



**UNIVERSITÀ POLITECNICA DELLE MARCHE
FACOLTÀ DI ECONOMIA “GIORGIO FUÀ”**

Corso di Laurea Magistrale in Economia e Management
Curriculum Marketing

**INTERNATIONAL MARKETING PLAN:
IL CASO RAINBOW IN UK**

Relatore:
Chiar.mo Prof. Valerio Temperini

Tesi di laurea:
Alice Calabrese

Anno accademico 2019-2020

*Grazie al professor Gianluca Gregori per avermi fatto appassionare al marketing
e grazie al mio professore, nonché relatore, Valerio Temperini per avermi
supportata in questi anni.*

*Un ringraziamento speciale va a voi,
A mamma e papà che sono i miei punti fermi e la dimostrazione dell'amore vero,
ai miei fratelli Davide e Valentina e a Simona e Giuliano per aver tifato per me
ad ogni singolo esame,
Grazie ai miei nipoti Gabriele e Alessandro per tutte le volte che mi hanno
aspettata finire di studiare per giocare insieme,
alle mie migliori amiche e anime gemelle, Alice, Francesca, Martina, Rachele e
Sara, sempre pronte a festeggiarmi dopo ogni successo,
a Tiziano che è stato capace di rendere la mia vita da bellissima a meravigliosa,
a Lucrezia e a Thomas con cui ho lottato, con cui mi sono emozionata e che
hanno reso questi anni di università indimenticabili,
ad Elisa amica, collega e sostegno al cento per cento.
Ringrazio i miei amici, proprio a tutti, da Milano, Ancona, Roma, Messina,
a tutti i miei colleghi della Rainbow che mi hanno accolto come una sorella
minore e mi hanno insegnato un mestiere,
e alla mia grande e affettuosa famiglia siciliana che anche se a distanza sono
sempre con me.
Grazie a tutti voi per esserci sempre stati, ma soprattutto grazie per avermi reso
così felice.*

Alice

INTRODUZIONE	3
CAPITOLO 1 - L'INTERNAZIONALIZZAZIONE D'IMPRESA	7
1.1 Il fenomeno della globalizzazione	7
1.1.1 I fattori alla base del processo di globalizzazione	9
1.1.2 Il commercio internazionale e la sua evoluzione	17
1.2. Le strategie di internazionalizzazione	18
1.2.1 La scelta dei mercati	20
1.2.2 Le modalità d'ingresso nei mercati esteri	21
1.3. Il marketing internazionale e le strategie nei processi di internazionalizzazione	24
1.3.1 Le scelte strategiche internazionali	24
1.3.1 Standardizzazione o personalizzazione	33
CAPITOLO 2 - IL PIANO MARKETING A SUPPORTO DELLA STRATEGIA DI INTERNAZIONALIZZAZIONE	36
2.1 Il piano marketing. Definizione e caratteristiche principali	36
2.2 Le fasi della pianificazione di marketing	40
2.3 La pianificazione del marketing internazionale dell'impresa	42
2.3.1. Le fasi principali per la pianificazione delle attività nei mercati esteri	42
2.3.2. La segmentazione dei mercati esteri	47
2.3.3. La posizione del prodotto sui mercati esteri	51
CAPITOLO 3 – IL MARKETING E IL MONDO DELL'ANIMAZIONE IN ITALIA	55
3.1. Il settore cinematografico	55
3.1.1. Il modello di Porter	55
3.1.2. Il ruolo del digitale nel settore cinematografico	62
3.1.3. Le origini del settore cinematografico	65
3.1.4 Il cinema Digitale	68

3.2. Il settore cinematografico e televisivo	69
3.3 Animazione in Italia.....	74
3.3.1 Settore dell’animazione italiano: un quadro generale.....	74
3.3.2. Le serie animate o <i>cartoons</i>	76
3.3.3. I programmi televisivi per bambini.....	81
3.4. Marketing mix e l’esempio Walt Disney Company.....	84
3.4.1 Politica di prodotto.....	85
3.4.2. Politica di distribuzione	86
3.4.3 Politica di comunicazione	87
3.4.4. Politica di prezzo	87
CAPITOLO 4 - RAINBOW SPA: LA SERIE “44 GATTI” IN ONDA IN UK	89
4.1 Introduzione al mondo Rainbow	89
4.1.1 L’origine e le serie più famose.....	91
4.1.2 Organizzazione aziendale	93
4.1.3 Presenza nei mercati esteri.....	96
4.2 La serie animata di successo: “44 Gatti”	98
4.2.1 La storia e la collaborazione con il Coro dell’Antoniano	98
4.2.2 Il successo televisivo	100
4.3 Il mercato inglese	101
4.3.1 Analisi SWOT del mercato UK per la serie “44 Gatti”	101
4.4 Il piano marketing della serie “44 Gatti” per il mercato inglese	103
4.4.1 Il ruolo delle “best practices” locali e la differenza tra le culture	104
4.4.2 Presentazione del piano marketing “44 Gatti” per il lancio della serie animata in UK	105
4.5 Il grande successo della serie animata 44Cats nel mercato UK.....	115
CONCLUSIONI.....	118
BIBLIOGRAFIA.....	122
SITOGRAFIA	125

INTRODUZIONE

In un mondo sempre più globalizzato diventa fondamentale per le imprese aprirsi al mercato internazionale, affrontando le difficoltà e gli investimenti che comporta, e facendo leva su quelli che sono i fattori competitivi che l'impresa possiede e sul proprio bagaglio di conoscenze e competenze.

È importante per le imprese valutare quelle che sono le minacce e le opportunità, valutare i punti di forza e di debolezza per ogni mercato e allo stesso modo capire e conoscere i propri vantaggi e sfruttarli al meglio in chiave strategica.

A seguito della mia esperienza di stage prima, e lavoro oggi, presso l'azienda di animazione italiana Rainbow SpA, ho potuto comprendere come, per internazionalizzarsi, un'impresa necessita di una strategia ben definita, che non può essere programmata da un solo dipartimento, bensì è l'azienda stessa, nel suo complesso, che deve agire sinergicamente verso l'obiettivo comune: il successo internazionale.

Mi sono appassionata a questo tema lavorando a contatto con professionisti che mi hanno dato l'opportunità di mettere in pratica tutto ciò che, durante questi anni di studi universitari, ho avuto la fortuna di apprendere.

Questo elaborato si pone in primis l'obiettivo di evidenziare l'importanza e il ruolo chiave dei processi di internazionalizzazione per le imprese, processo che risulta fondamentale per la sopravvivenza nel mercato competitivo e globale in cui stiamo vivendo.

Non basta però aprirsi al commercio internazionale per avere successo, infatti, prima di intraprendere questo tipo di percorso l'impresa deve pianificare e studiare la migliore strategia possibile, strategia che non è comune per tutte le imprese ma è unica e differente per ognuna.

In questa fase di pianificazione e programmazione a rivestire un ruolo decisivo è proprio il marketing, che ha come obiettivo quello di studiare e conoscere il mercato, capire quelle che sono le preferenze e i comportamenti dei consumatori, dato che queste possono variare molto da mercato a mercato, da cultura a cultura, rispetto al mercato locale.

Un esempio interessante, che mi è fin da subito rimasto impresso, è l'utilizzo dei colori, infatti stessi colori possono assumere significati differenti, il rosso in Cina è considerato il colore delle spose, in Italia è il colore della passione, per i paesi orientali invece è il colore che simboleggia la tristezza e la depressione.

Una volta che l'impresa conosce il mercato e decide di internazionalizzarsi inizia una seconda fase di pianificazione, fase in cui il piano di marketing assume un ruolo strategico.

Il dipartimento marketing infatti, partendo dalle conoscenze del mercato, ha il compito di redigere il piano, scegliendo un complesso di azioni e mezzi attraverso cui promuovere la propria azienda e il prodotto nel mercato internazionale.

Nella redazione del marketing plan internazionale giocheranno un ruolo importante le "best practies" del mercato locale, ma queste verranno riadattate in base alle culture e agli obiettivi.

I primi due capitoli di questo elaborato verteranno proprio su questi temi, si andranno a studiare le differenti modalità di ingresso nei mercati, il ruolo strategico del marketing fino alla descrizione e definizione del marketing plan.

Il capitolo terzo entrerà, invece, nel vivo del settore dell'animazione in Italia, verranno sottolineate le differenze principali che intercorrono tra il prodotto cinematografico e il prodotto televisivo e si sottolineerà la rilevanza relativa al cambiamento del ruolo dei bambini nella scelta delle serie animate.

Il focus sarà inoltre la scelta delle variabili del marketing mix: product, place, promotion e price.

A conclusione verrà riportato come esempio il caso di successo Disney.

Il quarto capitolo, ed ultimo capitolo, come già detto, tratterà lo studio del caso specifico della compagnia di animazione Rainbow.

Dopo un excursus dell'origine dell'azienda, verrà analizzato il portafoglio prodotti, andando a focalizzarsi sulla nuova ultima serie di animazione di successo: 44 Gatti.

Successivamente il capitolo mostrerà una overview del mercato britannico per poi descrivere il lancio televisivo della serie 44 gatti nel mercato UK, con lo scopo di sottolineare come un efficace piano di marketing, combinato ad uno studio approfondito del territorio, della cultura, delle abitudini locali, possa essere elemento essenziale per il successo di un lancio televisivo.

Verrà poi rappresentato e descritto il marketing plan adottato dall'azienda.

Concludendo il capitolo verranno riportati alcuni ratings di successo relativi agli ascolti della serie animata nel mercato UK, questo a conferma della tesi.

La chiave per il successo internazionale?

Sicuramente la vendita di un ottimo prodotto, la conoscenza del mercato in questione e la redazione di un piano marketing ad hoc.

CAPITOLO 1 - L'INTERNAZIONALIZZAZIONE D'IMPRESA

1.1 Il fenomeno della globalizzazione

La globalizzazione costituisce un fenomeno rilevante che coinvolge direttamente la vita delle imprese e delle istituzioni del mercato.

Il termine “globalizzazione, anche se privo di una definizione ben precisa, sostanzialmente indica quel processo di integrazione delle economie delle diverse aree del mondo, vale a dire riduce gli ostacoli che si frappongono alla libera circolazione delle merci, dei servizi, dei capitali.

Mentre in passato le imprese operavano solo in aree geografiche circoscritte, con la globalizzazione le imprese possono estendersi anche in paesi esteri, valorizzando in ambito internazionale le proprie competenze specialistiche. Tuttavia, la globalizzazione ha penalizzato quelle imprese che restano concentrate solo nell'ambito del mercato di origine, favorendo le imprese che sono pronte a valorizzare all'estero i propri punti forza.

Dunque, alla luce di quanto detto, emerge che per poter estendere il proprio business le imprese guardano ai mercati esteri; se prima l'apertura delle imprese ai mercati internazionali poteva rappresentare una scelta strategica, oggi è una scelta obbligatoria, vista la necessità di una crescita e di uno sviluppo, oltre che di una competitività sui mercati.

Questo processo viene inteso quale Internazionalizzazione delle Imprese, ovvero viene attuata una ristrutturazione della propria azienda, preparandola ad accedere ai mercati esteri più favorevoli, tenendo conto delle diversità culturali ed economiche.

Nello specifico per internazionalizzazione dell'impresa si suole intendere che l'impresa interagisce con il mercato estero o vendendo i propri prodotti/servizi all'estero, o acquistando da fornitori esteri, oppure producendo all'estero, o ancora trovando fonti di finanziamento all'estero, o in più stringendo alleanze con partner stranieri¹.

L'internazionalizzazione delle imprese costituisce uno dei fenomeni di maggiore rilievo nell'odierno scenario competitivo.

La globalizzazione delle imprese industriali, così come quella dei flussi commerciali, sono da tempo oggetto di attenzione per gli effetti evidenti sulle economie dei paesi attori della competizione internazionale. Lo stesso non accade per la globalizzazione che interessa i settori dei servizi, ad eccezione del settore finanziario².

Con l'emersione di nuovi protagonisti della concorrenza internazionale, lo sviluppo economico di interi paesi è stato un po' condizionato.

Si tratta delle grandi imprese della distribuzione al dettaglio che hanno esteso la propria rete distributiva in diversi continenti. Queste imprese traggono il proprio potere dal rapporto diretto che instaurano con i consumatori di decine di paesi diversi, attraverso un'offerta articolata ed estesa di prodotti e di servizi.

Un potere strettamente connesso con la ricerca continua di economie, legate alla dimensione raggiunta, e di vantaggi da differenziazione, legati al radicamento nei diversi mercati paese³.

¹ Nell'enciclopedia Treccani l'internazionalizzazione d'impresa viene definita nel seguente modo: "In un sistema economico, processo derivante dallo svolgimento di una (o più) delle attività che ne caratterizzano il funzionamento lungo una dimensione che coinvolge diversi Stati-nazione".

² AIELLO G., *L'internazionalizzazione delle imprese a dettaglio*, FRANCO angeli, Milano, 2005

³ RONCHETTI A. V., *fiscalità dell'internazionalizzazione delle imprese*, Giappichelli editore, Torino, 2018

L'affermarsi di grandi imprese internazionalizzate, nell'ambito soprattutto della distribuzione, ovvero di grandi imprese in dimensioni di fatturato, estensione geografica della rete distributiva, con numero di dipendenti ed investimenti diretti all'estero, ha conquistato le prime posizioni delle rispettive graduatorie assolute.

Nella distribuzione di beni specialistici alcuni comparti emergono sugli altri, come nel caso dell'elettronica di consumo, del bricolage e degli articoli per la casa. Si distingue, tra tutte, l'internazionalizzazione della distribuzione dei prodotti del settore moda, soprattutto con riferimento all'abbigliamento.

In conclusione, dal quadro così delineato, emerge che per crescere, svilupparsi ed essere competitivi è necessario cambiare i vecchi schemi ed attuare processi nuovi, nel senso che le imprese devono internazionalizzarsi per rimanere competitive nel mercato globale.

1.1.1 I fattori alla base del processo di globalizzazione

I fattori chiave che hanno favorito il processo della globalizzazione sono da annoverarsi tra:

- Lo sviluppo scientifico e tecnologico
- I progressi delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione
- La diffusione dell'economia di mercato
- La riduzione delle barriere agli scambi e agli investimenti internazionali

Per quanto riguarda il primo fattore determinante, ossia lo sviluppo scientifico e tecnologico, esso rappresenta una risorsa importantissima nell'ambito dei processi

di produzione⁴. Infatti, man mano che il sapere diviene una risorsa produttiva, nel senso che riveste un ruolo sempre più importante nei processi di produzione, assume sempre più importanza la dimensione internazionale dei processi produttivi.

Questo avviene per una serie di motivi, il primo dei quali riguarda la natura transazionale e interaziendale del sapere scientifico. Nel primo caso esso può essere originato in paesi diversi, dal momento che il numero delle conoscenze è enorme e nessun paese è indipendente e autosufficiente rispetto alle conoscenze tecnologiche presenti in altre nazioni. Nel secondo caso, il sapere scientifico è di natura interaziendale, in quanto non sempre un'impresa dispone da sola di conoscenze e competenze per gestire i rischi che sono legati al sapere scientifico e tecnologico. In virtù di ciò le imprese hanno bisogno di collaborazione.

Altro motivo è da rinvenirsi nell'ammontare degli investimenti per la ricerca e sviluppo.

Data la loro enormità è necessario ammortizzarli in tempi sempre più ristretti e questo comporta l'estensione dei mercati di sbocco così da conseguire vendite in tempi brevi entrando in nuove aree geografiche.

Un terzo motivo risiede nell'abbreviazione dei tempi di obsolescenza dei prodotti. I mercati devono essere stesi per recuperare gli investimenti nel breve periodo entrando in nuove aree geografiche ed in virtù di ciò è d'uopo accorciare il ciclo di vita del prodotto obsoleto e quindi la velocità e la simultaneità di penetrazione dei nuovi mercati assumono una rilevante importanza nella strategia di impresa.

Deve dedursi che prima un nuovo prodotto veniva lanciato prima sul mercato nazionale poi nel resto degli altri paesi; oggi invece, il prodotto viene lanciato

⁴ BERTOLI G., VALDANI E., *Il marketing internazionale*, EGEA, 2018

direttamente in tutto il mondo, allo scopo di raggiungere volumi di vendita che permettono di ottenere maggiore profitto e un recupero di investimenti più veloce, accorciando in tal senso il ciclo di vita del prodotto.

Infine, l'ultimo motivo riguarda la difficoltà di mantenere il controllo esclusivo della conoscenza sviluppandone in completa autonomia tutte le possibili applicazioni. In tal senso, molte imprese devono entrare a far parte delle reti di imprese fra loro collegate da processo di scambio tecnologico, che consentono di suddividere il rischio e l'incertezza della sperimentazione⁵.

Per quanto concerne il secondo fattore determinante, ovvero il progresso delle tecnologie dell'informazione e delle comunicazioni, va detto che inizialmente nelle prime fasi della globalizzazione l'integrazione dell'economia mondiale era guidata dalla riduzione dei costi di trasporto, mentre negli ultimi decenni un ruolo centrale ha rivestito la tecnologia, grazie alla quale è stato più facile avere contatti e scambiarsi informazioni a livello internazionale, in quanto permette di trasmettere ogni tipo di documento o dati attraverso modalità telematiche. In tal senso grande importanza è attribuita allo sviluppo della rete internet che in tempi molto brevi si è diffuso in tutto il mondo.

Il mondo è influenzato dal continuo sviluppo tecnologico che appare sempre più inarrestabile. Le comunicazioni, l'accesso alle informazioni, gli scambi commerciali sono tutte peculiarità che la Rete ha modificato e condizionato.

Pertanto, è pacifico che Internet costituisca oltre che un mezzo di comunicazione anche uno strumento commerciale, che ha facilitato gli scambi commerciali a livello mondiale.

L'acquisto di merci o servizi attraverso la rete, ha aumentato in maniera significativa il numero di scambi internazionali on-line tra operatori commerciali

⁵ BERTOLI G., VALDANI E., *Il marketing internazionale*, EGEA, 2018

(cosiddetto business to business) e tra questi e i consumatori (cosiddetto business to consumer), tanto è vero che appare del tutto condivisa l'idea di considerare Internet come mercato globale.

Quanto appena detto viene confermato dal fatto che miliardi di persone hanno accesso alla Rete e tale dato va sempre più ad accrescersi.

Il potenziale economico dell'uso di Internet per gli scambi commerciali, dunque, è illimitato. Esso consente l'aggregazione e la globalizzazione dei mercati e offre nuove opportunità⁶.

Le grandi imprese, ad esempio, raggiungono vantaggi dal commercio elettronico, in quanto operano su un mercato molto vasto ed a costi decisamente inferiori.

D'altra parte, sempre grazie al web, le piccole imprese hanno la possibilità di accedere ad informazioni in tempo reale sui prezzi del commercio, acquisendo un maggior controllo sulle vendite.

Ancora, a beneficiare dei vantaggi sono i Paesi in via di sviluppo e questo anche grazie alla creazione di nuovi posti di lavoro generata da Internet.

È in questo contesto che si inserisce il tema degli scambi commerciali che si realizzano attraverso la Rete e che danno vita al cosiddetto commercio elettronico.

Le aziende produttrici, dato il loro crescente numero all'interno dei mercati, sono sempre alla ricerca di nuove e più efficaci strategie di marketing per essere considerate dai consumatori come la loro prima scelta.

Di qui, dunque, l'utilizzo dell'e-commerce che costituisce il mezzo attraverso cui le aziende sono in grado migliorare il proprio profitto. Come già detto, grazie al commercio elettronico è possibile che le aziende possano incrementare le vendite diminuendo i costi. Una pubblicità on line, se adeguata e realizzata in modo corretto, può raggiungere un gran numero di potenziali clienti in tutto il mondo e

⁶ SHNEIDER G., PERRY J., Il commercio elettronico, Apogeo, Milano, 2000

questo consente alle aziende di svilupparsi più velocemente a livello internazionale.

La veloce diffusione di internet e dell'e-commerce ha permesso di superare quelle barriere geografiche e politiche, creando una popolazione on line composta da utenti di tutto il mondo con interconnessioni e interrelazioni infinite.

Per le imprese che vogliono esportare i propri prodotti all'estero non sempre risulta semplice gestire un canale diretto e-commerce e per tale ragione esse usufruiscono di grandi *marketplace* on line, come Amazon, Ebay e Alibaba, tre grandi aziende di commercio dotate di un elevato numero di utenti che sono, peraltro, dei potenziali acquirenti.

Amazon è un'azienda di commercio elettronico fondata da **Jeff Bezos nel 1994** ed è considerato oggi il miglior rivenditore on line al mondo con milioni di utenti consumatori registrati. Deve dedursi che dal 1994 il modello di business di Amazon è molto cambiato; infatti, dapprima si limitava alla sola vendita di libri cartacei mentre oggi offre la vendita di diverse categorie di merci, quali appunto prodotti di elettronica, computer, telefonia, abbigliamento, calzature, giardinaggio, musica, borse ecc.

Su tale *marketplace* si possono acquistare o vendere prodotti nuovi o usati, appartenenti a privati o a imprese. In tal senso l'azienda ottiene i propri ricavi per i due terzi della vendita dei propri prodotti e per il resto dalla vendita di prodotti di terzi⁷.

Il successo di questa azienda di commercio elettronico è da ricercarsi soprattutto nell'elevato livello di servizio al cliente, sia essa assistenza, sia essa consegna, facilità nell'uso del sito. Lo scopo di questa azienda e-commerce è quello di far sì

⁷ GREGORI G., *Internazionalizzazione digitale*, Franco Angeli, Milano, 2016

che il cliente abbia un'esperienza positiva negli acquisti, tale da consentirgli di ripeterli in futuro.

Ovviamente Amazon per poter vendere, oltre che nei Paesi dell'Unione Europea, anche nei paesi internazionali che non fanno parte di essa (ad esempio Stati Uniti, Canada, Giappone, Cina) deve creare un account venditore in quei Paesi, gestito separatamente da quello europeo e da quelli già aperti in altri paesi (come ad esempio, Amazon.com., Amazon.de, Amazon.es., Amazon.Zh, ecc.)⁸.

Quindi i servizi che vengono offerti da Amazon ai venditori è molto vasta ed è molto utile per tutti quei produttori che commerciano on line verso mercati esteri.

Alibaba, invece, è il leader dell'e-commerce in Cina nata nel **1999 grazie a Jack Ma**, il quale volle progettare un mezzo digitale che potesse facilitare le vendite on line per le aziende cinesi che volessero esportare all'estero.

Ad oggi Alibaba possiede svariati siti ognuno specializzato in un diverso settore dell'e-commerce.

Tra i più importanti si annoverano Alibaba.com e AliExpress, il primo dei quali consiste in una piattaforma che connette aziende cinesi con importatori che provengono da ogni parte del mondo. Il sito inglese, Alibaba.com, si rivolge al mercato internazionale che gestisce transazioni tra produttori e consumatori della maggior parte dei paesi e delle regioni.

AliExpress, invece, consiste in un portale che si rivolge alle piccole imprese, nel senso che mette in relazione le compagnie di esportazione all'ingrosso con importatori internazionali.

In altri termini, tale portale consente una compravendita tra piccole imprese permettendo ad esse di essere competitive sul mercato.

Si tratta, dunque, in sostanza di una piattaforma che unisce imprese cinesi ed offre vendite in un mercato internazionale, rivolta soprattutto ad acquirenti europei.

⁸ GREGORI G., *Internazionalizzazione digitale*, Franco Angeli, Milano, 2016

A differenza di Amazon la piattaforma non vende prodotti direttamente ai consumatori, ma sono le aziende stesse a comunicare con gli acquirenti e ad operare delle transazioni. Gli acquirenti internazionali sono principalmente Stati Uniti, Russia, Brasile e Spagna.

