il maggior grado di coerenza percepita con l'identità nazionale e la cultura locale e, conseguentemente, esprimere una significativa possibilità di rientrare preferenze dei consumatori (Dimofte, Johansson, Rokainen, 2008).

1.4.1. Il country branding

L'espressione *country branding* rimanda alla definizione delle politiche di branding associate ad un Paese in una logica estensiva nella quale sono da considerarsi l'immagine e i prodotti di quel determinato Paese nella loro attitudine ad incarnarne l'identità (Tijani, Majeed, Ofori e Abubakari, 2024). L'espressione *country branding* viene spesso usata come sinonimo di *nation branding* e si ritiene debba essere valorizzata soprattutto con lo specifico obiettivo di attrarre turisti e investitori stranieri. In particolare, è associata alla definizione di politiche di destination marketing con l'obiettivo di rendere più attrattivo il Paese nella prospettiva della destinazione turistica (Marino e Mainolfi, 2013). Tuttavia, il *country branding*, nella sua specifica relazione con il concetto di immagine Paese, viene utilizzato dai consumatori come "sostituto dell'informazione", ossia come rivelatore delle caratteristiche dei prodotti di quel Paese, caratterizzandosi quale elemento fondamentale del processo di scelta favorendo e semplificando, nella prospettiva del consumatore, il processo di scelta (*product-country image*).

Il processo di creazione del *brand Paese* può essere scomposto in 5 macro fasi principali: *Evaluation*, *Training*, *Defining country brand essence*, *Defining country brand identity*, *Internal branding* (Marino e Mainolfi, 2011)

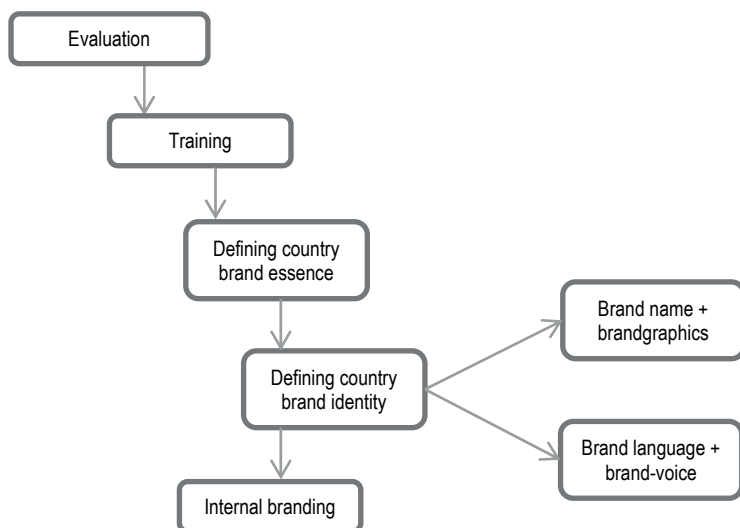
Di seguito si presenta una breve descrizione delle differenti fasi:

- *Evaluation*. Tale fase consiste nell'analizzare come viene percepito un sistema Paese dagli stakeholder nazionali ed internazionali (a titolo esemplificativo turisti, banche, mass media, imprese). Uno strumento utilizzato in questa fase è il Nation Brand Index, che misura la reputazione delle differenti nazioni a livello mondiale;
- *Training*. Tale fase consiste nel definire uno schema concettuale e un protocollo collaborativo con i differenti stakeholder interni che, attra-

verso il proprio apporto in termini di sensibilità, competenze specifiche, esperienze, potranno consentire l'individuazione di una specifica strategia di branding;

- *Defining country brand essence.* L'obiettivo di tale fase consiste nella definizione, per il tramite delle collaborazioni attivate nella fase precedente, di pervenire alla definizione dell'essenza del country brand;
- *Defining country brand identity.* L'obiettivo di tale fase consiste nel pervenire ad una brand identity che sia coerente con la visione del Paese. Nello specifico, è necessario lavorare sul brand name e la brand graphics che rappresentano la dimensione fisica associate al concetto di brand identity e la dimensione del linguaggio nella sua capacità di connettere il brand ai propri pubblici di riferimento. Ulteriore dimensione da sviluppare è la dimensione *retorica* associata alla brand voice, intesa come il tono utilizzato per arrivare al pubblico di riferimento e che lavora più propriamente sugli elementi semantici e persuasivi del brand.
- *Internal branding.* L'obiettivo consiste nel coinvolgere i residenti e la totalità degli stakeholder interessati al successo della specifica politica di costruzione del *country brand* al fine di arrivare a una proposta condivisa in quanto diviene parte della cultura nazionale.