AliExpress supporta varie lingue, come ad esempio l'italiano, l'inglese, lo spagnolo, il francese, il polacco, il portoghese il russo ecc. Inoltre, la versione inglese è prevista in automatico per tutti quei clienti esterni ai confini nazionali per queste suddette lingue.

EBay, infine, nato nel 1995 ad opera di Omidyar, è uno dei più grandi siti al mondo che si occupa di aste on line oltre che di e-commerce, e costituito da un sistema di multilingue di siti web e di aste e localizzati in diversi Paesi del mondo. Questo marketplace favorisce la compravendita di oggetti sia nuovi che usati in qualunque momento e con aste on line.

Le vendite su questo sito avviene in diversi modi: innanzitutto, l'asta on line è basata sull'offerta del prodotto a un prezzo variabile e sulla durata dell'annuncio; in secondo luogo è presente la voce "compralo subito" dove il prezzo viene stabilito dal venditore con la possibilità di comprarlo senza attendere che termini l'asta; in terzo luogo, il "contatto diretto", dove l'acquirente oltre al prezzo vede anche i dati del venditore che gli permettono di contattarlo direttamente.

Il venditore apre un proprio negozio su eBay, avente un proprio indirizzo (Url) che può essere personalizzato dal venditore e per poter vendere a livello internazionale si possono scegliere due modalità, ovvero tramite l'account sul sito italiano ebay.it selezionando la spedizione internazionale o vendere i propri prodotti su siti eBay dei vari paesi del mondo, come ad esempio, eBay.eu, eBay.de, eBay.com, con la loro lingua ufficiale, scegliendo quindi in questo modo il mercato obiettivo. Per tutti i clienti esteri fuori dal contesto nazionale viene

adottata automaticamente come lingua predominante l'inglese, quale più diffusa ed più conosciuta nel mondo⁹.

Il terzo fattore determinante riguarda la diffusione dell'economia di mercato, che negli ultimi decenni ha subito degli acceleramenti grazie al subentrare di rilevanti fenomeni, quali ad esempio le dinamiche demografiche, che hanno contribuito ad alimentare grandi fabbisogni di collegamento internazionale, e che sono state determinanti ai fini della crescita di Paesi meno sviluppati, che diventano acquirenti di beni di consumo e beni strumentali dai Paesi avanzati. Anche il passaggio all'economia di mercato di grandi aree in tutto il mondo, come ad esempio la Cina, ha favorito una potenziale accelerazione degli scambi internazionali e gli investimenti esteri. Oggi Paesi come il Sud America, l'Europa orientale, la Russia, l'Asia centrale sono sempre più coinvolti in processi di sviluppo più stabili rispetto al passato¹⁰.

Infine, l'ultimo fattore determinante che ha inciso sulla globalizzazione, riguarda la riduzione delle barriere agli scambi e agli investimenti esteri. L'Unione Europea, il North American Free Trade Agreement (NAFTA), il Mercado Común del Sur (MERCOSUR) e l'Association of South-East Asian Nations (ASEAN) sono tutti organismi aventi l'obiettivo di realizzare aree di libero scambio e integrazione economica fra i paesi membri. Anche l'Organizzazione Mondiale del Commercio ha cercato di armonizzare sistemi di regole a livello mondiale per

9 GREGORI G., *Internazionalizzazione digitale*, Franco Angeli, Milano, 2016

10 BERTOLI G., IAZZI A., MAIZZA A., MUSSO F., *Mercati globali e marketing internazionale*, rivista rinvenibile su <https://www.researchgate.net/>

migliorare le condizioni di accesso ai mercati, favorendo in tal senso la concorrenza¹¹.

1.1.2 Il commercio internazionale e la sua evoluzione

Un aspetto importante da non trascurare in questa indagine è sicuramente la grande evoluzione che il commercio internazionale ha subito negli anni, ed in particolare dagli anni Novanta fino alla recessione del 2008-2009.

Sempre più imprese nazionali si sono aperte verso mercati esteri e forti scambi commerciali esteri a partire dagli anni Ottanta del Novecento e questo fattore costituisce la base che ha dato impulso allo sviluppo del commercio internazionale.

Aspetti rilevanti, inoltre, sono anche l'eliminazione delle barriere alla libera circolazione delle merci e di capitali che hanno promosso lo sviluppo del commercio nei paesi esteri.

La crescita degli Investimenti Diretti Esteri (IDE) prima della crisi ha fortemente contribuito all'accelerazione del commercio mondiale, favorendo l'espansione delle catene globali del valore. Tale crescita è stata favorita dal miglioramento delle infrastrutture a livello mondiale, dal diffondersi dei servizi alle imprese e dalle tecnologie di informazione, riducendo i costi di coordinamento tra paesi molto distanti tra loro.

¹¹ BERTOLI G., IAZZI A., MAIZZA A., MUSSO F., Mercati globali e marketing internazionale, rivista rinvenibile su <https://www.researchgate.net/>

In questa fase gli IDE hanno coinvolto anche paesi in via di sviluppo, non solo come destinatari di questi investimenti ma anche come attori da cui si originano sempre più flussi in uscita¹².

1.2. Le strategie di internazionalizzazione

Espressione della globalizzazione è stata la progressiva estensione a livelli geografici sempre più ampi dei confini dei sistemi economici, produttivi e di mercato, in precedenza limitati alla dimensione territoriale.

La globalizzazione è basata sull'elevata mobilità delle persone, delle risorse, della conoscenza e delle attività economiche e su un'intensa interdipendenza tra fenomeni economici e comportamenti delle imprese che operano in aree geografiche diverse.

Il contesto attuale mentre penalizza le imprese locali che restano legate al mercato d'origine, favorisce quelle che replicano e sviluppano all'estero i fattori di successo avuti nel contesto d'origine.

L'internazionalizzazione è un processo attraverso il quale le imprese si integrano nello sviluppo di attività economiche internazionali. L'impresa evolve se aumenta le connessioni con il contesto internazionale, con il mercato, i clienti, i concorrenti, altre imprese e istituzioni.

Attraverso l'internazionalizzazione l'impresa può creare valore, guadagnare dalle risorse investite, accedere a nuovi mezzi ed opportunità per la propria crescita. Essa è quindi un aspetto essenziale dello sviluppo aziendale che però richiede

¹² Manelli M., l'internazionalizzazione d'impresa, Franco Angeli, Milano, 2017

all'impresa di focalizzarsi sugli aspetti che le consentiranno di condurre un'espansione estera di successo.

Le determinanti di una strategia di internazionalizzazione di successo sono soprattutto

concentrarsi sulle fonti di domanda internazionale più promettenti, conoscendo l'evoluzione del nuovo contesto di cui diverrà attore con informazioni aggiornate sui cambiamenti macro-economici in essere, e i paesi con maggior potenziale di crescita in relazione alla propria offerta commerciale così da sfruttare le eventuali opportunità presenti. Ma anche investire in differenziazione e flessibilità produttiva, considerando che punti di forza per l'impresa sui mercati internazionali sono l'innovazione, la qualità e la sicurezza¹³.

E' importante anche che le imprese siano dotate di capitale di conoscenza, ovvero quel capitale umano altamente competente dal punto di vista tecnico-produttivo, gestionale e culturale, risorse da esprimere con qualità imprenditoriale e da spendere sul nuovo mercato attraverso la valorizzazione delle proprie competenze distintive a livello internazionale, sviluppate nel mercato di appartenenza che possono migliorarsi ulteriormente attraverso le capacità di apprendere e arricchirsi dai contesti esteri in cui si va ad operare.

Spesso inoltre le imprese industriali italiane hanno il forte limite di una modesta dimensione e di una scarsa struttura organizzativa, quando è invece necessario avere una struttura di coordinamento fra le diverse funzioni, orientate alla gestione delle operazioni con l'estero, per poter sviluppare strategie di espansione di successo. Senza dimenticare un certo grado di solidità finanziaria per poter

¹³ Manelli M., *L'internazionalizzazione d'impresa*, Franco Angeli, Milano, 2017

disporre delle risorse necessarie a relazionarsi strategicamente con gli attori del nuovo mercato.

Sono requisiti spesso assenti nelle piccole aziende, che ricorrono a diverse forme di aggregazione come distretti, consorzi, reti di impresa, per sopperire i propri limiti dimensionali e strutturali per affrontare un nuovo mercato.

Far parte di un *business network* rappresenta un fattore di forza per un'impresa che si prefissa di affrontare il mercato internazionale. Per questo in tale fase l'impresa ha bisogno anche di istituzioni, pubbliche o private, che intervengano a promuovere lo sviluppo dell'azienda o del suo settore nel mercato prescelto, sostenendo la sua attività dal punto di vista informativo, formativo, assicurativo e finanziario.

Solo attraverso questi requisiti importantissimi l'impresa che mira ad una strategia di internazionalizzazione può conseguire il proprio sviluppo internazionale senza ostacoli dovuti a caratteristiche interne, permettendole di affrontare eventuali difficoltà nel contesto internazionale¹⁴.

1.2.1 La scelta dei mercati

La prima decisione da prendere per operare a livello internazionale è la scelta dei mercati esteri nei quali entrare, scelta che avviene con modalità assai diverse secondo le caratteristiche dimensionali, ma soprattutto imprenditoriali e finanziarie, dell'azienda.

¹⁴ Manelli M., *L'internazionalizzazione d'impresa*, Franco Angeli, Milano, 2017

Infatti mentre una piccola azienda tende a reagire ad uno stimolo esterno non sollecitato con approccio poco proattivo, la grande azienda attua un processo di selezione basato su una valutazione precisa di Paesi e delle sfaccettature di mercato internazionali, con un approccio oltre che proattivo anche con una metodologia che lo sostenga.

Per identificare i mercati nei quali entrare, occorre applicare un metodo fondato su valutazioni che considerino prima di tutto i fattori esterni dell'azienda che consentano di valutare il grado di attrattiva del Paese e del relativo mercato¹⁵. Le scelte di mercato estero da parte delle imprese avviene attraverso delle modalità ben precise, ovvero dei canali, di cui tratteremo nel prossimo paragrafo.

1.2.2 Le modalità d'ingresso nei mercati esteri

Innanzitutto occorre definire accuratamente gli obiettivi e le politiche di marketing interne prima che l'azienda decida di proporsi a livello internazionale. La maggior parte procede con cautela nell'avventurarsi sui mercati esteri, mentre altre aziende attuano una politica più ambiziosa.

E' opportuno scegliere di inserirsi in un numero limitato di mercati esteri quando in essi sono presenti costi di ingresso e controllo elevati, oltre che affrontare costi di adattamento del prodotto e della comunicazione, soprattutto quando nei mercati in cui l'impresa ha iniziato la sua politica di sviluppo estero esistono tassi di crescita elevati della popolazione e del reddito, ma anche quando le marche straniere dominanti impongono elevate barriere all'ingresso.

¹⁵ Ibidem

Nonostante molti paesi stiano cercando di integrare le proprie politiche agli standard commerciali, ogni nazione presenta specifiche caratteristiche che nella valutazione dei potenziali mercati le aziende devono conoscere a fondo.

L'ambiente economico, politico-legale e culturale di un determinato paese estero sono i primi fattori da tener conto per le imprese, nel valutare l'apertura di quello stesso paese nei confronti di determinati prodotti e servizi, oltre che nel valutare la sua attrattività come mercato. Molte imprese preferiscono rivolgersi ai paesi confinanti perché sono in grado di comprenderli meglio e controllare efficacemente i costi. I mercati esteri più importanti per gli USA sono ad esempio il Messico ed il Canada, mentre quando si rivolgono all'estero più lontano tengono conto della cosiddetta prossimità psicologica. Sempre gli Stati Uniti si rivolgono ai mercati del Regno Unito e dell'Australia invece che a Francia o Germania, per via della lingua, delle leggi e della cultura di questi paesi molto più vicine alle proprie¹⁶.

Alla luce di quanto qui detto emerge che quando un'impresa decide di operare verso dei paesi esteri deve effettuare delle scelte attraverso dei canali di entrata, ovvero delle modalità che permettono la comunicazione tra i sistemi di distribuzione estera con quelli di commercializzazione dell'impresa.

Tali canali di entrata possono essere indiretti, diretti o concentrati. Il primo si ha quando l'impresa affida ad altre organizzazioni estere l'esportazione o la distribuzione dei propri prodotti. Questa modalità risulta vantaggiosa in quanto permette all'azienda di ottenere dei benefici senza ricorrere ad investimenti e senza affrontare dei cambiamenti a livello organizzativo. Queste modalità di entrata possono essere attuate da soggetti terzi quali: il *buyer*, ovvero un soggetto indipendente che risiede in un determinato Paese e opera per conto di acquirenti

¹⁶ Manelli M., L'internazionalizzazione d'impresa, Franco Angeli, Milano, 2017

esteri, si occupa di negoziazione di contratto di fornitura, predispone ordini , gestisce pratiche ecc; il broker, ossia un intermediario tra il produttore e l'acquirente estero. Egli agisce come agente sia del compratore che del venditore; export management company, ossia un'impresa commerciale che opera nei mercati esteri verso un certo numero di produttori ed opera per conto di questi ultimi; il trading company che è una società specializzata nel commercio internazionale di produzioni realizzate da terzi. Esse vendono prodotti di altre imprese e li vendono per conto proprio.

Il canale diretto, invece, si ha quando l'impresa esporta mediante una propria organizzazione ed è considerata la modalità più efficace di esportazione rispetto a quella indiretta soprattutto nei casi in cui si tratta di produzione su commessa. L'esportazione diretta richiede da parte dell'azienda un coinvolgimento maggiore dal punto di vista sia organizzativo che finanziario.

Infine, il canale concentrato si intende quella modalità di internazionalizzazione che prevede accordi con distributori esteri.

Le imprese che stipulano questi accordi hanno la possibilità di condividere gli investimenti necessari per lo sviluppo delle attività , può avere accesso alle risorse e competenze necessarie alle attività. Alcuni di questi accordi sono il franchising, che consiste in una forma di collaborazione a contratto attraverso cui l'impresa autorizza ad utilizzare il proprio marchio, il proprio logo la propria denominazione ecc.; il *licensing*, ovvero quel contratto mediante il quale l'impresa attribuisce ad un soggetto il diritto di utilizzare e sfruttare specifici prodotti di sua proprietà in un determinato ambito territoriale; il contratto di produzione attraverso il quale l'impresa affida ad un produttore di un altro Paese il compito di realizzare una produzione; infine il joint venture che consiste in una

forma di alleanza strategica in quanto prevede un maggiore investimento da parte dell'impresa dal punto di vista organizzativo, finanziario e strategico¹⁷

1.3. Il marketing internazionale e le strategie nei processi di internazionalizzazione

1.3.1 Le scelte strategiche internazionali

Prima di soffermarci sul tema del marketing internazionale è d'uopo comprendere che cosa si intende per marketing.

Il termine marketing sta ad indicare quel processo che pianifica e realizza la politica dei prezzi, l'esecuzione delle attività di ideazione, di promozione e distribuzione di idee, prodotti e servizi, diretto a creare valore e a soddisfare bisogni ed esigenze di un mercato di riferimento realizzando un profitto e quindi a soddisfare gli obiettivi dei singoli e dell'organizzazione¹⁸.

Da tale definizione emerge che il marketing non è da considerarsi solo una singola azione, bensì un insieme di attività dirette al soddisfacimento degli obiettivi attraverso dei processi di scambio.

Il concetto di marketing può essere associato a quello di ascolto, comunicazione, creazione di valore e relazione ed in tal senso, non si tratta solo di un processo manageriale, ma anche di un processo sociale, che si fonda sulle relazioni, ad esempio, tra chi compra e chi vende.

¹⁷ Manelli M., *L'internazionalizzazione d'impresa*, Franco Angeli, Milano, 2017

¹⁸ SILVESTRELLI S., *International marketing mix*, Bari, 2010

Grazie a questa prospettiva, si può facilmente comprendere come il marketing viene ad intendersi come l'insieme di tutte quelle attività dirette alla promozione di valori e al soddisfacimento delle esigenze e dei bisogni delle persone e dei mercati.

Inoltre, il concetto di marketing è legato anche al concetto di mercato, le cui definizioni sono numerose: infatti, si parla di incontro tra domanda ed offerta, o più precisamente di luogo di scambio¹⁹.

Affinché sussista un marketing rilevante, occorre che esso abbia un mercato costituito da altrettanti importanti componenti, quali, le relazioni sociali; i consumatori evoluti; gli scambi liberalizzati; la specializzazione e la concorrenza.

Innanzitutto, per scambio, si intende il trasferimento di beni o di servizi tra due più parti, che sia la parte venditrice o la parte compratrice ed il successo del marketing consiste nel creare lo scambio che soddisfi bisogni e i servizi percepiti come più importanti.

Per quanto concerne le relazioni sociali, invece, esse consistono in quelle relazioni che hanno come caratteristica importante quella di non essere sporadiche, tra compratore e venditore, ma al contrario tendono a creare frequentazioni costanti, tenendo sempre presente il bene od il servizio oggetto della possibile vendita o acquisto.

Per consumatore evoluto, si intende un consumatore che a parte un livello di reddito accettabile abbia cultura e spirito critico per valutare adeguatamente prodotti e prezzi.

¹⁹ SILVESTRELLI S., *International marketing mix*, Bari, 2010

Fondamentale è anche il componente della concorrenza; infatti, in regime di monopolio e per prodotti di larga diffusione o che soddisfano bisogni di alta intensità non è del tutto facile il fatto che il marketing abbia una funzione prioritaria. Nello specifico, nell'ambito in cui il comportamento di un individuo è fondato sul raggiungimento dei suoi obiettivi e valori, il marketing deve tendere innanzitutto a soddisfare i bisogni dei consumatori ed in secondo luogo a fornire un prodotto od un servizio superiore a quelli offerti dai concorrenti²⁰.

Detti obiettivi in questione, devono essere perseguiti nell'ambito degli obiettivi più generali dell'impresa quali: la redditività; la quota di mercato; il benessere dei dipendenti; il mantenimento del corso delle azioni ecc.

Fatte queste premesse è d'uopo a questo punto esaminare l'argomento che qui interessa, ovvero il marketing internazionale.

Quest'ultimo sta ad indicare quell'insieme di tutte quelle attività di marketing realizzate dall'impresa per inserirsi in un mercato estero o per ottimizzare la propria presenza. In altri termini, per marketing internazionale si intende quella strategia di penetrazione del mercato di diversi Paesi, avente lo scopo di acquisire, consolidare e sviluppare una clientela in modo che la presenza del *brand* sui mercati esteri raggiunga dei considerevoli profitti.

Il marketing internazionale non solo valuta tutti i presupposti da prendere in considerazione al fine di sviluppare una trattativa commerciale con il Paese estero, ma valuta anche i rischi sulle scelte di marketing effettuate dall'azienda, allo scopo di eliminarli o ridurli.

I fattori che hanno portato le imprese ad estendersi anche su mercati diversi da quello di origine sono numerosi: innanzitutto, il grande miglioramento della

²⁰ BLYTHE J., *Fondamenti di marketing*, Milano, 2013

velocità di comunicazione, sia per ciò che riguarda i mezzi di trasporto, sia per ciò che riguarda i mezzi telematici; in secondo luogo, l'eliminazione degli ostacoli di carattere politico; in terzo luogo la valutazione e l'analisi dei rischi politici, commerciali e finanziari; la creazione di zone di libero scambio commerciale e la convenienza produttiva su altri mercati, rispetto a quello domestico; infine, i limiti dimensionali del mercato domestico²¹.

Per inserirsi in mercati diversi da quello domestico si devono adottare strategie di marketing diverse ma coordinate in un'unica strategia di marketing internazionale: per esempio, determinare una corretta campagna pubblicitaria, scegliere tra formare management locale od inviare personale dalla casa madre ecc.

Questa strategia di marketing internazionale è di fondamentale importanza al fine di una presenza commerciale o produttiva efficace all'estero, e questa situazione è altrettanto significativa soprattutto per analizzare l'influenza degli eventi internazionali sull'attività domestica. Infatti, il marketing internazionale tiene in estrema considerazione e si confronta costantemente con le relazioni tra culture estere e la realtà domestica.

Il concetto di marketing di per sé non cambia quando si estende oltre i confini nazionali, ma il marketing internazionale richiede di operare simultaneamente su diversi mercati, con realtà e prospettive ambientali diverse²².

Le decisioni di marketing che possono riguardare i prodotti, i prezzi, la pubblicità ed altro, devono essere prese sia che l'azienda operi sul mercato domestico sia che operi anche all'estero, ma l'ambiente in cui queste decisioni devono essere prese è diverso e specifico per ogni paese.

²¹ BLYTHE J., *Fondamenti di marketing*, Milano, 2013

²² BERTOLI G., VALDANI E., *Marketing internazionale*, Milano, 2018

Nelle decisioni di marketing internazionale, l'impresa deve confrontarsi con un numero elevato di fattori interni ed esterni.

Questi fattori, nello specifico, riguardano la sua dimensione nel mercato interno, i suoi punti di forza rispetto ai concorrenti stranieri, la sua capacità di management di trattare con altri paesi, i suoi obiettivi di crescita nel lungo periodo.

Un ruolo importante nel marketing internazionale è svolto dalle società multinazionali, in quanto esse rappresentano il più alto livello di coinvolgimento di un'impresa in mercati diversi da quello di origine e sono caratterizzate da strategie globali di investimento, di produzione e di distribuzione.

In definitiva, appare chiaro che il marketing internazionale deve tenere conto di più fattori e variabili che ne aumentano la complessità. E per fronteggiare

tutte le innumerevoli variabili presenti nei mercati internazionali, occorre definire una strategia vincente, permettendo alle imprese di vivere e svilupparsi e quindi di raggiungere un determinato successo²³.

Le decisioni strategiche di un'impresa riguardanti la sua internazionalizzazione dipendono da diversi fattori, quali innanzitutto le sue dimensioni nel mercato interno; in secondo luogo i suoi punti forza rispetto ai concorrenti stranieri; poi, la capacità del suo management di trattare con altri paesi; infine, i suoi obiettivi di crescita nel lungo periodo.

Una delle prime decisioni che un marketing manager internazionale deve prendere per sviluppare una strategia di marketing internazionale è la decisione che riguarda quale prodotto o prodotti si devono vendere su un mercato estero o su più mercati esteri contemporaneamente.

²³ BERTOLI G., VALDANI E., *Marketing internazionale*, Milano, 2018

In passato la decisione di marketing internazionale che riguardava il prodotto o i prodotti da vendere all'estero consisteva principalmente e semplicemente nel decidere di esportare prodotti già esistenti e già venduti, con successo, sul mercato nazionale²⁴.

Questa strategia di prodotto, però, al giorno d'oggi non è molto adeguata in quanto in un mercato globale la struttura della concorrenza è cambiata.

Si pensi ad esempio, ad una multinazionale europea che deve affrontare una forte competizione che viene da altre aziende europee dello stesso settore, da aziende americane, da aziende giapponesi e da aziende che sono espressione di paesi emergenti o di nuova industrializzazione.

Allo stesso modo i mercati esteri sono divenuti con il tempo sempre più sofisticati, quindi, ad esempio non è detto che un prodotto italiano, tranne in alcuni settori ben specifici può avere successo solo perché si tratta di un prodotto italiano, anzi, esso deve contenere validi fattori qualitativi e di prezzo, nel senso che deve trattarsi di un prodotto di qualità e ad un prezzo competitivo.

Pertanto, le decisioni di marketing internazionali che riguardano i prodotti devono essere prese sulla base di analisi e ricerche di marketing dettagliate ed attente.

Per avere successo sui mercati esteri, un'azienda multinazionale deve esaminare soprattutto, la natura, la varietà e la grandezza della sua linea di prodotti esistente rispetto al paese o ai paesi in esame e valutare le possibilità di innovazione e di sviluppo di nuovi prodotti.

Inoltre, deve considerare l'importanza del design del prodotto ovvero l'adattamento dei prodotti al mercato locale o la standardizzazione, la possibilità

²⁴ GUERINI C., *Marketing globalmente integrato. La configurazione e il coordinamento delle decisioni di marketing a livello internazionale*, Milano, 2018

di sviluppare un'attenta e pianificata valutazione dei prodotti per determinare quali prodotti aggiungere od eliminare²⁵.

A questo punto della nostra trattazione, occorre esaminare gli argomenti più importanti in relazione alla pianificazione dei prodotti.

Ma cosa si intende per prodotto?

In generale, per prodotto si intende il risultato di un processo industriale di trasformazione di materie prime, sia come elementi di consumo che si trovano in natura. Ma il concetto di prodotto non sempre può essere di semplice definizione, come per esempio in ambito internazionale lo stesso prodotto può avere un significato differente per i consumatori di paesi diversi. Una definizione di prodotto deve quindi essere completa e deve coprire sia il concetto di necessità, sia il concetto di lusso, sia altri concetti simili.

Una adeguata definizione di prodotto, può essere quella di essere considerato quale insieme di fattori qualitativi e quantitativi che soddisfano la domanda di un cliente e quindi consumatore, o di una classe o segmento di mercato. Il prodotto può essere offerto sia in forma di bene materiale, di servizio o di idea²⁶.

Si deve precisare che un consumatore acquista un prodotto che lo deve soddisfare e che quindi abbia caratteristiche qualitative e quantitative efficienti.

Questo concetto di prodotto così esaminato permette di definire anche gli obiettivi di prodotto, i quali sorgono in seguito alla combinazione degli obiettivi del paese in cui un'azienda multinazionale vuole insediarsi e dagli obiettivi dell'azienda

²⁵ GUERINI C., *Marketing globalmente integrato. La configurazione e il coordinamento delle decisioni di marketing a livello internazionale*, Milano, 2018

²⁶ RAMPINO L., *Dare forma e senso ai prodotti*, Milano, 2012

stessa. La combinazione di questi due fattori avviene attraverso la definizione dell'attività che si vuole portare avanti nel paese in questione.

È noto che gli obiettivi di un'azienda multinazionale sono riconducibili alla stabilità, alla crescita, al conseguimento di utili e remunerazione dell'investimento effettuato.

In altri termini, gli obiettivi di un'azienda multinazionale possono essere definiti in termini di attività come ad esempio la fabbricazione di un prodotto specifico, o l'esportazione di prodotti verso un determinato mercato, di indicatori finanziari e di posizionamento sul mercato.

Tutti questi obiettivi sono tutti collegati tra loro.

Infine, gli obiettivi di un paese in cui un'azienda multinazionale intende insediarsi, variano anche a seconda dell'ambiente economico, politico e culturale: ad esempio, gli obiettivi di un paese in via di sviluppo possono riguardare il raggiungimento di una crescita economica rapida, la costruzione di un sistema industriale equilibrato e la creazione di occupazione²⁷.

La pianificazione internazionale di prodotto comporta i seguenti tipi di decisioni o azioni:

1. Determinazione di quali prodotti introdurre e in quali mercati;
2. quali cambiamenti apportare ai prodotti esistenti per introdurli su determinati mercati;
3. quali prodotti aggiungere o eliminare ed in quali mercati; e quali marchi usare;
4. quale design di confezione usare in paesi diversi;

²⁷ BLYTHE J., *Fondamenti di marketing*, Milano, 2013

5. quali tipi di garanzie post-vendita dare ai clienti;
6. quale servizio di assistenza post-vendita offrire ai clienti;

Questo elenco di azioni o decisioni sono molto rilevanti e che richiedono numerosi fonti informative e per ciò che riguarda la strategia di marketing internazionale di un'azienda, fondamentali per le decisioni riguardanti il prodotto sono gli obiettivi di prodotto; la coordinazione delle attività di pianificazione di prodotto tra la casa madre e le sussidiarie estere e le forme di collaborazione nel paese estero di insediamento.

Ed è questo quindi il processo di pianificazione di prodotto in un contesto internazionale.

Invero, in un'azienda multinazionale interessata ad entrare su un mercato estero, dovrebbe per prima cosa, definire i suoi obiettivi di attività in un determinato mercato, basandosi sugli obiettivi sia aziendali di gruppo, sia del paese in cui l'azienda si è inserita.

Gli obiettivi di prodotto di un'azienda devono originarsi dalla definizione della sua attività.

Da ultimo l'offerta di prodotto, dovrebbe occuparsi della soddisfazione del cliente, che si concretizza nella realizzazione degli obiettivi sia della casa madre, sia del paese in questione²⁸.

Ultimo punto importante, infine, riguardano le forme di collaborazione e le strategie di marketing in questo contesto.

Spesso le aziende multinazionali cercano di collaborare con *partners* locali nei paesi dove intendono insediarsi.

²⁸ BLYTHE J., *Fondamenti di marketing*, Milano, 2013

Tra le forme di collaborazione si può parlare di accordi di licenza o di *joint-ventures*.

In precedenza, il concetto di “collaborazione in un paese estero”, si collegava al “ciclo della vita di un prodotto internazionale”, che può andare dall’esportazione di prodotti della casa madre, all’insediamento locale, alla concorrenza con le aziende locali, alla concorrenza nel paese estero con aziende dello stesso paese d’origine e con aziende di paesi terzi.

Si deve tener presente che la collaborazione locale avviene nel momento in cui un’azienda multinazionale produce e compete più sui mercati esteri che sul mercato nazionale.

La scelta viene fatta anche sulla base degli investimenti necessari e del tipo di attività che si intende avere sul mercato in questione.

Detto in altri termini, è necessario prendere una decisione su qual è la più corretta strategia di design e tipo di prodotto tra standardizzazione ed adattamento.

1.3.1 Standardizzazione o personalizzazione

Standardizzazione significa vendere un prodotto uguale sia sul mercato nazionale e sui mercati esteri, mentre per adattamento significa modificare un prodotto nelle sue caratteristiche per soddisfare le aspettative dei consumatori dei vari mercati esteri²⁹.

Le differenze ambientali tra i vari paesi sono talvolta grandi.

²⁹ SILVESTRELLI S., *International marketing mix*, Bari, 2010

Il grado di differenziazione determina se si debba scegliere l'adattamento del prodotto rispetto alla standardizzazione con lo scopo di avvantaggiarsi di particolari situazione di mercato di un paese.

È pacifico che la standardizzazione porta a potenziali risparmi o profitti più elevati ed in breve tempo. Quindi il compito principale dei marketing managers internazionali è quello di esaminare tutti gli aspetti necessari per decidere il grado di adattamento necessario prodotto per prodotto e paese per paese.

La scelta se Standardizzare od adattare è alquanto problematica per i marketing managers internazionali: Se la scelta fosse basata soltanto sulla razionalità e sui costi, allora si può procedere per la standardizzazione e questa situazione porta soprattutto ad un risparmio elevato di costi³⁰.

I criteri che potrebbero essere utilizzati al fine di una scelta su standardizzazione od adattamento con riferimento al prodotto sono: il tipo di prodotto, nel senso che la strategia del design di un prodotto, destinato al mercato estero, varia in relazione al tipo di prodotto. Una standardizzazione più elevata è possibile nel caso di beni strumentali, cioè beni la cui utilità finale è prioritaria rispetto all'immagine ed al gusto, rispetto ai beni di consumo. I beni di consumo richiedono un grado più elevato di adattamento rispetto ai beni durevoli, soprattutto perché i beni di consumo hanno più ampio impatto, sul gusto, sulle abitudini e sui costumi di un mercato e dei relativi consumatori. Queste caratteristiche sono diverse nei vari paesi e pertanto l'adattamento diventa molto significativo. In questa fattispecie, un'alternativa all'adattamento, per esempio per non aumentare i costi, consiste nel limitare gli obiettivi di mercato a segmenti più contenuti e ben identificati, naturalmente questa strategia comporta una perdita di quote di mercato; il grado di sviluppo del mercato, nel senso che rispetto ad un

³⁰ SILVESTRELLI S., *International marketing mix*, Bari, 2010

prodotto i vari mercati esteri possono essere a diversi livelli di sviluppo. Un modo di spiegare questa situazione è quello del concetto di ciclo di vita di un prodotto. I prodotti passano attraverso varie fasi durante il ciclo della loro vita che dura un determinato periodo di tempo. È anche possibile, quindi, che in ciascuna fase debbano essere utilizzate strategie di marketing diverse³¹.

³¹ BLYTHE J., *Fondamenti di marketing*, Milano, 2013

CAPITOLO 2 - IL PIANO MARKETING A SUPPORTO DELLA STRATEGIA DI INTERNAZIONALIZZAZIONE

2.1 Il piano marketing. Definizione e caratteristiche principali

Come detto in precedenza, il marketing viene definito come quel processo che individua, anticipa e soddisfa le esigenze dei clienti in maniera efficace e quindi quel processo volto a soddisfare gli obiettivi di singoli individui e di organizzazioni.

Una strategia di marketing formulata da un'azienda si concretizza quando le funzioni aziendali operano, sinergicamente, per la sua attuazione.

Tuttavia, spesso la complessità della struttura aziendale, complessità sia dimensionale che funzionale, può rendere complessa la sincronizzazione delle azioni da parte dei singoli organi e quindi la capacità a realizzare la strategia in modo adeguato.

In tal senso, le imprese ricorrono ad un processo di pianificazione che le conduce al successo e che è volto ad individuare gli obiettivi delle imprese stesse, valutando i punti di forza e di debolezza della stessa insieme alle opportunità e alle minacce presenti nel mercato.

Il predetto processo di pianificazione, dunque, serve a quantificare in modo dettagliato la strategia aziendale e la strategia di marketing.

Parte del processo strategico, è il piano marketing, formulato per la commercializzazione di prodotti o servizi che definisce obiettivi di marketing di un'azienda e suggerisce le strategie per perseguirli.

Come è noto il marketing è fondamentale in quanto, nell'ambito della strategia, le attività dell'impresa riguardano la crescita della gamma dei suoi prodotti, della base dei suoi clienti, della marca e della reputazione³².

I profitti dell'azienda dipendono, in primis da cosa l'azienda è in grado di offrire ai clienti e inoltre, da tutti quei fattori che portano i consumatori a scegliere proprio quell'impresa.

In tal senso, viene progettato un servizio o un prodotto ad hoc che permetta di soddisfare le esigenze dei clienti e assicurarsi la loro preferenza.

Dato che questo concetto costituisce l'anima stessa del marketing è essenziale produrre un piano marketing che rappresenti un vantaggio competitivo per l'azienda.

Senza ombra di dubbio, questo piano per essere efficace richiede conoscenza, capacità, tempo e creatività, sequenze logiche che permettono di valutare tutte quelle combinazioni di mezzi alternativi utilizzati per perseguire i risultati prefissati dall'azienda.

Perché possa avere successo, il piano marketing richiede analisi, sintesi, programmazione e allo stesso tempo coordinamento e integrazione degli sforzi.

Come vedremo in seguito, il processo di realizzazione del piano marketing si sviluppa in varie tappe che permette di orientare l'azienda verso il mercato in cui opera definendo i principali elementi di programmazione del lavoro.

Innanzitutto, viene descritto il prodotto, le sue caratteristiche, i brevetti, i copyright. In altre parole, in questa parte introduttiva del piano viene descritta

³² Di Stefano P. M., *Il marketing e la comunicazione nel terzo millennio*, Teoria e pratica, Franco Angeli, Milano, 2004, p. 130 ss

l'azienda, la sua storia, le sue finalità, la natura del prodotto, la tecnologia impiegata.

Quindi vengono tracciati tutti i punti più salienti che sono scaturiti dall'analisi e vengono poi successivamente dettagliati³³.

In secondo luogo, si procede con l'analisi della situazione: mercato, contesto competitivo, tecnologia, ambiente socio-politico.

Per quanto concerne l'analisi di mercato, qui viene descritto il mercato potenziale, le modalità in cui il prodotto va incontro alle richieste del mercato, il tasso di crescita dei mercati di interesse dell'azienda. Per quanto concerne il contesto competitivo, invece, vengono indicati i diretti concorrenti, viene comparato il proprio prodotto a quello delle imprese concorrenti, e vengono osservate le iniziative dei concorrenti; infine, per quanto concerne l'analisi dell'ambiente socio-politico, vengono descritti i cambiamenti in atto o previsti che hanno risvolti sul mercato dell'azienda.

In terzo luogo, vengono indicati tutti i problemi e le opportunità oltre alle scelte operate a tal riguardo.

Inoltre, vengono indicati tutti gli obiettivi in termini quantitativi e la strategia.

Con strategia si intende la scelta delle modalità e del percorso da intraprendere per raggiungere gli obiettivi, tenendo conto delle imprese concorrenti nel mercato e delle opportunità.

Ancora, viene illustrato un piano di azione, cioè come verrà attuata la strategia ed infine, viene indicato un budget, ovvero viene prevista una vendita, un flusso di cassa.

³³ Ferrandina A., Il marketing Plan, Edizioni Fag srl, Milano, 2009, p. 30 ss.

Senza dubbio, mentre per il lavoro di redazione di un piano di marketing sono richiesti tempi brevi che dipendono dalla complessità del mercato in cui l'azienda compete, per il lavoro di preparazione, di discussione e di condivisione del piano all'interno dell'azienda si richiedono tempi più lunghi. Quest'ultimo inizia con la raccolta dei dati economici, di mercato e statistici, con l'elaborazione dei dati vendita dell'azienda e con le informazioni sulla concorrenza.

La raccolta di questi dati avviene in maniera sistematica e le informazioni una volta raccolte saranno successivamente controllate ed elaborate secondo degli schemi ben definiti per il piano marketing³⁴.

La raccolta delle informazioni concerne:

1. l'ambiente di mercato, e quindi l'andamento dell'economia, le innovazioni tecnologiche che possono influenzare il mercato, i cambiamenti socio-culturali, e le norme relative al mercato dell'azienda che limitano o estendono il mercato dell'azienda;
2. il mercato, e quindi l'andamento dei mercati riguardanti i settori in cui opera l'azienda, l'andamento del mercato dell'azienda, i fornitori, la distribuzione, i clienti;
3. l'azienda, e quindi le statistiche di vendita, la soddisfazione dei clienti.

Alla luce di quanto qui detto, dunque, emerge che la redazione di un piano marketing efficace dipende dalla raccolta di informazioni disponibili e dalla capacità di elaborare e organizzare queste informazioni.

Attraverso queste informazioni, infatti, è possibile verificare i risultati che l'azienda sta ottenendo oltre che definire una strategia adeguata per il raggiungimento degli obiettivi³⁵.

³⁴ Ferrandina A., Il marketing Plan, Edizioni Fag srl, Milano, 2009, cit.

2.2 Le fasi della pianificazione di marketing

Come detto poc'anzi, le decisioni di marketing devono avvenire sulla base di solide informazioni per essere orientate al contesto di mercato in cui opera l'impresa.

Da qui sorge l'importanza di conoscere i clienti, i loro bisogni, le loro caratteristiche, i loro comportamenti e le scelte operate; i concorrenti e cosa offrono sul mercato, i fattori chiave che fanno sì che siano competitivi sul mercato; l'azienda stessa con i suoi punti di forza e di debolezza.

Alla luce di ciò discende che la costruzione del piano marketing deve avvenire secondo delle singole fasi ben definite:

1. Dichiarazione della mission aziendale. In questa prima fase viene esposta una mission che rende più semplice il processo aziendale perché offre anche un riferimento per le scelte che il piano comporta e le supposizioni che si devono assumere. È un'attività che coinvolge in prima persona l'imprenditore.
2. Obiettivi aziendali. In questa seconda fase vengono fissati gli obiettivi che sono già stati definiti nella prima fase.
3. Audit di marketing, che consiste nello strumento con il quale l'azienda comprende come si relaziona con l'ambiente nel quale opera e capisce quali sono i suoi punti forti e deboli e la sua presenza nel mercato così da poter individuare opportunità e minacce. L'audit viene svolto nella maggior parte dei casi quando ci sono complicazioni in azienda e quindi serve per individuarne le cause.

³⁵ Di Stasi L., Pianificazione e controllo di gestione, Franco Angeli, Milano, 2005, p. 237 ss.

4. **Analisi SWOT.** L'audit di marketing per dimostrarsi utile deve sfociare in un report che sintetizzi i risultati e sia preliminare alla presa di decisioni. I risultati dell'audit possono essere sintetizzati nell'analisi swot, sintesi delle forze e debolezze dell'azienda, in relazione ai concorrenti diretti, che pone in rilievo anche le opportunità e le minacce presenti nel mercato per l'azienda. L'analisi swot va condotta per ogni segmento di mercato in cui l'azienda è presente³⁶.
5. **Formulazione ipotesi.** Una volta terminata la fase dell'analisi swot è il momento di formulare delle ipotesi prima di procedere con la pianificazione. Le ipotesi sono valutazioni che vanno date rispetto alle future condizioni operative del piano marketing. Con queste ipotesi si prevedono gli sviluppi che influenzano la realizzazione del piano. Ad esempio, un'ipotesi potrebbe essere che l'azienda nei prossimi anni si ipotizza che crescerà sul mercato il 10% in più rispetto all'anno precedente;
6. **Obiettivi di marketing e strategie.** Dopo l'individuazione delle ipotesi si passa alla fase successiva, ovvero quella degli obiettivi di marketing e strategie. Gli obiettivi devono essere specifici, misurabili, raggiungibili, pertinenti. Questa è la fase più importante in quanto un obiettivo è ciò che l'azienda si prefissa di perseguire e la strategia indica come l'azienda intende pianificare l'obiettivo che vuole raggiungere. Esistono due categorie di obiettivi, la prima delle quali è collegata alla dimensione del mercato che si vorrebbe raggiungere e obiettivi appartenenti a questa categoria possono riguardare, tanto i prodotti esistenti o mercati esistenti, tanto nuovi prodotti/mercati esistenti; tanto prodotti esistenti/mercato nuovo; tanto nuovo prodotto/mercato nuovo. La seconda categoria di

³⁶ Di Stasi L., Pianificazione e controllo di gestione, cit.

obiettivi, invece, è collegata alla redditività dei prodotti che viene definita in termini di profitto o di contributo alle spese generali e al profitto dell'azienda. Questi obiettivi sono raggiungibili grazie ad una efficace strategia scelta dall'azienda³⁷;

7. Previsione dei risultati e identificazione dei piani alternativi. In questa fase vengono utilizzati i modelli previsionali, le esperienze maturate per fissare vendite e nel momento in cui risulti necessario, in questa fase vengono valutati anche i piani alternativi;
8. Budget. Esso indica la previsione dei ricavi e le risorse necessarie per attuare le azioni pianificate. Grazie al budget l'amministrazione può rendere possibile proiettare i bisogni della cassa mentre la produzione può proiettare di pianificare la produzione.
9. Programma attuazione per il primo anno. Infine l'ultima fase. Le strategie vengono sviluppate in tattiche e sub-obiettivi³⁸.

2.3 La pianificazione del marketing internazionale dell'impresa

2.3.1. Le fasi principali per la pianificazione delle attività nei mercati esteri

È d'uopo tener presente che l'impresa non sempre si espande a livello internazionale per via di una strategia fondata su un processo di pianificazione e controllo strutturato, ma spesso la sua competitività nel mercato estero è dovuta alle intuizioni dell'imprenditore o ancora all'imitazione di quanto fanno le

³⁷ Di Stasi L., Pianificazione e controllo di gestione, cit.

³⁸ Ferrandina A., Il marketing Plan, Edizioni Fag srl, Milano, 2009, cit.

imprese concorrenti, basandosi sulla convinzione che i risultati e i profitti che vengono perseguiti da queste costituiscano quell'indicatore efficace di validità della decisione.

Tuttavia, occorre rilevare che le aziende conseguono performance migliori qualora adottino un processo di pianificazione ed una strategia adeguata per il raggiungimento dei risultati prefissati.

Secondo alcuni studiosi³⁹, un processo di pianificazione delle attività internazionali deve articolarsi in diverse fasi, collegate tra loro e queste attività devono essere sempre aggiornate affinché ne venga assicurata la flessibilità rispetto all'evoluzione del contesto internazionale e alla trasformazione degli obiettivi strategici delle aziende.

Le fasi in questione sono⁴⁰:

- Analisi delle opportunità di mercato
- Valutazione del potenziale del prodotto dell'impresa
- Scelta delle modalità di entrata nel mercato estero
- Definizione di un determinato grado di impegno ad entrare nel mercato estero
- Assegnazione di risorse umane e finanziarie utili per entrare nel mercato estero
- Analisi delle questioni tecniche e legali
- Sviluppo di un piano strategico di marketing
- Organizzazione del gruppo operativo
- Attuazione della strategia di marketing
- Valutazione e controllo delle attività⁴¹

³⁹ In tal senso, Lukas et al., 2007, p. 1288; Biscarri, Monti, 2000; Brouthers, Nakos, 2005, p. 373

⁴⁰ Silvestrelli S., International marketing mix, Editori Esculapio, Bologna, 2008, p. 13 ss.

Per quanto concerne la prima fase, la scelta da parte delle imprese del Paese estero in cui operare deve basarsi sull'analisi delle opportunità di mercato, ovvero quelle che possano garantire maggiori vantaggi.

Innanzitutto la scelta dei mercati esteri è basata sull'analisi e sulla valutazione del livello di attrattività di ogni Paese che si fonda sul volume di vendita del prodotto che viene offerto dall'impresa.

In secondo luogo, la scelta del Paese in cui operare deve basarsi sull'accessibilità del mercato estero e questo dipende soprattutto dalle barriere tariffarie e non, oppure dovute dalla distanza tra il paese di origine e quello in cui si sceglie di commercializzare il prodotto ecc.

Da ciò emerge che l'impresa per poter espandersi su un Paese estero deve comunque valutare e analizzare la situazione economica del Paese di destinazione, è importante individuare quali sono i prodotti e le imprese concorrenti sul mercato estero e come essi si posizionano rispetto al prodotto dell'impresa, quindi quali profitti possono avere nel mercato estero, quali mezzi di promozione le imprese concorrenti utilizzano per poter commercializzare il proprio prodotto per trarre dei profitti e quindi ottenere dei risultati⁴².

La seconda fase consiste nella valutazione del potenziale del prodotto dell'impresa. Infatti, l'impresa per poter competere con altre imprese concorrenti deve poter far forza su alcuni fattori, in primis è fondamentale che ci sia un buon potenziale di mercato del prodotto e, inoltre, è importante che possa far leva sul valore della marca così da poter ottenere vantaggi competitivi e raggiungere risultati attesi⁴³.

⁴¹ Darling, Seristo, 2004, p. 30

⁴² Ibidem

⁴³ Silvestrelli S., International marketing mix, cit.

La terza fase riguarda, invece, la scelta di come entrare nel mercato estero e quindi valutare quale strategia più appropriata che permetta all'impresa di fare ingresso nel Paese di destinazione.

La quarta fase riguarda il grado di impegno dell'impresa ad entrare nel mercato estero.

Infatti, l'impresa deve considerare l'ingresso nel Paese di destinazione una opportunità di mercato e questo deve essere garantito da un continuo investimento di risorse oltre che da un'adeguata gestione. Gli studiosi hanno ritenuto che le imprese devono poter comprendere le ragioni per cui vogliono commercializzare il proprio prodotto all'estero e quali sono i punti forza e debolezza dell'impresa nel mercato estero⁴⁴.

Per quanto riguarda la quinta fase, ovvero l'assegnazione delle risorse umane e finanziarie utili per entrare nel mercato estero, deve dedursi che un'impresa per essere competitiva nel mercato estero deve investire tutte le risorse che occorrono per sostenere una strategia di sviluppo internazionale.