Fig. 3 – Le fasi di costruzioni del country brand



Fonte: nostra elaborazione da Marino e Mainolfi (2011)

1.4.2. Il country brand index

Il *country brand index* rappresenta uno strumento molto diffuso e di grande utilità per comprendere l'immagine percepita di un Paese. Viene calcolato, su base annuale, da Anholt-Ipsos con l'obiettivo di analizzare come viene percepita nel mondo una determinata Nazione e analizza 60 diverse Nazioni.

L'indice viene costruito attraverso l'utilizzo di 6 parametri di riferimento: (a) Esportazioni, espressione della capacità di vendere le proprie produzioni, in termini di beni e servizi, all'estero; (b) Governance, espressa in termini di percezioni dell'onestà, della competenza e della capacità di garantire il rispetto dei diritti dei propri cittadini dell'apparato di Governo e Amministrativo di una Nazione; (c) Cultura, espressione della qualità e della capacità di tutelare il proprio Patrimonio Culturale materiale e immateriale; (d) Popolazione, intesa come capacità di accoglienza e competenze della popolazione residente; (e) Turismo, espresso in termini di attrattività turistica; (f) Immigrazione e Investimenti, espressi in termini di capacità di attrarre talenti e capitali.

L'ultimo studio effettuato, relativo all'anno 2023, prevede la seguente graduatoria in termini di *country branding*:

1. Giappone;
2. Germania;
3. Canada;
4. Regno Unito;
5. Italia;
6. Stati Uniti;
7. Svizzera;
8. Francia;
9. Australia;
10. Svezia.

Sostanzialmente le stesse nazioni appena citate erano nella top 10 anche nel 2022. Tra il 2022 e il 2023 c'è stato qualche cambiamento, in particolare l'ascesa del Giappone, la perdita del primo posto della Germania, e la perdita di una posizione da parte dell'Italia.

Tab. 4 – Country brand index 2022 vs 2023

Nazione	2022	2023
Giappone	2	1 (+1)
Germania	1	2 (-1)
Canada	3	3 (=)
Regno Unito	6	4 (+2)
Italia	4	5 (-1)
Stati Uniti	8	6 (+2)
Svizzera	7	7 (=)
Francia	5	8 (-3)
Australia	10	9 (+1)
Svezia	9	10 (-1)
Spagna	11	11 (=)
Norvegia	12	12 (=)
Paesi Bassi	13	13 (=)
Nuova Zelanda	14	14 (=)
Finlandia	16	15 (+1)
Scozia	15	16 (-1)
Austria	16	17 (-1)
Irlanda	18	18 (=)
Belgio	19	19 (=)
Portogallo	-	20 (Nuova)
Grecia	20	21 (-1)
Islanda	21	22 (-1)
Galles	22	23 (-1)
Corea del Sud	23	24 (-1)
Irlanda del Nord	24	25 (-1)

Fonte: elaborazione personale da Ipsos.com¹

Il Giappone, nel 2023, diviene la prima nazione asiatica a raggiungere la vetta del *country brand index* con una crescita costante dal 2019, anno nel quale ricopriva la prima posizione. Dimostra ottimi risultati soprattutto con riferimento all'indice delle esportazioni, della popolazione e del turismo. La Germania, consecutivamente in vetta dal 2016 al 2022, ha fatto un piccolo

¹ <https://www.ipsos.com/en/nation-brands-index-2023> (ultima consultazione 23.06.2024).

passo indietro nonostante continui a godere di un'ottima reputazione in termini di esportazioni, immigrazione e investimenti, cultura e nel suo contributo per la riduzione della povertà. Il Canada, terzo nel *country brand index* 2023, risulta al primo posto con riferimento agli indici relativi a popolazione, immigrazione e investimenti. Gli Stati Uniti, dopo le difficoltà registrate nell'ultimo decennio (2013-2022), hanno recuperato posizioni nel 2023 in ragione degli evidenti miglioramenti con riferimento ai seguenti indici: Esportazioni, cultura, immigrazione, investimenti e turismo con un particolare apprezzamento per il suo ruolo nella scienza e nella tecnologia, per la vivacità delle sue città, per l'eccellenza sportiva, per la cultura contemporanea e per la capacità di attrarre investimenti. Da ultimi si segnala il caso della Francia che perde posizioni in massima parte a causa di un peggioramento negli indici relativi a popolazione e governance.