La sesta fase comprende l'analisi delle questioni tecnico-giuridiche. La commercializzazione di un prodotto in un Paese all'estero, comporta anche una serie di questioni tecniche e legali che possono incidere sugli obiettivi che l'impresa si è prefissata di perseguire.

Per ovviare a questa tipologia di problemi è necessario che venga effettuata una corretta documentazione per l'esportazione e che vengano definite le modalità di pagamento da eseguire.

Nella settima fase, quella riguardante lo sviluppo del piano strategico di marketing, il piano di marketing racchiude tutte le valutazioni effettuate nelle fasi

⁴⁴ Darling, Seristo, 2004, p. 35

precedenti ed in particolare tale piano deve indicare tutti gli obiettivi che l'impresa intende raggiungere, i tempi per il loro perseguimento e le procedure per la valutazione e per il controllo delle attività e dei risultati attesi⁴⁵.

L'ottava fase consiste nell'organizzazione del gruppo operativo, al quale viene affidata la gestione di tutte le attività del mercato estero.

La penultima fase invece, comprende l'attuazione della strategia di marketing, il cui team operativo ha il compito di agevolare la realizzazione delle attività di promozione, di vendita e di consegna del prodotto nel mercato estero secondo linee guida indicate nel piano marketing.

Secondo alcuni autori⁴⁶, un buon piano marketing internazionale può essere realizzato seguendo due fattori importanti quali: innanzitutto, l'impresa deve contare su una struttura organizzativa in linea con la strategia definita; in secondo luogo, questa strategia deve essere adeguata alla cultura aziendale.

Infine, l'ultima fase, concerne la valutazione e il controllo delle attività, avente lo scopo di misurare i risultati attesi con l'attuazione di un piano strategico di marketing.

Questo processo di controllo è diviso in stadi;

prima la direzione definisce gli obiettivi che si intendono raggiungere, poi vengono misurati i risultati che l'impresa si è prefissata di raggiungere ed infine, si scelgono le azioni correttive, cioè viene effettuata la scelta di come agire⁴⁷.

⁴⁵ Silvestrelli S., International marketing mix, cit.

⁴⁶ Pepe, 2003, p. 120; Kotler et al., 2001, p. 97

⁴⁷ Kotler et al., 20001, p. 97

Queste azioni sono in grado anche di modificare gli obiettivi e i risultati che si erano inizialmente prefissati o ancora possono comportare una modifica del programma di azione.

Questo fattore è molto importante in quanto consente di monitorare lo svolgimento delle attività e consente all'impresa di ottenere dei feedback sull'efficacia delle proprie scelte ed azioni e di poter modificare qualora lo richiede il suo modo di agire⁴⁸.

2.3.2. La segmentazione dei mercati esteri

A livello internazionale è importante anche la segmentazione, ossia quel processo di analisi e di scelte che servono per formulare una strategia di marketing.

Questo processo di segmentazione è suddiviso in due fasi, ovvero si fonda sull'individuazione e descrizione qualitativa e quantitativa dei segmenti di mercato e sulla valutazione e scelta dei segmenti in cui operare.

Lo scopo del processo di segmentazione in oggetto è quello di individuare determinati gruppi di clienti che presentino esigenze e modelli di comportamenti simili.

Deve dedursi però che a livello internazionale questo processo risulta un po' più complesso in quanto elementi come ad esempio, le motivazioni di acquisto, i benefici che ne conseguono, i soggetti che acquistano, possono cambiare da Paese a Paese.

⁴⁸ Silvestrelli S., International marketing mix, cit.

Per una efficace segmentazione è importante che ci siano determinati requisiti: in primis i segmenti devono essere identificabili, in secondo luogo devono essere accessibili, nel senso che i costi di promozione di un prodotto devono essere ragionevoli, tale da favorire i clienti; in terzo luogo, devono essere sfruttabili per un determinato periodo; infine, i potenziali compratori di uno stesso segmento devono reagire sulla stessa linea di un programma di marketing⁴⁹.

Come detto, la segmentazione del mercato è importante in quanto permette di valutare delle scelte di mercato.

Questa complessità può essere colmata, ad esempio, qualora un'impresa affidi ad un'altra impresa (quella di importazione in un altro paese) le decisioni di marketing e quando accade che un'impresa sceglie di esportare i propri prodotti attraverso imprese di importazioni non effettua un processo di segmentazione, in quanto è la stessa impresa di importazione che si occupa della scelta di quali linee di prodotto e quali modelli offrire sul mercato estero, con che costi e a quali aziende venderli e che tipo di comunicazione utilizzare⁵⁰.

Al contrario, quando un'impresa intende formulare una propria strategia di marketing allora essa ha interesse ad effettuare un processo di segmentazione a livello internazionale⁵¹. In questo senso, si evidenziano due approcci teorici, il primo dei quali consiste nella tesi che una forma più efficace e semplice di segmentazione consiste nel raggruppare un certo numero di Paesi che presentano le stesse condizioni climatiche, e politiche, socio-economiche, ecc.

Quindi in questa direzione, si aggregano vari mercati sulla base di poche variabili, che non sono legate al prodotto dell'impresa ma ad alcune caratteristiche del

⁴⁹ Silvestrelli S., International marketing mix, cit.

⁵⁰ Ibidem

⁵¹ Silvestrelli S., International marketing mix, cit.

Paese, come ad esempio, il livello di sviluppo economico, le caratteristiche fisiche e climatiche, lo stile di vita ecc.

Questo primo approccio teorico è stato definito “macro segmentazione” dei mercati internazionali, processo efficace soprattutto per i beni industriali, e che permette di offrire ai clienti maggiori elementi di omogeneità.

Il secondo approccio, definito “micro segmentazione” internazionale, si fonda sull’analisi interna di ciascun mercato nazionale, al fine di individuare diversi segmenti di mercato di ogni Paese⁵².

Secondo questo secondo approccio, la segmentazione può essere multinazionale o trans-nazionale. Per quanto concerne la prima, l’impresa segmenta ogni mercato del Paese, adottando criteri diversi per ciascun paese, individuando in tal senso le differenze di mercato di questi stessi paesi. Per quanto riguarda la seconda, l’impresa segmenta i mercati esteri sulla base degli stessi criteri, individuando i clienti con caratteristiche simili, nonostante appartengano a mercati di Paesi diversi⁵³.

Non sono mancate delle teorie riguardo alla scelta dei criteri da adottare per la ripartizione dei clienti tra i vari segmenti di mercato.

Secondo alcuni autori infatti, si hanno due tipologie di criteri, criteri generali e criteri specifici, i primi dei quali riguardano gli indicatori economici, le caratteristiche politiche inerenti al mercato-Paese destinatario del prodotto, gli stili di vita e i valori dei clienti esteri, mentre i secondi sono da intendere come i benefici associati al prodotto, la valutazione degli attributi del bene e il tasso di fedeltà alla marca da parte dei clienti.

⁵² Takeuchi, Porter, 1987, p. 152

⁵³ Steckamp, Hofstede, 2002, p. 196

Proprio la difficoltà di scegliere fra le due categorie costituisce una delle problematiche chiave della segmentazione dei mercati internazionali, poiché implicano in maniera diversa sui caratteri dei segmenti individuati.

Esiste infatti un rapporto di *trade-off* da un lato fra l'identificabilità e la stabilità dei segmenti, dall'altro fra l'utilità dei segmenti utili ai fini dell'elaborazione delle politiche di marketing e l'omogeneità di risposta all'azione di marketing dell'impresa da parte dei clienti di uno stesso segmento.

Inoltre impiegando criteri generali si giunge all'individuazione di segmenti chiaramente identificabili, accessibili facilmente per l'impresa e stabili nel tempo, ma rilevanti scarsamente ai fini del processo decisionale di marketing, poiché poco uniformi al loro interno. Il contrario invece si ottiene con l'impiego di criteri specifici.

Se si divide il processo di segmentazione in due fasi si può però superare questa contraddizione.

Nella prima fase individuando gruppi di Paesi simili, dal punto di vista delle caratteristiche socio-economiche, in base a criteri generali.

Nella seconda segmentando i clienti appartenenti ad uno stesso gruppo di Paesi, in base a criteri specifici, al fine di individuare segmenti di mercato transnazionali.

Emergono poi, oltre alla problematica inerente alla scelta più appropriata della base di segmentazione, anche altre tipologie peculiari di problemi di natura operativa, allorché il processo di segmentazione si svolge a livello internazionale.

Su tutte il problema di assicurarsi di impiegare basi per la segmentazione che siano equivalenti tra i paesi, difficoltà che può presentarsi anche con i criteri generali.

Ad esempio, se consideriamo un processo di segmentazione fondato sul grado di urbanizzazione dei Paesi, definito comunemente come la quota di popolazione abitante nelle aree urbane, tale classificazione rispetto alle aree rurali non è uniforme tra i Paesi.

Vi è poi la difficoltà nel verificare che le unità di misure impiegate per quantificare le basi di segmentazione (unità monetarie, di peso e distanza) siano confrontabili tra i Paesi.

Per finire diventa complesso anche garantire l'equivalenza delle informazioni raccolte in base ai campioni di clienti selezionati per il processo di segmentazione, poiché i campioni nazionali dovrebbero essere confrontabili tra loro in merito alla scelta del target ed essere rappresentativi della popolazione a cui si riferisce, problema quest'ultimo particolarmente rilevante quando sono i Paesi in via di sviluppo ad essere oggetto di analisi.

2.3.3. La posizione del prodotto sui mercati esteri

A differenza del processo di segmentazione dei mercati esteri che consente di individuare il target, ovvero i destinatari delle azioni di marketing, il processo di posizionamento definisce invece le modalità che permettono il raggiungimento di quel target di mercato.

Il processo di posizionamento è visto, infatti, come una scelta strategica per individuare la posizione che il prodotto andrà ad occupare nella mente dei clienti esteri in rapporto con gli articoli concorrenti⁵⁴.

Ogni prodotto presenta un' insieme di attributi che lo differenziano dai prodotti concorrenti e lo posizionano quindi nell'immaginario del cliente rispetto alle alternative in maniera differente.

Secondo alcuni studiosi⁵⁵, esistono due fasi del processo di posizionamento, la fase analitica e la fase strategico-decisionale.

Durante la *fase analitica* si studia la percezione dei clienti in merito ai prodotti al fine di delineare il profilo del prodotto ideale.

A tal proposito è fondamentale che il management conosca la valutazione che i clienti hanno del prodotto dell'impresa e dei prodotti concorrenti prima di decidere il posizionamento del prodotto.

Utili a questo scopo sono alcuni strumenti analitici che si possono impiegare: le mappe percettive e mappe di preferenza⁵⁶.

Nelle mappe di percezione si collocano i prodotti concorrenti in modo che le distanze fra i vari prodotti riflettano le percezioni in merito agli stessi da parte dei clienti.

Nelle mappe di preferenza invece viene rappresentata la dimensione dei segmenti di mercato, che vanno a mettere in risalto la preferenza per una certa combinazione di caratteristiche del prodotto, al fine di determinare la combinazione giusta alla ricerca del prodotto ideale.

Per individuare spazi di mercato vuoti, e cioè un'opportunità di business per l'azienda, si possono sovrapporre le due mappe.

⁵⁵ Lucev, Quintano, 1998, p. 11

⁵⁶ Silvestrelli S., International marketing mix, cit.

Nella seconda fase, ovvero quella *strategico-decisionale*, il management decide la posizione strategica da dare al proprio prodotto, coordinando le diverse politiche di marketing per individuare gli strumenti più appropriati per il raggiungimento di quella posizione da difendere dalla concorrenza.

Secondo alcuni studiosi⁵⁷, il posizionamento può essere definito in questa fase secondo dei determinati criteri:

posizionamento in base ai benefici del prodotto, cioè alle caratteristiche distintive del bene oggetto di commercializzazione; posizionamento per specifiche funzioni, dove in questo caso l'elemento distintivo del prodotto non sono le caratteristiche del bene ma il tipo di applicazione che ne viene data;

posizionamento rispetto alla concorrenza; posizionamento rispetto ad un mercato obiettivo; posizionamento rispetto ad una determinata categoria di prodotti; posizionamento sulle caratteristiche base dell'impresa ed in questo caso il posizionamento non riguarda il prodotto in sé ma l'immagine distintiva che l'impresa è riuscita a dare a questo determinato prodotto⁵⁸.

Quando in diversi mercati-paese l'azienda è presente con lo stesso prodotto si può venire a creare il problema di adattare e standardizzare il posizionamento dello stesso all'interno dei vari mercati.

Dato che il posizionamento dipende dal processo di segmentazione e dal segmento-obiettivo attuato in precedenza, se l'azienda ha realizzato un segmento globale e ha poi scelto di servire un unico segmento transnazionale, il prodotto sarà posizionato seguendo gli standard internazionali.

⁵⁷ In tal senso Vianelli, 2001, p. 37

⁵⁸ Ibidem

Se al contrario l'azienda sceglie di attuare una segmentazione multinazionale e di individuare segmenti diversi nei vari Paesi, sarà più complesso posizionare il prodotto che dovrà adattarsi a ciascun mercato-Paese.

Le differenze di posizionamento tra un mercato e l'altro possono, dunque, dipendere da una diversa percezione del prodotto che hanno clienti di diverse nazionalità, oppure dalla concorrenza eventualmente strutturata diversamente.

Non tutti i mercati esteri presentano gli stessi *competitors*, e non sempre questi ricoprono la stessa posizione competitiva in tutti i mercati⁵⁹.

⁵⁹ Silvestrelli S., International marketing mix, cit.

CAPITOLO 3 – IL MARKETING E IL MONDO DELL’ANIMAZIONE IN ITALIA

3.1. Il settore cinematografico

3.1.1. Il modello di Porter

Nel settore cinematografico le organizzazioni si servono di risorse per, in primis distribuire sul mercato un film attraverso canali quali le sale cinematografiche, le tv, le home video e poi, per poter diffondere tale distribuzione in altri mercati secondari ma redditizi.

Nel presente paragrafo verranno illustrati tutti gli elementi che compongono il sistema dell’industria cinematografica attraverso la suddivisione delle fasi di realizzazione di un film, procedendo con il modello del sistema del valore elaborato da Michael Porter e che molti autori hanno applicato per rappresentare il processo di produzione e distribuzione di un film nell’industria cinematografica.

Secondo il modello di Porter⁶⁰, un elemento fondamentale del successo aziendale è la capacità di svolgere meglio dei concorrenti le attività generatrici di valore.

L’azienda può acquisire un vantaggio competitivo sui concorrenti basandosi su una strategia di differenziazione (diversificazione del prodotto rispetto a quello della concorrenza in modo che appaia unico), oppure su una strategia di riduzione dei costi (ridurre i costi per realizzare le attività generatrici di valore a un livello inferiore rispetto ai concorrenti, a parità di qualità).

⁶⁰ Porter M. C., Competitive advantage, Free Press, New York, 1985

Il concetto tradizionale di catena del valore di Porter è riferito alla singola azienda e comprende le seguenti attività:

attività primarie (logistica in entrata delle materie prime, attività operative, logistica in uscita dei prodotti finiti, marketing e vendite, servizi alla clientela), ovvero le attività che riguardano le operazioni di trasformazione degli input in beni o servizi utili al consumatore; attività ausiliarie o secondarie (approvvigionamento, gestione delle risorse umane, sviluppo della tecnologia), ovvero le attività che svolgono una funzione di supporto alle prime e, pur non incidendo nel processo produttivo e nella vendita del bene, contribuiscono in maniera indiretta alla generazione del suo valore; attività infrastrutturali (attività amministrative)⁶¹.

Per comprendere le determinanti del vantaggio competitivo bisogna analizzare l'impresa come un insieme di attività, ciascuna delle quali è chiamata a generare valore; queste attività costituiscono gli anelli della catena del valore.

La differenza fra il valore generato e il costo sostenuto per svolgere le attività che lo generano determina il margine di profitto.

L'analisi della catena del valore prevede i seguenti passaggi: identificazione delle attività creatrici di valore strategicamente rilevanti; identificazione degli strumenti di differenziazione dei prodotti; identificazione delle determinanti di costo di ciascuna attività creatrice di valore; effettuazione di interventi per sviluppare il vantaggio competitivo nei confronti dei concorrenti controllando meglio i costi o riformulando meglio la catena del valore.

61 Porter M. C., *Competitive advantage*, Free Press, New York, 1985;

Una modalità efficace per migliorare la gestione strategica della propria catena del valore è il confronto tra la propria catena del valore con quella dei migliori concorrenti⁶².

Da qui emerge che punto di partenza nel modello strategico di Porter è rappresentato dal concetto di catena del valore dell'impresa inserita in un sistema di valore di cui fanno parte anche le catene di valore dei fornitori e dei clienti. Per ottenere vantaggio competitivo ogni impresa sceglie in quale fase della filiera posizionarsi e specializzarsi⁶³.

Ad applicare il modello di catena di valore di Porter all'industria cinematografica è stato **Peter Bloore**, il quale con un'attenta analisi dei vari tentativi già effettuati da altri autori, propone uno schema per i film indipendenti europei e statunitensi⁶⁴.

altri due modelli altrettanto importanti del sistema di valori sono quelli di Eliashberg et al.⁶⁵ e Küng, il primo dei quali pone una suddivisione della catena di valore in produzione, distribuzione in sala ed esercizio; mentre il modello di Küng⁶⁶ si accosta più alla creazione di film indipendenti.

Secondo il modello di *Kung*, esistono quattro catene interne, dove sono suddivise l'acquisizione e lo sviluppo dalla produzione (contenenti sceneggiatura, contratti, finanziamenti e pianificazione, riprese, montaggio e post produzione), e l'attività

⁶² AQUINO S., *Creare valore nelle imprese e nelle amministrazioni pubbliche*, Franco Angeli, Milano, 2007, 45 ss.

⁶³ Faraglia D., *Qualità per competere: approcci modelli e misura per il successo durevole delle organizzazioni*, Franco Angeli, Milano, 2015, p. 50

⁶⁴ BLOORE P., *Re-defining the Independent Film Value Chain*, in <http://www.bfi.org.uk/sites/bfi.org.uk/files/downloads/redefining-the-independent-film-value-chain.pdf>

⁶⁵ ELIASHBERG, J., ELBERSE, A., LEENDERS, M. A. A. M., *The Motion Picture Industry: Critical Issues in Practice, Current Research & New Research Directors, 2005*, in <http://www.hbs.edu/faculty/publication%20files/05-059.pdf>,

⁶⁶ KÜNG, L., *Strategic Management in the Media: Theory to Practice*, London, Sage, 2008, p. 71.

di *licensing* da quella distributiva (costituita da *cinema release*, *home video* e *broadcast licensing*).

Per produrre un film è necessario seguire una successione di fasi:

- Per quanto riguarda l'ideazione e sviluppo del progetto: Pre-produzione; Lavorazione; Post-produzione; Distribuzione; Sviluppo del progetto.

Per sviluppare il progetto si devono reperire i fondi necessari, oltre che individuare le persone giuste per la stessa realizzazione del film, e scrivere una sceneggiatura, quest'ultima suddivisa in due pre-fasi.

La prima riguarda la trama, la seconda riguarda la narrazione estesa del film dove vengono descritti personaggi e situazioni; dopo queste due pre-fasi si procede con la scrittura della sceneggiatura, cioè la descrizione dettagliata di ciò che dovrà essere il film, scena per scena, dialogo per dialogo compresa la descrizione di tutti i luoghi e gli oggetti nell'inquadratura.

Trovati i fondi necessari, si inizia con la fase della pre-produzione che arriva fino all'inizio delle riprese.

In questa fase viene selezionata la sceneggiatura, si stabilisce budget del film, viene formato il casting, vengono decise date e location per le riprese e viene costruito il set.

Poi si procede con la Lavorazione, la fase in cui vengono effettuate le riprese, e nella quale sono ritenuti di particolare importanza i sopralluoghi per verificare l'idoneità delle location; la realizzazione di scenografie, costumi e trucchi; lo Sviluppo della pellicola⁶⁷.

⁶⁷ Perretti F, Negro G., *Economia del cinema*, Milano, 2003; Biondi C., *Come si produce un film*, Roma, 1996

Una particolare attenzione va alla fotografia durante le riprese del film, cioè dei fotogrammi che compongono un film. A questo ovviamente deve provvedere il direttore della fotografia che collabora con il regista nella composizione delle inquadrature e nelle scelte stilistiche ed è incaricato alle illuminazioni, inquadrature e impostazione dell'apertura dell'obiettivo, nel senso che definisce la quantità di luce necessaria; è responsabile dell'immagine e per essa dell'illuminazione della scena, non solo con gli impianti luce veri e propri, ma sceglie anche la pellicola e per essa l'obiettivo, la sua apertura e i filtri; in ultimo dirige gli operatori, gli assistenti, i macchinisti e gli elettricisti, collabora strettamente con lo scenografo, l'arredatore e il costumista.

Nella fase della Post-produzione ci sono una serie di differenti processi, sia per la parte visiva che per quella sonora.

La figura del direttore di edizione che coordina i lavori è quella più importante in questa fase.

Le principali componenti di questa fase sono: il Montaggio del film; la Registrazione delle musiche; la Creazione di effetti speciali visivi e aggiunta di effetti sonori; la Realizzazione del doppiaggio; il Montaggio della colonna sonora; la Correzione del colore; il Taglio del negativo e stampa della copia definitiva.

La fotografia e il montaggio sono parti essenziali della messa in scena: la prima determina l'aspetto estetico del film, il secondo definisce lo stile narrativo⁶⁸.

L'immagine cinematografica è importante e consiste proprio in una sequenza di fotografie, chiamate fotogrammi, proiettati in rapida successione, dando così l'illusione del movimento. Come detto già in precedenza il direttore della

⁶⁸ Perretti F, Negro G., Economia del cinema, Milano, 2003; Biondi C., Come si produce un film, Roma, 1996

fotografia collabora col regista e si occupa della composizione delle inquadrature delle scelte stilistiche.

Importanti sono anche altre figure, quali il cameraman, lo scenografo, il costumista e l'addetto alle luci. Grazie a queste collaborazioni infatti vengono stabiliti parametri importanti alla realizzazione del film, come ad esempio il formato cinematografico della pellicola, i punti di vista della cinepresa, le luci che devono intervenire in una determina inquadratura, i cambi di colore nel post-produzione⁶⁹.

Veniamo ora alla Distribuzione.

La distribuzione cinematografica è una fase del processo di creazione di un film.

Della distribuzione cinematografica se ne occupa spesso una compagnia indipendente, una società controllata o occasionalmente una individuale, che lavora come l'agente finale tra una casa di produzione o alcuni agenti intermediari, e un esercente, con il fine di assicurare le proiezioni del film del produttore sullo schermo della sala cinematografica.

Nell'ambito cinematografico il termine "distribuzione" si riferisce al mercato e alla circolazione di film nei cinema.

Il distributore per prima cosa deve convincere l'esercente a noleggiare, o a prenotare ciascun film.

In tal caso il distributore può organizzare uno spettacolo privato per l'esercente, o usare altre tecniche di marketing che convinceranno l'esercente ad ottenere profitti finanziari proiettando il film.

⁶⁹ Perretti F, Negro G., Economia del cinema, Milano, 2003

Una volta stabilito un accordo, il distributore assicura un contratto scritto stipulando l'ammontare della vendita dei biglietti che devono essere pagati al distributore, verificando che venga accurata la vendita di biglietti da parte dell'esercente necessaria ad assicurare il profitto.

Il distributore deve anche assicurarsi che ci siano abbastanza copie del film per servire tutti gli esercenti con i quali si è stipulato un contratto, assicurarsi la loro consegna fisica ai cinema per il giorno prefissato, e assicurarsi il ritorno delle copie all'ufficio della compagnia distributrice o ad altri luoghi di immagazzinamento, il tutto sempre vincolato dal contratto. In pratica, ciò include la produzione delle copie e la circolazione nel mondo (processo però già superato con l'avvento della digitalizzazione) come anche dalla creazione di poster, di pubblicità sui quotidiani e sui periodici, spot pubblicitari in TV, e altri tipi di pubblicità.

Altro compito importante del distributore consiste nell'assicurare che il materiale pubblicitario sia disponibile in ciascuna copia di ciascun film in quanto questo aiuta l'esercente a invogliare un pubblico più grande, nel creare queste pubblicità nel caso non fosse già stato fatto dalla casa di produzione, e nell'organizzare la consegna del materiale pubblicitario selezionato dall'esercente.

Il distributore è anche responsabile del doppiaggio qualora il film deve essere proiettato in lingua straniera

Non è secondario rilevare che quanto esaminato non vale per tutte le pratiche dei distributori di film, in quanto variano da questo modello nel tempo durante tutta la storia del cinema, e secondo differenti pratiche nazionali riguardo alla distribuzione dei film.

Per citare un esempio, nel cinema *hollywoodiano* classico, gli studi cinematografici usavano il cosiddetto sistema "studios", producendo e

distribuendo i loro stessi film ai cinema che possedevano, una pratica conosciuta come integrazione verticale.

Il controllo degli *studios* sulla distribuzione era molto debole negli Stati Uniti d'America tanto è vero che nel 1948, quando ci fu il caso "*Stati Uniti d'America vs. Paramount Pictures*" i major studio americani furono obbligati a vendere tutti i loro cinema, ed ora i major studio e le compagnie di produzioni indipendenti allo stesso modo competono per le proiezioni nei cinema.

3.1.2. Il ruolo del digitale nel settore cinematografico

L'utilizzo delle tecnologie digitali nel campo dell'audiovisivo e, più specificatamente in campo cinematografico, è un tema oggi di grande attualità.

Dal punto di vista tecnologico, in questi anni, si è assistito ad una evoluzione simile a quelle avvenute nel passato: il cinema è il risultato di un processo di rivoluzione tecnologica che, una volta stabilizzata, impone un taglio netto con le tecnologie del passato.

Le più recenti tecnologie permettono di superare le tecniche tradizionali attraverso la digitalizzazione delle immagini: è così possibile creare scene in movimento direttamente al computer con l'ausilio dell'animazione tridimensionale. In pratica, in un film digitale, non è necessario filmare la realtà fisica, ma è possibile ricrearla mediante software appositi.

È anche possibile digitalizzare le immagini reali, cioè trasformarle in bit: a questo punto le immagini sono costituite da pixel, i quali possono essere manipolabili o sostituibili. In questo senso si manifesta un intimo rapporto tra evoluzione della

capacità creativa individuale e di gruppo e la tecnologia che supporta la possibilità di espressione artistica⁷⁰.

L' introduzione della tecnologia digitale ha comportato un vero e proprio salto nel sistema delle conoscenze tecnico-scientifiche, mettendo in discussione i processi produttivi ed aprendo il dibattito attorno alla relazione tra organizzazione (intesa come modalità di adozione e sviluppo dell'innovazione) e innovazione.

In particolare, è possibile considerare l'innovazione di processo e di prodotto generata dalla tecnologia digitale⁷¹.

Nell'ambito del processo di pre-produzione, l'innovazione riguarda tutte le sue sotto fasi, ovvero la pre-produzione, le riprese e la post- produzione.

Per quanto riguarda l'impatto del digitale sulla pre-produzione, l'innovazione può essere definita di tipo incrementale, in quanto ha comportato l'introduzione di sistemi di scrittura della sceneggiatura e revisione in tempo reale (script-processor), progettazione e simulazione grafica di moduli ambientali (set - design), illuminazione grafica (sequenza per sequenza) della sceneggiatura con possibilità di animazione. Le riprese dal vero possono essere una sorta di materia prima sulla quale intervenire attraverso composizioni, animazioni, alterazioni, ecc.

In tale senso si può dire che l'innovazione tecnologica comporta la possibilità di realizzare processi noti ed esistenti più velocemente e con un maggior livello di efficienza; ne sono un esempio i sistemi per il controllo computerizzato del suono (sound engineering) e delle luci (lightning control).

Nella fase di post-produzione, infine, si può parlare di innovazione di tipo discontinuo, in quanto si verifica un vero e proprio salto tecnologico: questo è

⁷⁰ Si veda Casetti F. Et al, *Cinema secondo secolo, terzo millennio*, Milano, 1998

⁷¹ Hinna A., Tomasi D., *L'impresa cinematografica : il cambiamento organizzativo spinto dall'innovazione tecnologica in Atti del Convegno*, Pisa, 2004

vero soprattutto nella fase di montaggio dove l'innovazione ha permesso di⁷² automatizzare le procedure quali la catalogazione, l'accoppiamento, la ricerca; di acquisire flessibilità nel rimontare blocchi sequenze; di simulare gli effetti che si intende inserire; di conservare diverse versioni del film e creare soluzioni alternative tra cui scegliere successivamente; di utilizzare in modo più sofisticato il suono, in quanto si possono portare avanti numerose colonne sonore insieme all'immagine, che rimangono automaticamente nel corretto rapporto di sincrono.

Sul fronte dell'innovazione di prodotto, invece, il riferimento più immediato è al comparto degli effetti speciali, intesi come variazione delle dimensioni dell'immagine, posizionamento, rotazione secondo tre assi, deformazione delle immagini, etc,

Nella fase del montaggio, l'immagine stampata su pellicola viene sostituita dalla rappresentazione digitale su computer, sulla quale il regista ed il montatore lavorano.

Così, sfruttando la capacità di trasformazione dell'immagine digitale, si rendono possibili innumerevoli combinazioni di fantasia, immagini e sviluppo del racconto cinematografico.

In pratica, si rende possibile modificare gli elementi di rappresentazione e quindi i modi e le forme attraverso cui il racconto cinematografico presenta lo spazio ed il tempo; per questo motivo, si parla di innovazione discontinua di prodotto.

Quindi, la tecnologia viene considerata discontinua rispetto al passato.

Ma com'era il cinema prima della digitalizzazione?

⁷² Hinna A., Tomasi D., *L'impresa cinematografica : il cambiamento organizzativo spinto dall'innovazione tecnologica in Atti del Convegno*, Pisa, 2004

3.1.3. Le origini del settore cinematografico

Innanzitutto si deve rilevare che il cinema, nella sua storia, ha attraversato diverse fasi e periodi, che l'hanno portato dai primi rudimentali "esperimenti" dei fratelli Lumière ai moderni film, ricchi di computer grafica ed effetti speciali.

Il cinema nasce nel 1895 proprio grazie all'invenzione da parte dei fratelli Lumière di un apparecchio brevettato chiamato cinématographe. Tale apparecchio era in grado di proiettare su uno schermo bianco una sequenza di immagini distinte, impresse su una pellicola stampata con un processo fotografico, in modo da creare l'effetto del movimento.

In seguito, Thomas Edison nel 1889 realizzò una cinpresa (detta Kinetograph) ed una macchina da visione (Kinetoscope): la prima era destinata a scattare in rapida successione una serie di fotografie su una pellicola 35mm; la seconda consentiva ad un solo spettatore per volta di osservare, tramite un visore, l'alternanza delle immagini impresse sulla pellicola. Ai fratelli Lumière si deve comunque l'idea di proiettare la pellicola, così da consentire la visione dello spettacolo ad una moltitudine di spettatori.

Dunque, alle sue origini il cinema nasce come mezzo tecnico, cioè come cinematografo. Col passare del tempo a questa componente tecnologica se ne aggiunse una artistica che fece dello strumento tecnico la cosiddetta Settima Arte. Le due nature continuarono a convivere, più o meno pacificamente, benché non sempre le innovazioni tecnologiche fossero accolte favorevolmente dagli artisti-autori.

Eppure dette innovazioni sono state parte integrante dell'evoluzione del cinema, anzi ne hanno spesso risollevato le sorti nei momenti di crisi. Anche oggi il cinema sembra trovarsi ad un punto di svolta. Da alcuni anni, infatti, si è iniziato ad annunciare la morte del cinema o, quantomeno, il suo malessere, riferendosi sia

ad una crisi economica, determinata dalla continua minaccia della televisione, home video ed internet, sia ad una crisi dei contenuti.

Questo, in particolar modo, riguarda la situazione del cinema italiano.

Dato lo stato delle cose, oggi, alcuni registi hanno iniziato a riporre le loro speranze nello sfruttamento della tecnologia digitale.

Essi si augurano, infatti, che l'introduzione del digitale possa favorire una ripresa dell'industria cinematografica, grazie ad un progressivo accostamento tra cinema e nuovi media, tra i quali il computer la fa da padrone. La tendenza è quella di una conversione al digitale di tutte le fasi del processo produttivo del film.

D'altronde la maggior parte delle speranze, ma anche le critiche, riguardano l'uso della tecnologia digitale nella fase di ripresa-produzione del film.

Le frontiere della produzione digitale si concretizzano in due differenti opportunità: quella di girare in modo più o meno tradizionale, ma utilizzando telecamere digitali al posto della macchina da presa o quella di creare le immagini direttamente attraverso un computer senza la necessità di riprodurre eventi reali, utilizzando ambienti e personaggi virtuali.

La storia del cosiddetto "cinema digitale", la cui definizione risulta alquanto vaga, è ancora recente e pochi sono gli studi sull'argomento. Oggi la denominazione "cinema digitale" comprende, in modo alquanto generico, tutti quei film per la cui realizzazione vengono utilizzati mezzi digitali siano essi telecamere o un computer, dunque le immagini che lo compongono sono di tipo virtuale. Il discorso sul digitale è, quindi, un discorso complesso, che ha bisogno di precisazioni e differenziazioni; che deve essere tenuto lontano da "credenze" e luoghi comuni.

Tuttavia ogni studio sul digitale è destinato a diventare obsoleto come l'oggetto di cui si occupa. Oggi fautori e detrattori della nuova tecnologia si schierano a favore o contro le innovazioni sul piano tecnico, economico ed estetico che essa sta portando. Mentre chi ne studia le caratteristiche ed evoluzioni cerca di prevedere, attraverso un'approfondita comprensione, quali nuovi scenari il "cinema digitale" che si sta prospettando. Il cinema è prima di tutto un'industria.

Con il cinema digitale ci si riferisce all'uso nel cinema della tecnologia elettronica digitale per la realizzazione, distribuzione e quindi la proiezione di opere cinematografiche.

I film che utilizzano questo metodo non si servono della classica pellicola di celluloidi per registrare il flusso audiovisivo, bensì si servono di telecamere che codificano il segnale audiovisivo analogico in un insieme discreto di dati. La registrazione e archiviazione su supporto digitale permette inoltre di migliorare tutto il processo di post-produzione come il montaggio, la riproduzione e la distribuzione. Tuttavia, anche se un film viene interamente registrato e montato in digitale, spesso necessita di una riconversione su pellicola analogica per permettere di essere proiettato nelle sale cinematografiche che ancora utilizzano il classico proiettore. Nell'accezione di "cinema digitale" può rientrare anche quel film che, girato su pellicola, impiega una gran quantità di tecnologie digitali, sia durante le riprese sia in post-produzione⁷³.

⁷³ Lev Manovich, Cos'è il cinema digitale, www.trax.it

3.1.4 Il cinema Digitale

Il Cinema Digitale descrive l'utilizzo di filmati tramite una rappresentazione in alta qualità dei dati. Per tradizione i filmati vengono ripresi e proiettati tramite pellicola. Nel futuro tutto questo verrà effettuato tramite videocamere digitali e proiettori digitali. A causa dell'enorme quantità di dati generati e utilizzati in tale applicazione la compressione dell'informazione sarà indispensabile. Diversamente dal Cinema Elettronico, che fa uso della digitalizzazione della pellicola per nuove commercializzazioni, il Cinema Digitale sostituisce la catena del processo legata all'uso della pellicola dall'acquisizione al montaggio; perciò il Cinema Digitale deve raggiungere e superare la qualità massima raggiunta dalle pellicole moderne. I parametri per la rappresentazione digitale del filmato debbono essere molto più ampi rispetto ai video standard.

L'avvento del cinema digitale è una vera e propria rivoluzione, perché dopo cento anni di storia, il cinema abbandona il suo elemento base e il suo simbolo: la pellicola. Una rivoluzione che viene dagli Stati Uniti e che, in Italia, è iniziata nel 2005. Il film realizzato con tecnologia digitale viene proiettato compresso in un computer file.

Il file arriva al cinema su supporto digitale o via satellite, viene decriptato e scaricato sul disco fisso di un potente server centrale. Infine, attraverso un lettore, viene trasmesso ad un proiettore digitale che lo riproduce sullo schermo in altissima definizione.

La rivoluzione del digitale non è solo una questione tecnologica.

Quella cui va incontro lo spettatore del cinema digitale è infatti un'emozione completamente nuova, perché mai fino ad oggi era stato possibile garantire

un'immagine così nitida e brillante ed una fedeltà del suono nettamente superiore a quella data dalla pellicola. Di cui la proiezione digitale non ha i difetti congeniti quali grana, sfocatura, rigatura, opacità.

Con l'affermazione della tecnologia digitale, tecniche ed espedienti propri dell'animazione, assumono nuovamente un ruolo primario tra i professionisti della pellicola. Protagonisti e precursori in questo senso, sono gli studios hollywoodiani, gli unici dotati, sino a poco tempo fa, di risorse economiche che hanno consentito agli operatori di avvalersi di strumentazioni digitali d'avanguardia e tecnici specializzati. Ed infatti è proprio ad Hollywood che si iniziano a produrre grandi successi che conquistano il pubblico a colpi di effetti speciali⁷⁴.

3.2. Il settore cinematografico e televisivo

Per quanto concerne in ultimo il rapporto tra cinema e televisione, occorre precisare che la struttura del mercato cinematografico ha avuto storicamente varie fasi, legate, tra gli altri fattori, alle tecniche di distribuzione dei film.

Dal suo inizio fino a metà del secolo scorso i film hanno vissuto la fase esclusiva dei Cinematografi: lo spettatore doveva fisicamente uscire di casa per trovare la sala di proiezione del film che voleva vedere.

La fase successiva comincia a metà del secolo passato ed è caratterizzata dalla televisione: lo spettatore riceve i film a casa, ma non può scegliere né quando né quale film vedere, perché questo dipende dalla programmazione del canale

⁷⁴ Lev Manovich, Cos'è il cinema digitale, www.trax.it

televisivo. La terza fase, quella del videoregistratore, inizia nella prima metà degli anni Settanta: lo spettatore può registrare il film trasmesso ad orario fisso in televisione e rivederlo quando e quante volte desidera. La quarta fase, quella dell'home video, comincia all'inizio degli anni Ottanta: lo spettatore trova in commercio un ampio catalogo di film tra cui scegliere quello che desidera.

Nella fase successiva, all'inizio degli anni Novanta, la novità sono i canali televisivi a pagamento, specializzati in vari generi cinematografici.

Nella fase di Internet lo spettatore può scegliere su catalogo un film e richiederlo a pagamento. Nella fase della banda larga fissa e mobile, infine, lo spettatore, attraverso la rete, dispone di un'ampia offerta di film su canali e servizi sia gratuiti che a pagamento⁷⁵.

Queste modalità di consumo cinematografico, che si sono succedute in più di un secolo, hanno progressivamente diversificato le modalità di commercializzazione dei film, allargandone il mercato.

Nel corso dell'ultimo decennio il rapporto tra mercato cinematografico e mercato delle tecnologie domestiche è stato sostanzialmente di reciproco aiuto.

Lo spettacolo cinematografico ha favorito la penetrazione familiare della tv in bianco e nero e a colori, del videoregistratore, delle parabole satellitari, dei lettori dvd, fino a Internet, ai canali ad alta definizione e tridimensionali e alle reti a banda larga, dal momento che è sempre stato considerato uno dei contenuti audiovisivi più attraenti e in grado di promuovere, in molti casi, la dotazione tecnologica delle famiglie.

Allo stesso tempo, più le famiglie si dotavano delle nuove tecnologie più il mercato cinematografico si allargava.

⁷⁵ RICHERI G., *Economia dei media*, Roma-Bari, 2012, p. 131 ss.

In conclusione, un tempo era la biglietteria dei Cinematografi che generava il 100% delle entrate dell'industria cinematografica; oggi quelle entrate sono complessivamente cresciute e si ripartiscono tra varie fonti.

Si tratta però di una ripartizione instabile, dal momento vi è stata una forte crescita della quota destinata alla tv a pagamento e ai servizi di video a richiesta e un forte calo di quelle destinate all'home video.

La televisione nei suoi primi anni veniva considerata dall'industria cinematografica una concorrente pericolosa, capace di sottrarre spettatori alle sale cinematografiche. I produttori di Hollywood si rifiutarono di cedere i diritti di trasmissione televisiva dei loro film e impiegarono un po' di tempo a capire che l'industria televisiva poteva essere, invece che un concorrente, un cliente.

Bastava garantire che il film compisse il suo ciclo di vita nei Cinematografi senza interferenze, e dopo poteva cercare un prolungamento del suo sfruttamento nella televisione.

Con la televisione i Cinematografi persero una parte dei loro spettatori, ma dalla televisione l'industria cinematografica ottenne nuove risorse, che aumentarono quando nel 1973 arrivarono i canali televisivi a pagamento. Per garantire i vantaggi di queste nuove 'finestre' di sfruttamento dei film senza danneggiare i Cinematografi, e per ottenere i migliori risultati economici complessivi, i produttori stabilirono di diversificare i tempi di distribuzione dei film; lo stesso avvenne successivamente in tutti gli altri paesi⁷⁶.

Innanzitutto il film passa nei Cinematografi per quella fascia di pubblico che è disposto, per vedere il film nelle migliori condizioni, ad uscire di casa, recarsi al cinema e pagare il biglietto. Dopo otto mesi il film può essere distribuito su dvd,

⁷⁶ RICHERI G., *Economia dei media*, cit., p. 132

in affitto o in vendita, talvolta arricchito da materiale aggiuntivo, oppure offerto da un servizio on demand.

Dopo un anno passa alla televisione a pagamento, per un pubblico un po' meno motivato ma ancora disposto a pagare; solo dopo due anni è trasmesso dai canali gratuiti per quel pubblico che non è disposto a pagare per vederlo.

Senza questi intervalli di tempo tutti i media potrebbero trasmettere contemporaneamente lo stesso film, col rischio che le forme di distribuzione che producono meno risorse per il distributore, come i canali televisivi in chiaro, sottraggano spettatori ad altre forme più redditizie, come il cinematografo.

Questo meccanismo distributivo, che viene definito in ambito nazionale da un accordo tra le parti interessate, è oggetto di nuove contrattazioni nel momento in cui s'innesta nel mercato qualche nuovo elemento che ne rompe gli equilibri. Per esempio, in molti paesi i canali televisivi che offrono film a pagamento hanno stipulato accordi con alcune società di distribuzione cinematografica che, derogando alla regola generale, permettono di trasmettere a pagamento i film non appena hanno completato il loro periodo di programmazione sul grande schermo.

Il prodotto cinematografico non è stato sempre un ingrediente centrale della programmazione televisiva. Negli Stati Uniti i produttori guardavano alla televisione come ad una pericolosa concorrente che minacciava di svuotare i Cinematografi, e solo dopo molti anni il rapporto tra cinema e televisione è passato dalla concorrenza a un rapporto tra fornitore a cliente. In Europa, in tutto il lungo periodo in cui la televisione è stata gestita con obiettivi di servizio pubblico, i film non rappresentavano un contenuto strategico, dal momento che non era necessario alzare gli indici d'ascolto o conquistare spettatori in

competizione con altri canali, usando contenuti spettacolari e particolarmente attraenti⁷⁷.

Il cinema diventa un contenuto televisivo strategico solo quando in Europa iniziano a trasmettere le televisioni private in chiaro e a pagamento, che devono attrarre pubblico per aumentare i ricavi pubblicitari o il numero di abbonati. La presenza dei film nella programmazione televisiva è stata oggetto di regolazione specifica sia da parte di apposite leggi nazionali, come per esempio in Francia, sia da parte dell'Unione Europea che, come si è visto, con la direttiva: Televisione senza frontiere ha indicato ai paesi membri un tetto alla trasmissione di fiction extraeuropea.

In conclusione, dall'inizio degli anni Duemila la programmazione in televisione ha una rilevanza minore; questo lascia immaginare che i broadcaster abbiano sempre meno interesse a produrre e a trasmettere pellicole cinematografiche, preferendo a queste reality—show, talk—show, fiction, spettacoli di varietà, ecc.

Alcuni studiosi pensano che una forte committenza televisiva porti con sé il rischio che le pellicole vengano pensate in funzione del telespettatore e non di coloro che si recano in sala. E che i budget di produzione per programmi televisivi e prodotti cinematografici si allineino sempre di più. Il conseguente rischio è che il cinema perda la propria specificità.

I film statunitensi hanno successo in Italia per ragioni di diversa natura. È bene ricordare che lo stadio della distribuzione, in Italia, è storicamente presidiato dalle major statunitensi (condizione comune almeno ai principali paesi Europei). Questo determina un'elevata presenza di prodotti stranieri nel mercato italiano e una ridotta visibilità dei prodotti nazionali. Il successo dei film statunitensi è solitamente visto come un problema perché questo implica un flusso di denaro

⁷⁷ RICHERI G., *Economia dei media*, cit., p. 132

(una buona percentuale del costo dei biglietti) che lascia l'Italia per gli Stati Uniti, o una minore visibilità e minori entrate per il cinema italiano.

Il contenuto successo della produzione italiana porta conseguentemente a minori investimenti, minori investimenti riducono le occasioni della cinematografia nazionale di diventare competitiva. La tendenza a consumare film stranieri dimostra un'incapacità del cinema italiano di connettersi con il pubblico nazionale.

3.3 Animazione in Italia

3.3.1 Settore dell'animazione italiano: un quadro generale.

La fattispecie dell'animazione in Italia negli anni è segnata da due eventi fondamentali:

1. **nel 1977 la Rai chiude l'avventura di Carosello**, rubrica-contenitore della pubblicità in Tv che proprio negli spot in animazione aveva trovato una straordinaria risorsa spettacolare e comunicativa. Con la fine di Carosello, per la produzione italiana d'animazione si apre una fase di “detelevisionizzazione” che coincide con una profonda crisi imprenditoriale ed economica.
2. **Nel 1996**, invece, la Rai dà corpo alle prime ricadute del programma MEDIA di sostegno all'industria audiovisiva da parte dell'Unione Europea: RaiDue trasmette la prima serie animata prodotta in Italia, Lupo Alberto, e si apre una crescita nel settore degli investimenti sia statali sia privati.

Con questi due eventi importanti, l'animazione è, in Italia, un settore culturale che coincide con un'offerta d'importazione, e un mezzo che la “detelevisionizzazione” della produzione nazionale colloca ai margini del sistema dei media.

È una fase, questa, in cui non si producono lungometraggi, mentre l'imprenditoria tenta la via della collaborazione con partner stranieri più che quella del rischio industriale e si compiono rari e limitati tentativi televisivi (a metà degli anni Ottanta lo Studio Bozzetto realizza per la Rai il pilota del Corsaro Nero).

Inoltre, a metà degli anni Novanta, l'animazione nazionale vive pressoché di un solo formato - il cortometraggio - nei suoi due volti di prodotto per il circuito dei festival o per la realizzazione di paratesti televisivi come sigle e pubblicità⁷⁸.

In quegli anni, sul versante dell'animazione per la Tv, vede in Lupo Alberto (ispirato all'omonimo fumetto creato nel 1974 da Silver) l'apertura di una nuova stagione della produzione seriale, con la Rai a giocare da sola il ruolo di sostegno alla filiera industriale per mezzo di un'apposita struttura costituita nel 1995⁷⁹.