1.4.3. Brand naming e rebranding a livello internazionale

Il *naming*, elemento costitutivo della strategia di branding, necessita di un processo complesso suddiviso in più fasi. Una delle metodologie utilizzate per pervenire alla definizione di prodotto è il cosiddetto Metodo DESC, sviluppato dall'agenzia Nomen e, successivamente, dall'agenzia Synesia. Il Metodo DESC prevede 4 fasi di lavoro che consentono di pervenire alla definizione del brand name. Le 4 fasi (le cui iniziali formano l'acronimo DESC) sono:

1. Definizione;
2. Esplorazione;
3. Selezione;
4. Controllo.

Nella fase di Definizione si provvede a definire quali caratteristiche il nome dovrà esprimere in termini di obiettivi, consumatori target, mercato di riferimento. Sarà quindi essenziale capire cosa comunicare e come esprimere ciò che si vuole comunicare (stile, tipo di nome, lingua). In questa fase rientrano le attività di ricerca sui *brand naming* dei concorrenti e sul *naming* associato alla specifica categoria di prodotti o settore, la definizione della eventuale brand architecture e i valori espressione del brand. Al termine di queste attività si perviene alla definizione di una roadmap tesa ad individuare i differenti criteri da applicare nel processo di selezione del nome.

Nella seconda fase si passa all'Esplorazione delle diverse possibili alternative di nomi con il supporto di tecniche tese a facilitare il processo di generazione di idee ed esaltare la creatività. In tale fase ad elevato contenuto

creativo è ritenuto utile, attraverso l'organizzazione di specifiche sessioni brainstorming, valorizzare l'apporto dei singoli componenti del team creativo e, talvolta, coinvolgere anche rappresentanti dell'impresa cliente. L'obiettivo consiste nel mettere a disposizione della fase successiva del complessivo processo una grande e differenziata varietà di alternative, in termini di possibili nomi, su cui lavorare.

La fase di Selezione consiste nel processo di riduzione della gran varietà dei nomi proposti nella fase precedente attraverso un rigoroso processo di scrematura ad imbuto al fine di arrivare ad un numero più ridotto di alternative tra le quali scegliere. I criteri principalmente utilizzati per definire su quale nome convergere sono tre: (a) criterio di "marketing", consiste nel valutare la coerenza del nome con il complessivo progetto imprenditoriale associato allo specifico prodotto; (b) criterio "giuridico" consistente nell'eliminare tutti i nomi percepiti troppo simili e assonanti con prodotti della stessa categoria merceologica e all'interno del medesimo mercato; (c) criterio linguistico, consistente nello scartare nomi percepiti complessi nella pronuncia ovvero che potrebbero dar luogo ad interpretazioni linguistiche ambigue in alcuni attuali o potenziali Paesi target.

Pervenuti alla scelta del nome da assegnare al prodotto, prima di validarla in via definitiva, si rende necessaria un'ultima fase (la fase del Controllo). In tale fase si assume la certezza che, individuato il nome, nessuno possa opporsi (controllo legale); si procede ad un'approfondita verifica linguistica al fine di testa l'adattabilità linguistica del nome ai diversi idiomi e alle diverse culture associate ai diversi Paesi potenzialmente nei quali vendere lo specifico prodotto; si procede ad un test sui diversi consumatori per cogliere l'accoglienza e le percezioni dei consumatori rispetto alla scelta verso cui l'impresa si è orientata.

Come evidente, la scelta del nome per prodotti destinati a diversi mercati riconducibili a Paesi e culture diverse richiede una particolare attenzione e cura nelle diverse fasi del processo. In Paesi e culture diverse lo stesso nome può assumere significati differenti e, talvolta, molto lontani dall'idea associata al nome del Paese di origine, ovvero potrebbe richiamare ad elementi riconducibili a disvalori per la specifica cultura di quel determinato Paese nel quale s'intende commercializzare lo specifico prodotto/servizio.

Di seguito, si riportano alcuni casi esemplificativi di clamorosi errori nel *namings* di prodotti destinati a mercati esteri: (a) la Umbro, azienda di articoli e abbigliamento sportivo, ha dovuto ritirare dal mercato le sue scarpe Zyklon, poiché il nome rimandava allo Zyklon B, gas utilizzato dai nazisti nei campi di sterminio; la Renault, in Italia, si è vista costretta a ribattezzare la Renault 17 in Renault 177, in ragione dell'associazione del numero 17 con la sfor-