Negli anni seguenti vedono la luce serie ispirate a pre-esistenti successi fumettistici (Diabolik, 2000, Coccobill 2000, o gli imminenti Martin Mystère e Monster Al- lergy), letterari (Sandokan, 2001), televisivi (Un medico in famiglia, 2003) e concept originali come Marco&Gina (2001), Tommy&Oscar (2001), Tuco e Paco (2002), Winx (2004).

In particolare, si segnala il recente Famiglia Spaghetti (2003) ideata da B. Bozzetto, tentativo di dare vita a un prodotto nazionale nel solco della animated sitcom esplosa negli Stati Uniti con il fenomeno in prima serata dei Simpsons.

⁷⁸ ABBIEZZI P., *Mediazione televisiva*, Milano, 2013

⁷⁹ COLOMBO F., *Atlante della comunicazione*, Hoepli Editore, 2005

Intorno allo sviluppo dei new media anche l'animazione italiana trova interessanti strade produttive e artistiche.

Nasce nel 1999 una nuova manifestazione (Future Film Festival, a Bologna) che convoglia l'attenzione sull'audiovisivo e il digitale conferendo ampio spazio all'animazione.

Con *Europe&Italy* (1999) Bozzetto realizza in Flash un corto di sei minuti sulle differenze comportamentali fra italiani e continentali, riducendo le figure a semplici forme geometriche e sciogliendo la regia in riprese fisse dall'alto. Sostenuti da un ritmo frenetico, ma insieme da grande chiarezza narrativa, corti successivi come *Tony e Maria* (2001) o *Olympics* (2003) sono tra i più rilevanti esempi della tendenza a una riappropriazione artigianale delle tecnologie in funzione espressivi.

3.3.2. Le serie animate o *cartoons*

Le serie animate o cartoni animati sono un linguaggio composito, che fonde arti differenti, tra cui l'illustrazione, il linguaggio cinematografico, la narrazione e la musica, creando tra esse relazioni di interdipendenza attraverso le tecniche dell'animazione.

Dette tecniche dell'animazione di oggetti e immagini si fondano, così come il cinema, sul fenomeno della "persistenza delle immagini sulla retina" secondo cui quando si osserva una serie di immagini fisse, ogni immagine permane sulla retina per una frazione di secondo anche dopo la sua sostituzione con un'altra immagine.

Secondo alcuni, infatti, “se si osserva un’immagine dopo l’altra, rapidamente, le singole immagini daranno un’univoca visione dinamica e l’oggetto sembrerà muoversi”⁸⁰.

Tutto può essere animato: disegni, foto, oggetti e pupazzi.

Le tecniche di animazione sono principalmente quattro: la cel animation, il passo uno, l’animazione 2D e quella in 3D.

La modalità di animazione più tradizionale è quella dei disegni, *la cel animation*, in cui i fogli lucidi sintetici di acetato vengono utilizzati per sovrapporre le parti da animare a quelle fisse.

Il passo uno o stop-motion si serve delle fotografie di oggetti e pupazzi, di qualunque natura o materiale, per realizzare effetti di movimento. Gli animatori, con pazienza, muovono gli oggetti tra uno scatto e l’altro.

Il passo uno o stop-motion si declina in forme differenti a seconda del materiale oggetto di animazione.

La cutout animation è un’animazione bidimensionale poiché viene applicata a oggetti piatti: ritagli di giornale, pezzi di stoffa ecc., in una sorta di collage in movimento.

È una tecnica semplice che può servire anche a fini esemplificativi della storia dell’animazione.

Una variante decisamente “poetica” della cutout animation è la silhouette animation in cui i personaggi sono ombre nere che spiccano su sfondi vivaci e colorati.

⁸⁰ MICHELONE G., RIVOLTELLA P.C., VALENZISE G., Animazione, in LEVER F.,

La tecnica dell'object animation immortalata degli oggetti di uso quotidiano, come le penne di un astuccio, gli strumenti da cucina o i mattoncini lego.

La clay animation consiste in un'animazione di oggetti in plastilina, tornata recentemente in voga.

La puppet animation è invece la tecnica di animazione di pupazzi, bambole e marionette.

Più complesse sono le tecniche di graphic animation, in cui non si utilizzano materiali grafici disegnati (come fotografie o ritagli di giornali), ma si movimenta la grafica stessa oppure si mantiene ferma la grafica e si muove la fotocamera. È un tipo di stop-motion che difficilmente viene usato da solo, ma piuttosto in combinazione con altri.

La pixilation implica il coinvolgimento di attori reali, che si prestano alla fotografia in stop-motion; metodo che permette l'inserimento di scene surreali, come apparizioni e così via.

Le tecniche di animazione in 2D e in 3D sono quelle in cui le immagini sono create o modificate attraverso la grafica bitmap o grafica nel caso dei prodotti 2D, mentre nell'animazione 3D le linee strutturate dei soggetti sono modelli digitali, che vengono in seguito manipolate da un animatore.

Questo elenco di tecniche di animazione testimonia la ricchezza stilistica e le opportunità espressive dei film d'animazione, nei quali l'utilizzo di una tecnica piuttosto che un'altra corrisponde a specifici intenti comunicativi.

Oltre che per le tecniche di animazione, i cartoon si differenziano secondo la lunghezza dei prodotti in lungometraggi, cortometraggi e prodotti seriali.

I lungometraggi sono stati per molto tempo predomino Disney, anche se oggi vi sono molte alternative interessanti, ad esempio i lavori di Michel Ocelot, regista di film come Azur e Asmar e Kirikou e la strega Karabà, o quelli di Hayao Miyazaki, regista de Il castello errante di Howl.

Nei lungometraggi l'uso dei dialoghi ampio e richiede elevata capacità di concentrazione per assistere all'intero prodotto.

Tendenzialmente quindi non è facilmente comprensibile dai bambini più piccoli.

I cortometraggi d'animazione sono prodotti che non superano solitamente i 30 minuti e si avvalgono spesso di tecniche e strutture che danno forma talvolta a vere opere poetiche, ne è un esempio Il Vecchio e il mare di Alexander Petrov.

Purtroppo la circolazione sul mercato dei cortometraggi è piuttosto limitata, anche se oggi la rete è una valida fonte per la loro individuazione e reperimento; le opportunità di utilizzo sono invece innumerevoli.

Le serie televisive a differenza del film d'animazione e del cortometraggio, sono pensate e create per la TV e per la visione in contesto privato.

I diversi episodi di una serie animata hanno in comune alcuni elementi stabili che compongono e condizionano la struttura complessiva della stessa.

Tali elementi sono: la durata, il genere, il concetto, gli eroi.

La durata può variare in modo notevole determinando sia la struttura narrativa sia fattori legati all'opportunità di inserire al suo interno spazi pubblicitari.

Tra gli standard più comuni vi sono, al confine tra i lungometraggi, i prodotti che durano tra i 52 e i 78 minuti e sono utilizzati per lo più come speciali in alcuni periodi dell'anno, ad esempio il Natale.

Ci sono poi le serie con puntate di 5 minuti, particolarmente adatte ai bambini, composte da un numero rilevante di episodi fortemente diversificati tra loro per le tematiche trattate. Un ultimo format sono le cosiddette gag cartoon da 30 secondi o anche meno, che oggi trovano grande diffusione soprattutto sul web.

Il genere è il “*termine con cui si indica la tipologia di un prodotto che può essere anche letterario, cinematografico o radiofonico, caratterizzato da una certa riconoscibilità in virtù di elementi linguistici e narrativi*”⁸¹

Le serie animate si caratterizzano per gli stessi generi cinematografici: commedia, fantasy, horror e così via. Conoscere il genere fornisce aspettative ed elementi di pre-lettura del prodotto di animazione.

Il concetto è l'elemento che differenzia una serie dall'altra ed è la tematica all'intera serie.

Per quanto riguarda gli eroi e le eroine, la loro presenza è fondamentale in quanto in una serie non è la storia il filo conduttore ma l'eroe stesso.

Nelle serie animate, infatti, la meccanica narrativa risponde ad esigenze non di continuità ma, al contrario, di discontinuità.

Lo spettatore deve potersi inserire nel racconto in qualunque momento, non è previsto che segua ogni puntata. Non a caso in molte serie televisive i protagonisti hanno la stessa età e le stesse sembianze anche se la storia si sviluppa in un lungo periodo in cui le stagioni si alternano più volte.

“Il bambino spettatore, che conosce queste regole o che, scoprendole, le accetta, attende gli intrighi del suo eroe con il bisogno di essere sorpreso senza mai essere disorientato. Egli cerca una valorizzazione personale (un'auto-valorizzazione)

⁸¹ TAGLIABUE C. *Genere*, in LEVER F., RIVOLTELLA P.C., ZANACCHI A. (2002) “*La comunicazione. Il dizionario di scienze e tecniche*” Elledici-Rai Eri-LAS, Roma., pp. 531-532.

*attraverso l'eroe del quale segue le avventure. L'avventura offre al bambino un mezzo ideale per soddisfare il suo bisogno di identificazione*⁸²

Le peculiarità dei prodotti di animazione seriali qui sintetizzati sono il risultato di un'evoluzione storica strettamente connessa alla storia della tv rivolta ai bambini che, a sua volta, rispecchia l'evoluzione dei valori e dei modelli di comportamento di ogni Paese, essendo la tv per i più piccoli un importante strumento di trasmissione e divulgazione dei valori.

3.3.3. I programmi televisivi per bambini

I programmi tv per bambini in Italia coincidono con l'evoluzione della televisione stessa in quanto le emittenti del nostro Paese si sono storicamente distinte per un'elevata sensibilità nella programmazione per i bambini.

Le trasmissioni tv per bambini assumono intenti esplicitamente educativi, successivamente abbandonati a favore dell'intrattenimento e del divertimento.

L'evoluzione della tv italiana per ai bambini si sussegue in sei fasi⁸³:

1. La prima fase va dal 1954 al 1975, anni in cui le reti pubbliche rappresentavano una scelta obbligata per il pubblico televisivo. La Rai prende dalla Bbc sia la filosofia dell'educare divertendo che i format delle trasmissioni di maggior successo. Le proposte per i più piccoli avevano come protagonisti fiabe, marionette e burattini, ma vi erano anche film, telefilm, documentari e cartoni animati, spesso importati dall'estero. Elemento trasversale erano i valori proposti, quali l'operosità, l'altruismo

⁸² PASETTI E., *L'universo dei cartoni animati. Fare scuola con la fantasia*, Roma, Unicef., 2002

⁸³ D'AMATO M., *Bambini e tv: un manuale per capire un saggio per riflettere*, Il Saggiatore, Milano, 1997

e il coraggio. Di grande successo alla fine degli anni '50 fu sicuramente Zurli, “Il mago del Giovedì”, che adattava a misura di bambino i quiz più in voga tra gli adulti.

2. La seconda fase, che va dal 1976 al 1981, inizia con la fine del monopolio Rai e la nascita delle emittenti televisive private. In questi anni i modelli educativi precedentemente proposti dalla tv per ragazzi venivano messi in discussione e le proposte si diversificavano: Rai1 si rivolgeva alle famiglie, mentre Rai2 persisteva nella filosofia “dell’educare divertendo”.
3. Nella terza fase, dal 1982 al 1986, la programmazione dei network privati acquistava una posizione di rilievo, soprattutto tra il pubblico dei giovanissimi, attraverso programmi contenitori di cartoni animati come Bim Bum Bam su Italia1 e Ciao Ciao su Rete4. Il periodo tra gli anni Ottanta e Novanta vedeva le reti, sia pubbliche che private, in seria difficoltà per ciò che riguardava il target bambini e ragazzi, i cui gusti e richieste cambiavano così velocemente da rendere difficile qualunque inquadramento. Le aziende costruivano il proprio palinsesto soprattutto sui gusti dei telespettatori⁸⁴.
4. Gli anni Novanta (la quarta fase che va dal 1986 al 1995) si caratterizzano per una rinnovata attenzione alla pedagogica della TV, di cui il risultato meglio riuscito è l’Albero Azzurro, primo esperimento televisivo italiano per bambini definito da A. Grasso come “il più intelligente programma didattico per i più piccini”⁸⁵. L’Albero Azzurro sviluppava un approccio che “parla ai bambini con il linguaggio che gli è proprio”⁸⁶, rispondendo ai ritmi e alle esigenze del suo pubblico. Tutto all’interno della trasmissione era costruito per i più piccoli, dagli accorgimenti scenici, le telecamere che

⁸⁴ CASSETTI F., DI CHIO F., *Analisi della televisione*, Bompiani, Milano, 1999

⁸⁵ GRASSO A. (a cura di), *Enciclopedia della Televisione*, Garzanti, Garzanti Editore, Milano, 1996

⁸⁶ *Ibidem*

inquadravano gli oggetti e le persone secondo la visuale del bambino, dai conduttori che si rivolgevano sia ai telespettatori a casa che a Dodò, il pupazzo che rappresentava in studio i dubbi e gli approcci alla realtà tipici dei più piccoli. A differenza degli altri programmi, gli argomenti affrontati si articolavano lungo tutta la settimana e ogni puntata ne approfondiva un aspetto. I filmati proposti seguivano la stessa logica del programma con l'attenzione per i particolari, le luci, i suoni e i colori, trascinando così i bambini in una dimensione immaginaria e fantastica. In quegli anni non vi sono stati altri prodotti di rilevante interesse per i più piccoli, soprattutto perché i network privati optavano a favore di contenitori che trasmettevano cartoni animati (soprattutto giapponesi) e telefilm per lo più stranieri strettamente legati alle logiche del mercato dei giocattoli.

5. Nella quinta fase, tra il 1996 e il 2002, si assiste ad un'altra sperimentazione interessante, quella di Junior Tv, primo circuito nazionale interamente destinato ai bambini, che ha progressivamente abbandonato le proposte di sola evasione a favore di una programmazione strettamente educativa. Nel 1999 Rai3 proponeva un nuovo programma di successo indirizzato ai bambini ovvero, la **Melevisione**, che si proponeva, secondo il progetto dei suoi stessi autori, "di superare la tipologia del programma contenitore nella produzione di televisione per i bambini equilibrando contributi esterni e produzione interna per costruire un buon programma, una televisione non solo schiacciata sui cartoni industriali, né solo tecnologica"⁸⁷.
6. La sesta e ultima fase, che va dal 2002 ai giorni nostri, è un arco di tempo in cui assistiamo a una vera e propria invasione di canali tematici digitali che trasmettono 24 ore su 24 programmi per bambini: Boing, Disney

⁸⁷ COGGI C.(a cura di), *Una tv per bambini*, Il Segnalibro, Torino, 2000

Channel e Boomerang sono tra i canali più conosciuti, ma ve ne sono molti altri.

3.4. Marketing mix e l'esempio Walt Disney Company

Il marketing mix o 4P della Walt Disney Company è un fattore determinante per le prestazioni competitive dell'azienda in vari settori.

Il marketing mix è l'insieme di strategie e tattiche utilizzate per raggiungere il mercato di riferimento dell'azienda: Prodotto, distribuzione, Promozione e Prezzo (4P).

In questo caso di analisi aziendale di Disney, le 4P continuano a evolversi, in particolare l'elemento "Prodotto", considerando la continua creazione e regolazione dei suoi prodotti da parte dell'azienda.

Un efficace marketing mix contribuisce alla competitività dell'azienda rispetto ad altre aziende, come Viacom, Sony, Time Warner e Comcast.

Questo marketing mix viene generalmente applicato alle operazioni internazionali di Disney e delle sue consociate, come Pixar Animation Studios e Marvel Studios.

Questa applicazione generale delle 4P si basa sulla dipendenza sinergica dell'azienda e delle sue filiali che fanno parte della struttura aziendale di The Walt Disney Company⁸⁸.

Pertanto, il marketing mix è progettato in base alle varie esigenze delle sue diverse operazioni nei parchi e resort, nei mass media e nell'intrattenimento, nonché nei beni di consumo e nelle industrie al dettaglio.

⁸⁸ <https://www.thewaltdisneycompany.com/about/>

Il marketing mix di Disney prevede la promozione di prodotti e marchi identici o altamente divisi tra le filiali dell'azienda. Ad esempio, i film Marvel sono promossi attraverso l'inclusione dei loro personaggi nei negozi Disney Outlet. Questo approccio strategico delle 4P sfrutta i punti di forza del business, come quelli nell'analisi SWOT di The Walt Disney Company. In questo modo, l'azienda applica un approccio integrato per gestire le esigenze di marketing globale⁸⁹.

3.4.1 Politica di prodotto

In questa parte del marketing mix, i prodotti dell'azienda sono indicati come un insieme che compone il mix di prodotti.

The Walt Disney Company ha una crescente varietà di prodotti. L'acquisizione strategica di altre attività è un fattore importante in questa diversificazione del mix di prodotti dell'azienda. Disney ora gestisce prodotti diversi a seconda della categoria:

- Reti multimediali (programmi via cavo, televisivi e radiofonici)
- Parks and Resorts (Walt Disney World Resort, Disneyland Paris, hotel a tema e altri)
- Studio Entertainment (film, contenuti diretti al video, registrazioni musicali e spettacoli teatrali)
- Prodotti di consumo e media interattivi (libri, riviste, fumetti, videogiochi, merchandising e contenuti video online)

⁸⁹ Steenkamp, J. B., *Global Marketing Mix Decisions: Global Integration, Not Standardization*. In *Global Brand Strategy* (pp. 75-109). Palgrave Macmillan, London, 2017

I prodotti Disney inizialmente erano solo del settore dei media e dell'intrattenimento. Tuttavia, attraverso l'espansione e la diversificazione, l'azienda ha aggiunto prodotti nel settore dei parchi e resort e nel settore della vendita al dettaglio attraverso la vendita di prodotti di consumo nei suoi parchi di divertimento, negozi e altri luoghi. Questa parte del marketing mix di Disney continua ad evolversi, insieme a cambiamenti strategici nelle operazioni commerciali e tendenze nel mercato globale.

3.4.2. Politica di distribuzione

Questa parte del marketing mix presenta i luoghi che l'azienda utilizza per distribuire strategicamente i propri prodotti ai clienti nei mercati dell'intrattenimento e dei mass media, dei beni di consumo e della vendita al dettaglio e nei parchi e resort. La natura di questi settori e mercati determina i luoghi o i luoghi che Disney utilizza per distribuire i suoi prodotti.

La distribuzione dei prodotti Disney coinvolge i seguenti luoghi:

- Cinema
- Negozi Disney (Disney Baby, Disney Gallery e altri)
- Siti ufficiali (Go.com e altri)
- App mobili

I luoghi che Disney utilizza per distribuire i suoi prodotti sono vari, affrontando la diversità del mix di prodotti. A questo proposito, questa parte del marketing mix dell'azienda dipende fortemente dal tipo di prodotti offerti⁹⁰.

3.4.3 Politica di comunicazione

Questa parte del marketing mix prende in considerazione le strategie e le tattiche di comunicazione dell'azienda per i clienti target. La Walt Disney Company utilizza strategie diverse, a seconda del tipo di prodotto promosso. Tuttavia, la pubblicità è la più importante e prontamente osservata tra queste strategie, come nel caso della pubblicità cinematografica Marvel. L'azienda gestisce l'efficacia operativa nel raggiungere un pubblico multinazionale attraverso una combinazione di implementazioni internazionali, regionali e locali di comunicazioni di marketing.

3.4.4. Politica di prezzo

Considerando i vari settori e mercati di Disney, questa parte del marketing mix comprende strategie di prezzo e fasce di prezzo che sono determinati in modo differenziato in base alle condizioni di mercato e di settore.

Disney applica le seguenti strategie di prezzo per i prodotti:

⁹⁰ Steenkamp, J. B., *Global Marketing Mix Decisions: Global Integration, Not Standardization*. In *Global Brand Strategy* (pp. 75-109). Palgrave Macmillan, London, 2017

- Strategia di prezzo orientata al mercato
- Strategia di prezzo basata sul valore

La Walt Disney Company applica la strategia di prezzo orientata al mercato per prodotti come i film, che sono valutati in base agli standard del settore prevalenti. La strategia di determinazione del prezzo basata sul valore viene utilizzata per alcuni prodotti.

I prezzi basati sul valore sono stabiliti in base al valore effettivo o percepito che i prodotti Disney hanno per i clienti target. Attraverso la strategia dei prezzi basata sul valore, l'attività multinazionale ottimizza i suoi prezzi purché mantenga una forte immagine di marca e campagne di marketing efficaci. Le strategie in questa parte del marketing mix di Disney hanno lo scopo di massimizzare i margini di profitto⁹¹.

⁹¹ <https://www.thewaltdisneycompany.com/disney-named-worlds-most-reputable-company/>

CAPITOLO 4 - RAINBOW SPA: LA SERIE “44 GATTI” IN ONDA IN UK

4.1 Introduzione al mondo Rainbow

Rainbow è oggi uno dei più importanti fenomeni nel campo dell’animazione e del licensing, una realtà internazionale che vede la propria presenza in oltre 150 paesi.

Il gruppo, attivo nel segmento dell’intrattenimento per bambini e teenager, è stato fondato nel 1995 da Iginio Straffi, che è tuttora Presidente e Amministratore Delegato.

L’attività di Rainbow, content company italiana, si focalizza appunto nella creazione e nello sviluppo di contenuti – sia animati sia live action – nella realizzazione di prodotti televisivi e cinematografici ad essi ispirati, nella loro successiva commercializzazione, anche tramite concessione di licenze, nonché nell’attività di produzione animata per società terze.

La sua sede principale, nasce tra le colline tra Loreto e Recanati, nel luogo di nascita del suo fondatore, un head quarter che spicca nel territorio e a livello internazionale per la sua bellezza e avanguardia. Una scelta precisa di Iginio Straffi per dimostrare il forte e profondo legame con il suo territorio.

“ Sono cresciuto in una terra meravigliosa in prossimità dei Monti Sibillini, dove un bambino ha spazi illimitati per liberare la sua immaginazione. Se ripenso alla mia infanzia, posso ancora sentire l’emozione dell’avventura, il piacere di ascoltare e raccontare storie, il mio desiderio di fermare il tempo attraverso la scrittura e il disegno. Ho avuto la fortuna di vedere i miei sogni dell’infanzia

*realizzarsi e spero che la mia storia possa ispirare tutti i bambini a non smettere mai di sognare “.*⁹²

Rainbow, italianissima ma allo stesso modo internazionale nel pensiero e presenza, è l'unica casa di produzione in Italia in grado di realizzare internamente tutte le fasi di editing di un cartone animato; tra le sue collaborazioni vanta quella con lo studio di animazione canadese Bardel ed è il primo brand europeo a collaborare con Netflix.

Nei suoi studi vi sono ben quarantacinque animatori che si occupano di dare vita a personaggi ed esperti di CGI (ovvero di animazione digitale) in house, che si occupano degli effetti speciali.

Rainbow è la prova concreta che, per essere competitivi sul mercato a livello internazionale, la prerogativa principale è l'offerta di un prodotto di qualità, curato nei minimi dettagli. Difatti, l'azienda italiana per produrre una serie tv animata impiega due anni, ogni giorno viene prodotto circa un minuto di contenuto.

Le aree di business principali sono: prima fra tutte la produzione di contenuti tv che vengono venduti sia a Broadcaster come ad esempio Nickelodeon o RaiYoyo che a piattaforme VOD ovvero video on demand, come la già citata, Netflix.

Un'altra importante area di business è la commercializzazione licensing del merchandising, il gruppo Rainbow è infatti tra i “Top 150 Global Licensors” nella classifica stilata da Licensee Global⁹³.

⁹² Iginio Straffi , <http://www.iginiostraffi.com/it/chi-sono/>

⁹³ Licensee Global: <https://www.licenseglobal.com/magazine/top-150-global-licensors-1>

4.1.1 L'origine e le serie più famose

Il gruppo Rainbow, come anticipato nel capitolo precedente, è stato fondato a Loreto nel 1995 da Iginio Straffi insieme a due soci, Luigino Pigni e Giuseppe Casali.

Il primo progetto di Rainbow è stata la produzione di un CD-ROM interattivo intitolato Tommy & Oscar, seguito dall'omonimo cartone animato andato in onda nel 2000.

In poco più di dieci anni, dal 1995 al 2005, sotto la guida visionaria di Straffi, la compagnia cresce rapidamente, diventando una vera e propria Industria dell'Intrattenimento. È proprio il fondatore, Iginio Straffi che si occupa, anche oggi, in prima persona, della creazione e della direzione di tutti i suoi prodotti televisivi e cinematografici targati Rainbow.

La produzione che è stata il punto di svolta per l'azienda e che ha ottenuto riconoscimenti in tutto il mondo è Winx Club, serie animata con protagoniste sei fate contemporanee, trasmessa per la prima volta nel 2004 e divenuta subito un fenomeno a livello internazionale tra i bambini di età compresa tra i 4 e i 10 anni.

La serie Winx Club, esportata in 150 paesi, l'ultimo il Giappone in partnership con Netflix si può definire un successo planetario.

In quegli anni, il panorama dei cartoni animati era denso di contenuti maschili, a discapito di gusti più femminili, le Winx (il cui nome deriva da wings, ali in inglese) sono dunque arrivate dritte al cuore del target kids al femminile, riempiendo un vuoto nella produzione animata. Le fate, così come sono state rappresentate, sono da considerarsi delle vere e proprie pioniere nel rappresentare

un modello di ragazza che, pur non rinunciando alla propria femminilità, è sempre consapevole della propria forza e indipendenza.

Oggi Winx Club rappresenta un fenomeno di studio, riconosciuto tra le bambine e le ragazze di tutta Europa, con un indice di gradimento di oltre il 90% nella maggior parte dei paesi del mondo. Ci sono oltre 6000 prodotti diversi presenti sul mercato, dai giocattoli all'abbigliamento a marchio Winx Club: questo ha contribuito a posizionare Rainbow al dodicesimo posto tra i 150 Top licenziatari di tutto il mondo.

Rainbow non è però solo Winx, tra le serie tv di maggior successo che la Rainbow ha prodotto dal 1995 sino ad oggi, possiamo infatti ricordare, oltre ai già citati Tommy & Oscar anche, Huntik, PopPixie, Monster Allergy, Mia and Me, Maggie & Bianca Fashion Friends, Regal Academy, tutte produzioni che vantano i migliori dati di ascolto in tutto il mondo.

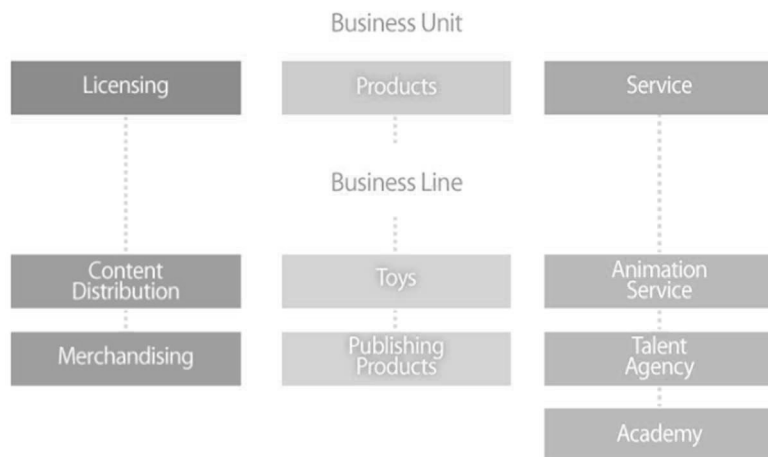
Straffi si è inoltre occupato della produzione cinematografica, tra cui il suo primo film in 3D stereoscopico prodotto interamente in Italia, "Gladiatori di Roma" e, in collaborazione con Rainbow CGI Winx Club 3D – Magica avventura.

Alla continua ricerca di nuove idee e desiderio di reinventarsi, la Rainbow negli ultimi anni ha voluto spostare l'attenzione ad un segmento di target in particolare, il prescolare, realizzando una nuova produzione che sta ottenendo una grande popolarità, stiamo parlando della serie tv animata 44 Gatti.



4.1.2 Organizzazione aziendale

Rainbow conta attualmente più di 900 dipendenti, oltre che ad un network di freelance e di professionisti dell'animazione, che collaborano costantemente con l'azienda.⁹⁵



⁹⁴ Corporate presentation Rainbow Group

⁹⁵ [https://it.wikipedia.org/wiki/Rainbow_\(azienda\)](https://it.wikipedia.org/wiki/Rainbow_(azienda))

Come si evince dal grafico riportato le attività di Rainbow si dividono in 3 Business Unit e 7 Business Lines.

I business principali risultano essere tre:

1. Licensing
2. Products
3. Service

1-Business Unit Licensing:

Tra le business lines dell'unità Licensing ricordiamo la distribuzione e commercializzazione dei contenuti tv e la relativa commercializzazione del merchandising, il gruppo conta oltre 500 licensor a livello worldwide.

L'attività di content distribution e di merchandising così come il dipartimento marketing, la produzione, il dipartimento brand, il dipartimento finance, legal ed HR sono concentrati nell'head quarter a Loreto.

2-Business Unit Products:

Anche l'attività di Publishing ha sede a Loreto, attraverso la società controllata Tridimensional. Questa linea di business consiste nella produzione di prodotti editoriali che vengono successivamente distribuiti esclusivamente in Italia, attraverso le edicole localizzate su tutto il territorio nazionale.

I principali prodotti realizzati e distribuiti sono fumetti, album di figurine, album da colorare, DVD ed oggetti da collezione e sono riconducibili sia alle property del Gruppo Rainbow sia a quelle di società terze, ricordiamo ad esempio la produzione dell'album di figurine della squadra calcistica Juventus.

⁹⁶ <https://www.rbw.it/en/business-units/>

Continuando a trattare dalla business unit Products, la linea di business Toys si focalizza principalmente sulla produzione di bambole oltre che playset, tramite la controllata Rainbow Internazionale LTD, con sede ad Hong Kong, e nella loro commercializzazione tramite la controllata italiana Witty Toys.

I prodotti seguono le collezioni ed i personaggi delle serie televisive in onda nei diversi Paesi. Rainbow Internazionale si occupa anche della promozione delle property del gruppo in Asia.

3-Business Unit Service:

A Roma si trovano invece le società che sono il cuore della terza business unit: Service.

Ricordiamo a tal proposito, Rainbow CGI, attualmente il più grande studio di animazione europeo nella produzione di cartoni animati in CGI; Rainbow Entertainment che produce fiction e live action e la società Rainbowland, detentrica di un'importante partecipazione nel parco tematico Rainbow Magicland.

Neonata in casa Rainbow e direttamente controllata da Rainbow CGI è la società Rainbow Academy, impegnata nella gestione di corsi di formazione di animazione cinematografica.

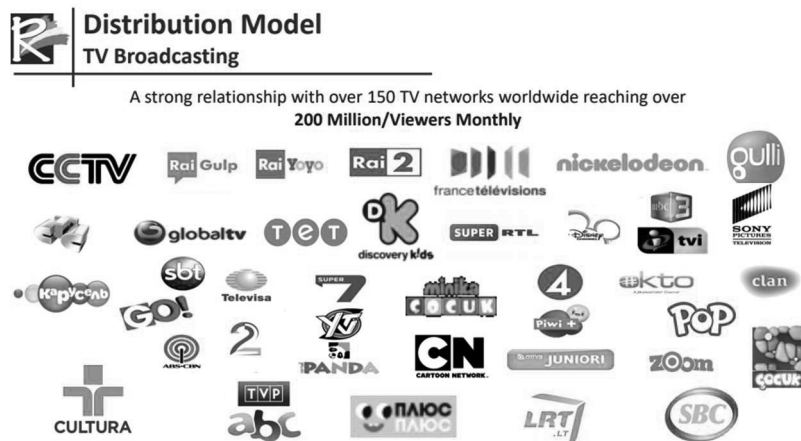
Dal punto di vista del piano proprietario, nel 2011 il presidente Iginio Straffi, rileva le quote dei due soci: Pigni e Casali, parallelamente il colosso americano Viacom entra nel capitale della società con il 30% .

Nel 2015 la società acquisisce lo studio d'animazione canadese Bardel Entertainment, con tre studi a Vancouver.

Nel luglio 2017 rileva il 60% del gruppo Iven, di cui fa parte anche Colorado Film, fondato nel 1986 dal produttore Maurizio Totti, dal regista Gabriele Salvatores, da Diego Abatantuono e Paolo Rossi.

4.1.3 Presenza nei mercati esteri

Dall'analisi dell'organizzazione aziendale Rainbow e dalle varie società da essa controllate si può osservare come un'impresa, pur mantenendo le proprie fondamenta in Italia può e riesce a internazionalizzarsi. Il core business di Rainbow è infatti la commercializzazione delle serie tv dal gruppo prodotte. Si tratta di broadcaster provenienti da tutto il mondo, con cui il gruppo ha instaurato delle relazioni stabili. Possiamo ricordare i più importanti da: RaiYoyo in Italia, a France Télévisions in Francia, Pop TV nel Regno Unito, Karusel in Russia, Super RTL in Germania e tanti altri ancora.



97

⁹⁷ Corporate presentation Rainbow Group

Allo stesso modo i contenuti vengono commercializzati tramite le nuove piattaforme on demand, business oggi molto importante, caratterizzato da una grande e continua crescita soprattutto nell'ultimo periodo storico.



L'approccio utilizzato dal gruppo è da considerarsi worldwide, la serie tv che viene prodotta è una ed unica, ma tradotta e adattata alle principali lingue.

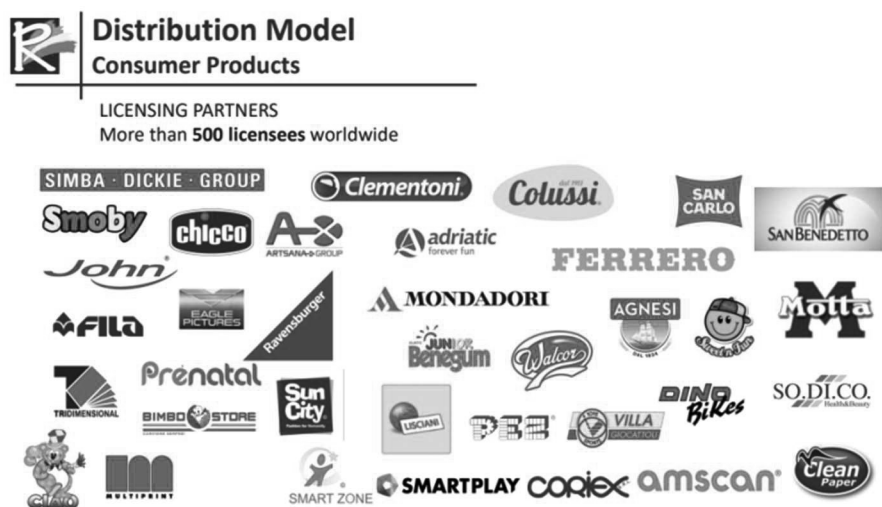
La strategia di vendita del prodotto di animazione e la strategia marketing B2B e B2C cambiano secondo il Paese di riferimento.

Come riesce Rainbow a far fronte a queste diversità? Avvalendosi della figura chiave dell'agente. Rainbow ha attivi in quasi tutto il mondo agenti che studiano il territorio, che studiano le preferenze e i comportamenti dei consumatori, in modo da consentire il successo sia televisivo che dal punto di vista del merchandising. Tra i numerosi paesi ricordiamo agenti in Russia, Regno Unito, Turchia, Germania, Cina, Stati Uniti, Canada, Polonia, Grecia, Brasile.

I paesi con il quale Rainbow esercita un controllo diretto sono Italia e Russia, in quanto considerati il business principale della compagnia.

⁹⁸ Corporate presentation Rainbow Group

Anche dal punto di vista del merchandising il gruppo si caratterizza per la vendita di licenze per la produzione di prodotti che vanno dall'abbigliamento, ai giocattoli sino alla produzione food in tutto il mondo, instaurando rapporti diretti fra il dipartimento licensing dell'azienda e i licenziatari.



99

4.2 La serie animata di successo: “44 Gatti”

4.2.1 La storia e la collaborazione con il Coro dell’Antoniano

44 gatti è la serie animata italiana ideata da Iginio Straffi nel 2018 tratta dall'omonima canzone del 1968 che vinse la decima edizione dello Zecchino d’Oro, entrando subito nell’immaginario collettivo degli italiani.

Dalla canzone dello Zecchino d’Oro Rainbow non è stata ispirata solo per il titolo ma anche per la scelta delle musiche, che hanno un ruolo centrale nella serie e sono state interpretate dal Piccolo Coro “Mariele Ventre” dell’Antoniano, instaurando una collaborazione di successo con oltre 20 canzoni interpretate.

⁹⁹ Corporate presentation Rainbow Group

La serie è stata realizzata in computer grafica dallo studio di animazione Rainbow, è composta da 2 stagioni per un totale di 104 episodi della durata di 10 minuti ciascuno. La prima stagione è stata trasmessa su Rai Yoyo dal 12 novembre 2018; la seconda stagione è stata pubblicata in anteprima su RaiPlay con i primi 13 episodi il 15 febbraio 2020 ed è iniziata regolarmente su Rai Yoyo dal 2 marzo.

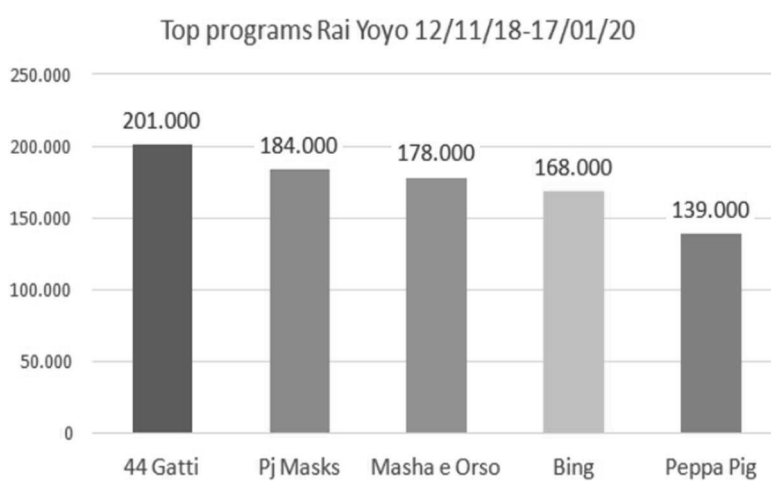
Diversamente dalle precedenti realizzazioni del Gruppo Rainbow, la serie tv 44 Gatti è rivolta ad un target Pre-scolare: 3 – 6 anni e ha una trama molto semplice ma accattivante, adatta al suo pubblico. Come tutte le produzioni Rainbow, promuove valori positivi e affronta temi quali la tolleranza, la diversità e la solidarietà, trasmettendo messaggi educativi in modo divertente. La collaborazione con il Coro dell'Antoniano di Bologna e Rai ragazzi caratterizza il cartone combinando musica ed edutainment con un'animazione di altissima qualità.

I protagonisti sono quattro simpaticissimi gatti musicisti: **Lampo, Milady, Pilou e Polpetta**, che vivono nella casa di Nonna Pina, un'adorabile vecchietta che si prende cura di loro. I gatti musicisti hanno trasformato il grande garage della casa nella loro "Clubhouse", uno spazio dove suonano in una band chiamata "**Buffycats**" e si incontrano con gli altri gatti del vicinato, mettendo in scena la loro visione del mondo degli umani. Come i bambini, i Buffycats osservano il mondo degli adulti da un punto di vista unico, infantile e comicamente onesto. In ogni episodio vivranno una serie di divertenti avventure affrontando sfide impegnative e aiutando i tantissimi amici che chiederanno il loro sostegno per risolvere problemi.

4.2.2 Il successo televisivo

La serie si è subito distinta per un audience crescente sin dal debutto a Novembre 2018, e si caratterizza per essere leading show su Rai Yoyo nel target 4-10 anni.

Da un'analisi interna si stima una media di oltre 1,5 milioni di spettatori al giorno, superando la performance di tutti i suoi competitors.



100

Non solo tv, la serie raccoglie ottimi risultati anche nel canale Kids Pay Tv in Italia: Nickelodeon e nelle piattaforme VOD: Netflix, Amazon prime video e Youtube.

Dal punto di vista licensing vengono coperte quasi tutte le categorie merceologiche a livello worldwide, fra cui ricordiamo le principali: toys, fashion e accessori, food, back to school, household, health & beauty, eventi, publishing, audio & video.

Di recente, inoltre, il Gruppo Rainbow ha venduto la licenza della property 44 Gatti ai due grandi parchi giochi italiani: Gardaland e Etnaland.

¹⁰⁰ Dati interni della compagnia Rainbow

In entrambi i parchi sono state realizzate delle attrazioni customizzate 44 Gatti per divertire ed intrattenere i bambini.

4.3 Il mercato inglese

4.3.1 Analisi SWOT del mercato UK per la serie “44 Gatti”

Il debutto di un cartone animato in un canale tv di un paese differente rispetto a quello locale è una vera e propria sfida.

In primis a modificarsi è il target di riferimento; è vero che a rimanere invariata è l’anagrafica del target, e quindi, nel caso della serie animata 44 Gatti, prescolare, ma a modificarsi sono le abitudini dei bambini, le culture e quindi le preferenze.

Perciò l’impresa, una volta deciso di entrare in un determinato mercato, ha la necessità di compiere uno studio approfondito sull’audience di riferimento.

Prima di questo però è importante capire e comprendere quali sono i vantaggi derivanti dall’entrata nel mercato, quali sono i rischi, le opportunità e le minacce.



101

¹⁰¹ https://it.wikipedia.org/wiki/Analisi_SWOT

Se consideriamo l'esempio Rainbow, prima di prendere questo tipo di decisione l'azienda si è cimentata in un'analisi di tipo SWOT, per capire se realmente le possibilità di guadagno derivanti dall'entrata nel mercato inglese giustificassero l'investimento in termini di adattamento del prodotto, di strategie di distribuzione e di marketing.

Il mercato britannico si caratterizza per un'ampia audience ma senza dubbio una grande e forte minaccia è quella dovuta alla forte competizione sul piano dell'offerta delle serie tv animate. Fra questi ricordiamo i principali competitors: Pjmask, Paw Patrol, Peppa Pig, Masha e Orso, Miraculus.

Parlando in termini di opportunità, il vantaggio per un gruppo come Rainbow derivante dall'entrata in un mercato così ampio è in primis il maggior fatturato che potrebbe derivarne ma anche il maggior prestigio per l'azienda e per il cartone stesso ad essere presente in un mercato così importante.

Dal punto di vista interno dell'azienda tra i punti di debolezza possiamo senza dubbio riportare tutti quegli investimenti che l'impresa deve sostenere, fra cui, costo degli agenti, il costo della personalizzazione e localizzazione della serie, i costi relativi alle spese di marketing e digital marketing, ad esempio la creazione del sito con URL locale: www.44cats.tv .

Tra i punti di forza di sicuro va considerata l'importanza del brand Made in Italy e la sua risonanza a livello internazionale.

A tal proposito è importante sottolineare che è proprio la grande creatività ad essere uno dei punti di forza del settore, un'evidenza sostenuta dai fatti: il 76%¹⁰² delle storie animate proviene proprio da soggetti originali italiani, sottolineando così l'alto potenziale dei creativi nostrani.

¹⁰² <https://www.borsaitaliana.it/notizie/food-finance/lifestyle/animazione.htm>

La seconda fase, dopo aver definito l'analisi SWOT e osservato che i vantaggi sono maggiori rispetto ai pericoli, l'azienda rintraccia quelli che sono i canali tv più utilizzati dal segmento target di riferimento.

Nel mercato britannico i broadcaster principali risultano essere:

1. POPTv
2. NickJr
3. NickJrToo

La serie quindi, a questo punto, viene venduta dal Gruppo Rainbow ai seguenti broadcaster e da questo momento in poi interviene l'area marketing con un approccio a 360 gradi.

4.4 Il piano marketing della serie "44 Gatti" per il mercato inglese

Dal momento in cui il contenuto viene venduto ai broadcaster, l'area marketing redige un piano marketing ad hoc per supportare il lancio televisivo.

La prima azione di fondamentale importanza è la studio del target, in questo caso il gruppo Rainbow si trova a dover comunicare e relazionarsi con due target differenti a seconda che l'azienda si rivolga al mercato B2B o al mercato B2C .

A tal proposito, è importante sottolineare che le imprese possono essere classificate non solo in base ai mercati geografici in cui operano, ma anche in base al proprio target di riferimento. A seconda che i clienti siano consumatori privati, altre imprese o enti pubblici, i fornitori e i propri canali di comunicazione sono assegnati a diverse categorie.

L'acronimo "B2C" sta per "Business to Consumer" e indica le relazioni commerciali che intercorrono tra azienda e consumatore. Ciò comprende anche

l'intera comunicazione delle aziende con i clienti privati potenziali o esistenti, vale a dire il marketing orientato al consumatore.

Se, invece, i prodotti o i servizi di un'impresa sono destinati ad altre imprese, ossia a clienti commerciali, ciò rientra nella categoria “B2B” ovvero dall’acronimo inglese “Business to Business”. Prendendo in considerazione il caso Rainbow, con la strategia di marketing orientata al mercato B2B, intendiamo la serie di scelte strategiche orientate al cliente commerciale ossia i Tv broadcaster e i licenziatari, mentre con mercato B2C intendiamo le relazioni che intercorrono tra la serie animata e i l’audience che guarda e si appassiona al cartone.

4.4.1 Il ruolo delle “best practices” locali e la differenza tra le culture

A giocare un ruolo fondamentale nella redazione del piano marketing per un paese estero sono le “best practices” locali. Con il termine “best practice” intendiamo l’insieme delle attività, procedure, comportamenti e abitudini, che, organizzate in modo sistematico, possono essere prese come riferimento e riprodotte per favorire il raggiungimento dei risultati migliori in ambito aziendale.

L’espressione è stata inizialmente elaborata in ambito manageriale durante i primi del Novecento in riferimento all’osservazione delle tecniche che si rivelavano in grado di ottenere i migliori risultati e che, opportunamente sistematizzate, potevano costituire un sistema di regole da rispettare per rendere più efficiente le modalità produttive. 103

La Best Practice, quindi, si traduce come la migliore procedura, la scelta della prestazione che presenta le migliori caratteristiche operative e i migliori indicatori di qualità.

Tuttavia è opportuno sottolineare che il complesso di scelte strategiche ottimali

¹⁰³ Treccani, *Dizionario di Economia e Finanza* (2012) www.treccani.it

per un determinato paese non è automaticamente la migliore scelta per un altro paese. Infatti, in un'ottica di mercato aperto e quindi di internazionalizzazione, da considerare sono proprio le differenze culturali che esistono. Una volta che queste vengono identificate, è importante adattare o modificare nel miglior modo possibile queste scelte strategiche.

L'impresa quindi deve, sistematicamente, apportare queste modifiche, studiando il mercato e confrontando le "best practices" locali con le caratteristiche del territorio. Il concetto di Best Practice presuppone che ci sia un'unica "one best way", il che sembra impossibile, soprattutto in riferimento alla gestione delle differenze, di differenti bisogni, valori, credenze.

Perciò il lavoro che fa Rainbow è duplice, in primis vengono collezionate tutte le scelte strategiche e i progetti che hanno avuto migliori performance nel paese locale, dopodiché queste vengono presentate all'agente del paese estero e ai broadcaster del paese di riferimento, e, insieme a questi soggetti, le best practice vengono modificate e adattate alla cultura, ai gusti e alle preferenze del mercato estero.

4.4.2 Presentazione del piano marketing "44 Gatti" per il lancio della serie animata in UK

Il dipartimento marketing di Rainbow, una volta decisa l'entrata nel mercato UK, realizza, in brainstorming, il marketing plan relativo alla property 44 gatti.

A modificare in primis è il nome della serie animata: 44Cats.

Questa è una scelta strategica molto importante, implementata con l'obiettivo di dare un messaggio forte ai consumatori: 44Cats assume le sembianze di un brand locale, inglese a tutti gli effetti. Questa particolare scelta strategica viene adottata

dal gruppo Rainbow per tutti i mercati esteri in cui decide di entrare, a tal proposito sono molte e differenti le lingue in cui viene tradotto il cartone 44Gatti, tra cui possiamo ricordare, la lingua inglese con 44Cats, il polacco con 44Koty, lo spagnolo con 44Gatos.

Una volta che il Gruppo Rainbow ha adattato il nome del brand, deve iniziare a porsi delle riflessioni e studiare il target di riferimento. Come primo step, differenzia il piano a seconda del pubblico di riferimento. Il target e quindi la strategia, risultano essere differenti a seconda che l'impresa si relazioni con il mercato B2B o B2C.

Per interagire con il target B2B vengono a definirsi due canali fondamentali: le fiere e gli eventi del settore e le strategie PR ed editoriali: il team inizia un'approfondita ricerca su quelle che sono le fiere più importanti del settore:

Un'importante fiera del settore, nel mercato Inglese, è il "BLE": "Brand licensing Europe". Questa fiera riunisce oltre 8.000 rivenditori e produttori con 260 proprietari e agenti di marchi leader tra intrattenimento, arte, sport, marchi aziendali, giochi, patrimonio e altro ancora per identificare nuove tendenze, costruire partnership e proteggere i diritti dei marchi. L'evento registra numeri da record, e una reach molto importante; nell'edizione del 2019 ricordiamo: 8.062 visitatori con un aumento del 3% e le aziende espositrici sono passate da 264 a 268.104

Dati i numeri, Rainbow partecipa all'evento con stand dedicato al gruppo Rainbow e alla property 44 Gatti, e organizzando una serie di attività collaterali, tali da aumentare la visibilità del gruppo, come ad esempio la comparsa dei costume characters dei 44 Gatti durante la parata ufficiale, attività di meet & greet e photo shooting.

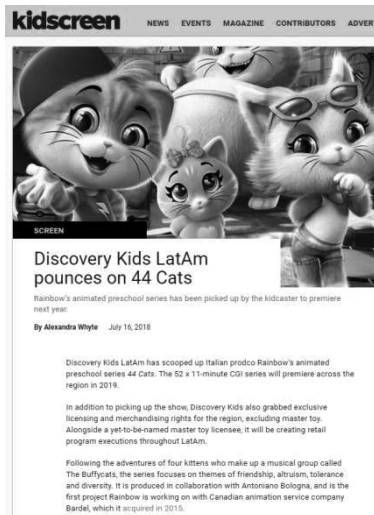
¹⁰⁴ <https://www.licensingmagazine.com/>



**LONDON BRAND
LICENSING
EUROPE**

L'altra grande e importante azione di marketing è riuscire ad aumentare la visibilità nel mercato UK attraverso i portali e le riviste importanti di settore.

A tal proposito il team marketing con l'aiuto dell'agente nel mercato organizza una ricerca per trovare quelli che sono i canali migliori per aumentare la notorietà, fra questi ricordiamo: Kidscreen e License Global.



105

Una volta definito il piano marketing di riferimento al target B2B, bisogna ideare una strategia ad hoc riferendosi ed interagendo con il consumatore finale ossia il cliente o meglio lo spettatore della serie animata 44 Gatti. Questa strategia si compone a sua volta di cinque strategie, che si differenziano per il canale con cui viene veicolato il messaggio, ricordiamo: la strategia digital e social, il lancio in televisione e nei canali Vod, la strategia Pr & Media promo, gli eventi e infine l'attività trade&retail marketing.

Come arrivare al nostro cliente finale attraverso una strategia digital? Quali sono i possibili touchpoints con cui interagisco con i clienti? queste le domande da porsi.

Per quanto riguarda la strategia digital, la prima decisione riguarda il sito web.

Il team decide di creare un sito differente per il mercato inglese, rispetto al mercato italiano, con un proprio nome dominio: www.44cats.tv .

Si tratta di un sito web localizzato e in lingua inglese in modo da far provare al consumatore sentimenti quali: senso di appartenenza e riconoscimento con il brand.

¹⁰⁵ Corporate presentation Rainbow Group

“Ad un mercato sempre più globale non corrisponde necessariamente un cliente “globale”: le differenze culturali tra i paesi si mantengono anche in rete, influenzando le preferenze, i comportamenti e i meccanismi di interazione con il sito web da parte dei clienti esteri.”¹⁰⁶

L’obiettivo di Rainbow quindi è localizzare il sito, tenendo conto di quelle che sono le preferenze linguistiche e culturali della popolazione inglese, perciò ripensando e riadattando i contenuti del sito web in versione italiana. A modificare non è solo la lingua del sito, ma anche il nome del brand, come precedentemente affermato, e il contenuto stesso del sito. E’ importante sottolineare come gli aspetti culturali possano influire, ad esempio, sulla lunghezza dei testi e sulla preferenza per contenuti multimediali piuttosto che testuali.

Quando parliamo di adattamento culturale di un sito web, bisogna considerare la grafica e quindi i colori e font scelti, la struttura del sito, la velocità di caricamento e il contenuto. Elementi che possono sembrare accessori ma che invece sono di grande importanza.

Continuando a trattare della digital strategy, un’altra azione strategica è la realizzazione di un canale ufficiale sulla piattaforma Youtube: Rainbow Junior English.

Youtube riveste un’importanza rilevante in una strategia di web marketing, specie per un’azienda come Rainbow che produce contenuti.

All’interno di questo canale vi sono alcune clips della serie animata, canzoni, videoclip karaoke, video edutainment, come ad esempio tutorial su come disegnare e colorare.

Un altro punto importante della strategia digital è l’attività di social media marketing.

¹⁰⁶ Federica Pascucci: Internazionalizzazione digitale, FrancoAngeli

Il social media marketing è la branca del marketing digitale che si occupa della pianificazione, gestione e controllo delle attività di marketing e comunicazione sui social media. L'impresa grazie a questi canali ha l'opportunità di interagire direttamente con i clienti attuali e potenziali e di farsi conoscere in modo nuovo e soprattutto non intrusivo, utilizzando i canali social per generare coinvolgimento e interazione con il consumatore secondo le logiche di inbound marketing.

Il team marketing di Rainbow decide a tal proposito di aprire due differenti profili social sia su Instagram che su Facebook, in lingua inglese.

All'interno di questi profili, per supportare il lancio televisivo della serie animata 44 cats, viene ideata una campagna di lancio finalizzata a creare un atteggiamento favorevole da parte del pubblico obiettivo e a favorire la penetrazione del prodotto nel mercato.¹⁰⁷

Il team digital realizza una campagna di lancio che si compone di un post countdown ogni giorno per promuovere gli episodi, con immagini e clip. La campagna countdown è molto importante in quanto permette di creare "awareness", in modo che gli spettatori siano incuriositi dalla serie tv, e si avvicinino al prodotto, acquisendone familiarità.

Un'altra importante azione digital strategica per rendere il brand ancor più familiare e "inglese" agli occhi del consumatore UK è stata la realizzazione di un photo shooting con i personaggi Lampo e Milady realizzato nei più famosi e tipici luoghi di Londra, così da avere contenuti "tailor made" per il paese.

Tali contenuti sono stati fondamentali per la pianificazione social Facebook, Instagram e Youtube. In particolare su Youtube è stato realizzato un video composto da tutte le foto dei 44 Gatti in giro per Londra.

¹⁰⁷ <https://www.glossariomarketing.it/>

Passando alla seconda macro categoria di attività, con il piano di lancio Tv & Vod, intendiamo tutte quelle azioni strategiche, in televisione o sfruttando social dei canali televisivi, relativi alla pubblicità e al supporto dello show.

La serie tv 44 Cats è in onda sui canali televisivi inglese: Nickelodeon e PopTv.

Per quanto riguarda il canale Nickelodeon è stata ideata una campagna social per supportare lo show, con la pubblicazione di banner e video promozionali, video tematici riguardanti i valori dello show e clip contenenti la presentazione dei characters.

Queste strategie vengono ideate sempre in un'ottica di far acquisire al cliente finale familiarità con il cartone.

Per il canale Pop TV, canale free tv inglese, sono state ideate tre differenti campagne:

la prima, realizzata due settimane prima del lancio televisivo, la seconda una settimana prima del lancio e una terza che viene messa in atto dal momento in cui avviene il lancio televisivo, ovvero la campagna di mantenimento.

Quest'ultima ha l'obiettivo di sostenere un prodotto nella fase di maturità del ciclo di vita, mantenendo alta l'attenzione e il ricordo del prodotto, consolidando il rapporto con i clienti, in questo caso con gli spettatori.

Tale campagna di mantenimento si propone di "ripetere" al target di riferimento un messaggio e una proposta commerciale già veicolata precedentemente; in alcuni casi, possono anche prevedere un follow up, cioè un seguito della campagna pubblicitaria concepito per mettere in evidenza nuovi aspetti della comunicazione, rafforzandola.

Queste stesse diverse campagne, oltre ad essere veicolate attraverso il canale televisivo, sfruttano i canali social quali Facebook, instagram e Youtube anche con una cross promotion, ossia pubblicizzando la serie tv 44 Gatti con contenuti

diversi, attraverso canali di diversa proprietà: Pop tv, NickJr, e canali proprietari del gruppo Rainbow.

E' stata inoltre ideata una campagna che sfrutta i canali tradizionali, si parla di "Above the line", termine tecnico impiegato in pubblicità per indicare tutte le attività di comunicazione che sfruttano i media classici ovvero: radio, televisione, cinema, stampa, affissioni, internet e social network.

Il termine complementare è *Below the line*, che indica invece altre attività che non sfruttano tali media, come ad esempio le sponsorizzazioni, le attività di promozione, le relazioni pubbliche e il direct marketing.

Con l'attivazione *Above the line*, il team realizza una campagna multimediale formata: da una campagna Radio nel canale funkids, una campagna digital nei portali kids più famosi, tv promo e campagna social media.

Un'altra importante attività concerne le azioni PR & media promo, fra queste ricordiamo le attività di influencers marketing collaborando con mamme bloggers e family influencers più influenti del settore. Per specificare, con il termine "influencer" si intende colui che, avendo un ampio seguito di pubblico, è in grado di raggiungere con i suoi messaggi un numero potenzialmente alto di individui, creando così i presupposti per una propagazione su larga scala dei messaggi medesimi attraverso il passaparola.

Dopodiché è stato creato un calendario dedicato di post che questi soggetti pubblicheranno, inviti speciali, per questi soggetti e per i loro bambini, a grandi eventi del mondo 44Cats, e, per aumentare l'engagement, viene ideato l'invio di un "box sorpresa" alle blogger in modo che esse stesse diventino promotrici del brand "44 Cats".

Le ultime due grandi macro categorie di azioni strategiche da realizzare per un vincente piano di marketing sono: l'organizzazione e la partecipazione ad eventi e tutte le attività di Trade & Retail marketing.

Per quanto concerne gli eventi, questi hanno una grande rilevanza in quanto sono momenti di scambio, condivisione e confronto.

Gli eventi aziendali sono una vera e propria occasione per mostrare il volto dell'azienda, per farsi conoscere in prima persona e per entrare in contatto con il territorio in cui si opera. Un evento o la partecipazione ad un evento deve essere possibilmente un'esperienza memorabile.

Per rendere un evento “ indimenticabile “ è importante suscitare le emozioni di chi vi partecipa, entrando non solo nella testa ma anche nel cuore. Si possono organizzare eventi di ogni genere: convegni, fiere, meeting aziendali, tutto dipende dagli obiettivi che ci si pone e dal target a cui ci si riferisce.

Gli eventi servono essenzialmente a creare dei legami e i risultati possono essere molteplici, fra cui: aumento di brand awareness e consapevolezza, miglioramento dell'immagine dell'azienda e del riconoscimento sociale.

Nel caso in questione, il gruppo Rainbow ha deciso di partecipare a due eventi molto rinomati nel mercato inglese, eventi che hanno una forte partecipazione di bambini e famiglie, ovvero il target 44 Cats.

In primis il team, in collaborazione con l'agente, decide di realizzare un evento meet & greet in uno dei maggiori parchi attrazione dell'Inghilterra: Gulliver Theme Park's.

Questo evento consentirà sia un'ampia visibilità al brand in quanto il theme park è frequentato da numerosissime famiglie e bambini perfettamente in target e in più farà vivere un'esperienza indimenticabile ai bambini in quanto avranno la possibilità di incontrare e conoscere i personaggi più amati del cartone: Lampo e Milady.

Da non sottovalutare è inoltre l'impatto mediatico di questo stesso evento, infatti i social, sia proprietari che del theme park, che tutti i social dei partecipanti all'evento pubblicizzeranno l'evento stesso.

Un altro evento importante in cui Rainbow ha partecipato è Kidstropolis.

Si tratta di una fiera focalizzata al mondo dei bambini rivolta al target client, molto importante e che garantisce un'ampia notorietà, infatti si parla di 20 mila visitatori al giorno.

Il gruppo partecipa con attività di meet & greet, photoshooting, minishow e sessione karaoke.

Anche la partecipazione a questo evento garantisce un grande impatto mediatico, infatti vi è un supporto significativo grazie ai social media della fiera stessa, iniziano in primis a pubblicizzare la partecipazione dei 44 Cats alla fiera un mese prima dello show.

Inoltre vengono informati i visitatori della partecipazione dei 44 Gatti tramite email e tramite tutti i canali social di Kidstropolis e di 44 Cats.

L'ultima grande macro categoria di azioni strategiche che compongono il piano marketing per supportare il lancio televisivo di 44 Cats nel mercato Uk sono le attività di Trade & Retail marketing, ovvero un calendario di promozioni e attività realizzate da Rainbow e dai retailer che vendono i prodotti 44 Gatti, questo per supportare le vendite e per aumentare il pubblico di piccoli spettatori.

Con attività di Trade & Retail marketing intendiamo promozioni cross category realizzate per supportare il sell in e il sell out all'interno dei negozi.

A tal proposito ricordiamo che il sell in misura ciò che entra in negozio ovvero la merce il retailer compra dal produttore, mentre il sell out monitora i prodotti che vengono comprati dal consumatore.

Il rapporto fra questi due fattori esprime la percentuale di merce che viene effettivamente venduta sul totale dell'immesso.

Con promozioni cross category intendiamo tutte quelle promo che sono legate al brand 44 Cats e non alla marca di determinati prodotti, un esempio calzante di attività cross category potrebbe essere un omaggio sicuro per i bambini a fronte di un'acquisto minimo di prodotti 44 Gatti.

Possono poi essere organizzate delle promozioni retail exclusive ovvero promozioni che riguardano uno specifico punto vendita.

Altre tipiche attività trade & retail marketing sono la customizzazione di aree all'interno di grandi retailer, e la realizzazione di espositori customizzati 44 Gatti per aumentare la visibilità del brand.

Concludendo possiamo quindi affermare che il team marketing di Rainbow opera con un approccio a trecentosessanta gradi, operando online e offline senza distinzioni, in un'ottica di comunicazione circolare.

Infatti, tutto ciò che viene realizzato offline sarà presente e visibile anche online.

4.5 Il grande successo della serie animata 44Cats nel mercato UK

Da alcuni dati interni aziendali è emerso che in totale le visualizzazioni della serie tv animata 44 Gatti sono 3,1 milioni sui canali televisivi POP e Nick Jr.

44 Gatti era lo spettacolo n. 5 su Pop in Ottobre e lo spettacolo n. 6 su Nick Jr

Le visualizzazioni della serie tv italiana superano noti cartoni animati, tra cui: Moon e Me con 2,1 M di visualizzazioni, Superwings con 1,8 M, Pirata ed el Capitan con 710K.

Da questi dati si può evincere che non basta un ottimo prodotto per aver successo nel mercato internazionale, questo infatti deve essere accompagnato da un attenta analisi del territorio e dell'audience tramite ricerche di mercato e di marketing.

Difatti per avere successo un prodotto televisivo come un qualsiasi altro prodotto, necessita di un piano marketing ben strutturato e che lavora su tutti quelli che sono i *touchpoints* fra il cartone e lo spettatore.

CONCLUSIONI

Il presente lavoro di tesi ha avuto l'obiettivo di evidenziare e sottolineare l'importanza e il ruolo strategico del marketing durante il processo di internazionalizzazione dell'impresa.

Processo che, nell'epoca in cui stiamo vivendo, è considerato fondamentale per le imprese; la decisione di internazionalizzarsi e quindi di entrare a far parte di un mercato globale permette loro di crescere, non solo in termini di fatturato ma anche acquisendo maggiori competenze.

Fondamentale però per una impresa italiana che si vuole internazionalizzare è quella di non perdere il contatto con le sue origini e con la sua caratterizzazione italiana.

“Il made in Italy” infatti è un vero e proprio brand, una seconda identità delle imprese italiane che, una volta entrate in un mercato estero hanno la possibilità di utilizzare per farsi conoscere e svelare un qualcosa in più.

Parliamo quindi di effetto del country of origin, un concetto multidimensionale che è formato da tre componenti principali: l'immagine generica del paese, connessa alle idee che le persone hanno nei confronti di un paese sulla base della sua situazione politica, economica e sulla sua storia, la tradizione manifatturiera del Paese, che lo distingue a livello internazionale, e infine l'ultima dimensione che coincide con l'opinione creatasi dagli individui su determinate e specifiche categorie di prodotti.

Le imprese italiane che decidono di internazionalizzarsi e quindi di far leva sui propri vantaggi competitivi, hanno la possibilità di raccontare qualcosa di sé al mercato estero soltanto svelando la propria identità.

La stessa Rainbow, nonostante l'approccio di governance internazionale, è un'azienda italianissima, che tiene al proprio territorio e che non smette mai di ricordare la propria provenienza.

Per avere successo in questo processo, bisogna elevare il ruolo del marketing.

È il marketing che studia e descrive il mercato di riferimento, le preferenze dei consumatori, le loro abitudini, permettendo quindi di agganciare l'utente finale.

La scelta del tema di questo elaborato nasce dalla personale esperienza lavorativa nell'azienda di animazione Rainbow, esperienza di crescita a 360 gradi, umana, professionale e di vita vera e propria.

Il mio lavoro in Rainbow è iniziato in un momento molto importante: il debutto della serie tv 44 Gatti nel mercato UK.

Il mio compito in modo particolare è stato l'elaborazione concreta del piano marketing partendo dalle conoscenze del territorio e delle preferenze dei consumatori che il dipartimento aveva già collezionato.

Sinergicamente, quindi, l'azienda ha agito nel mercato UK, facendo leva sui propri vantaggi competitivi, quali la vendita di un prodotto di qualità: la serie tv animata 44 Gatti, il brand e le potenzialità del Made in Italy, la reputazione aziendale e senza dubbio la conoscenza e l'apertura al mercato internazionale.

Concludendo posso affermare che per le imprese che hanno la volontà o il bisogno di internazionalizzarsi, il successo e la buona riuscita di questo è possibile, ed è garantito, in primis, dall'agire verso un obiettivo comune dell'impresa, e inoltre dall'elaborazione di un dettagliato e concreto piano di marketing creato ad hoc considerando i soggetti con cui si vuole interagire.

BIBLIOGRAFIA

ABBIEZZI P., *Mediazione televisiva*, Milano, 2013

AIELLO G., *L'internazionalizzazione delle imprese a dettaglio*, Franco Angeli, Milano, 2005

AQUINO S., *Creare valore nelle imprese e nelle amministrazioni pubbliche*, Franco Angeli, Milano, 2007

BERTOLI G., VALDANI E., *Il marketing internazionale*, EGEA, 2018

BLYTHE J., *Fondamenti di marketing*, Milano, 2013

CASETTI F. Et al, *Cinema secondo secolo, terzo millennio*, Milano, 1998

CASETTI F., DI CHIO F., *Analisi della televisione*, Bompiani, Milano, 1999

COGGI C.(a cura di), *Una tv per bambini*, Il Segnalibro, Torino, 2000

COLOMBO F., *Atlante della comunicazione*, Hoepli Editore, 2005

D'AMATO M., *Bambini e tv: un manuale per capire un saggio per riflettere*, Il Saggiatore, Milano, 1997

DI STASI L., *Pianificazione e controllo di gestione*, Franco Angeli, Milano, 2005

DI STEFANO P. M., *Il marketing e la comunicazione nel terzo millennio*, Teoria e pratica, Franco Angeli, Milano, 2004

FARAGLIA D., *Qualità per competere: approcci modelli e misura per il successo durevole delle organizzazioni*, Franco Angeli, Milano, 2015

FERRANDINA A., *Il marketing Plan*, Edizioni Fag srl, Milano, 2009

GRASSO A. (a cura di), *Enciclopedia della Televisione*, Garzanti, Garzanti Editore, Milano, 1996

GREGORI G., *Internazionalizzazione digitale*, Franco Angeli, Milano, 2016

GUERINI C., *Marketing globalmente integrato. La configurazione e il coordinamento delle decisioni di marketing a livello internazionale*, Milano, 2018

HINNA A., TOMASI D., *L'impresa cinematografica : il cambiamento organizzativo spinto dall'innovazione tecnologica in Atti del Convegno*, Pisa, 2004

MANELLI M., *L'internazionalizzazione d'impresa*, Franco Angeli, Milano, 2017

PASCUCCI F: *Internazionalizzazione digitale*, FrancoAngeli

PASETTI E., *L'universo dei cartoni animati. Fare scuola con la fantasia*, Roma, Unicef., 2002

PERETTI F, NEGRO G., *Economia del cinema*, Milano, 2003; Biondi C., *Come si produce un film*, Roma, 1996

RAMPINO L., *Dare forma e senso ai prodotti*, Milano, 2012

RICHERI G., *Economia dei media*, Roma-Bari, 2012

RONCHETTI A. V., *fiscalità dell'internazionalizzazione delle imprese*, Giappichelli editore, Torino, 2018

SHNEIDER G., PERRY J., *Il commercio elettronico*, Apogeo, Milano, 2000

SILVESTRELLI S., *International marketing mix*, Bari, 2010

STEENKAMP J. B., *Global Brand Strategy* Palgrave Macmillan, London, 2017

SITOGRAFIA

<https://www.researchgate.net/>

<https://www.bfi.org.uk/sites/bfi.org.uk/files/downloads/redefining-the-independent-film-value-chain.pdf>

<http://www.hbs.edu/faculty/publication%20files/05-059.pdf>,

<https://www.thewaltdisneycompany.com/about/>

<https://thewaltdisneycompany.com/disney-named-worlds-most-reputable-company/>

<http://www.iginiostraffi.com/it/chi-sono/>

<https://www.licenseglobal.com/magazine/top-150-global-licensors-1>

[https://it.wikipedia.org/wiki/Rainbow_\(azienda\)](https://it.wikipedia.org/wiki/Rainbow_(azienda))

<https://www.rbw.it/en/business-units/>

https://it.wikipedia.org/wiki/Analisi_SWOT

<https://www.borsaitaliana.it/notizie/food-finance/lifestyle/animazione.htm>

<https://www.licensingmagazine.com/>

<https://www.glossariomarketing.it/>

